

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE KADIN YÖNETİCİLER İLE KADIN
ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER SİSTEMİ

116809

116809

Pınar SAVAŞ YAVUZÇEHRE

Yüksek Lisans Tezi

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Haziran – 2002
DENİZLİ

ÖRGÜTLERDE KADIN YÖNETİCİLER İLE KADIN ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER SİSTEMİ

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tarafından Kabul Edilen
İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Pınar SAVAŞ YAVUZÇEHRE

**Tez Savunma Sınav Tarihi:
16/09/2002**

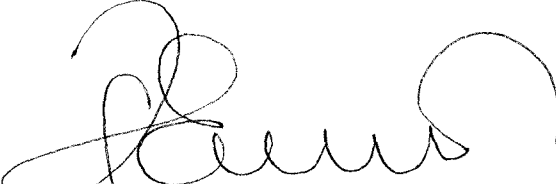
Tez Danışmanı Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Haziran - 2002

DENİZLİ

TEZ SINAV SONUÇ FORMU

Bu tez tarafımızdan okunmuş,kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU
(Yönetici)


Yard. Doc. Dr. Esin BARUTÇU
(Jüri Üyesi)


Yard. Doc. Dr. Yasin SEZER
(Jüri Üyesi)

(Jüri Üyesi)

(Jüri Üyesi)

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
10.03.2002 tarih ve 16/4-9 sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doc. Dr. Ferhat ERARI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

IV

TEŞEKKÜR

Asırlardır kadınlar toplumdaki ve ekonomik hayattaki hak ettiği yeri alamamalarından dolayı mücadele etmişlerdir. Günümüzde her alanda faaliyet gösteren kadınlar artık işyerlerinde başarılarını ispat etmişlerdir. Örgütlerdeki kadın yöneticilerin ve kadın çalışanların başarılarına inanmamızın yanı sıra , birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemeye çalıştık.

Bu çalışmayı hazırlamamda bana yol gösteren, güvenini ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, çalışmamın başlangıcında bana danışmanlık yapan ve yurtdışına gittikten sonra da desteğini sürdüren Yard. Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ'e, kaynak bulmamda yardımcı olan Doç. Dr. Sabahat BAYRAK'a, bana yardımcı olan tüm araştırma görevlisi arkadaşlarıma ve çalışmam boyunca bana destek olan eşim Ahmet'e ve kardeşim Ebru'ya ,Öğr.Gör.Seher CEYLAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Pınar SAVAŞ YAVUZÇEHRE

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütlerde çalışan kadın yöneticiler ile kadın çalışanlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapılmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim ve yönetici tanımlarından yola çıkılarak örgütlerde yönetim sürecinin iletişim boyutu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Örgütlerde kullanılan iletişim çeşitleri, örgütte etkili iletişimi kurmak için gerekli özellikler üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgütlerde güç kavramı açıklanmış ve bunun yönetim faaliyetlerine etkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, kadınların iş yaşamında hak ettikleri yeri almak için yüzyıllardır verdikleri mücadelelere de değinilerek, gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de kadının çalışma yaşamındaki rolü hakkında bilgi verilmiştir. İş yaşamında halen azınlıkta olan kadın yöneticiler üzerinde durulmuştur. Gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de kadın yöneticilerin işyerinde ve evde karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi verilmiştir.

Son bölümde ise, Denizli ilinde faaliyet gösteren özel bankalarda çalışan kadın yöneticiler ve kadın çalışanların birbirleriyle olan örgütsel iletişimlerini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma bulunmaktadır. Son olarak bu konuda öneriler geliştirme yoluna gidilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the relationships between women directors and women personnel and with this direction to make a practical research.

In the first chapter of this research the dimension of communication was told in detail by determining the meaning of management & manager. It was also been mentioned the kinds of communication and the specialties that were needed to make effectual communication in the organizations. Also, the power concept is explained and mentioned on its effect on management activity.

In the second chapter the role of women in business life in developed countries and in Turkey was informed by describing the struggle that was given to gain the place that was deserved for centuries. The women managers who are still in minority were mentioned. The problems of women managers in developed and in Turkey were informed.

In the last chapter, there is a research with the aim to find out the organizational communication between the women managers and women personnel in private banks that are placed in Denizli. Finally it is preferred to present a few recommendations about that topic.

VII

İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	IV
Özet.....	V
Abstract.....	VI
İçindekiler.....	VII
Şekiller Dizini.....	XI
Tablolar Dizini.....	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ İLE YÖNETİLENLER ARASI İLİŞKİLER SİSTEMİ

Giriş.....	1
1.1. Yönetim, Yönetici ve İşbirliği Sistemi.....	6
1.1.1. Bir İşbirliği Sistemi Olarak Yönetim Labirentinin Başlıca Unsurları.....	9
1.1.2. İşbirliği Sisteminin yararları.....	11
1.1.3. İşbirliği Sisteminin Zararları.....	11
1.1.4. İşbirliği ve Uyumlaşma Zorunluluğu.....	11
1.2. Örgütlerde Yönetim Sürecinin İletişim Boyutu.....	13
1.2.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	13
1.2.2. Örgütlerde Kişiler Arası İlişkiler.....	14
1.2.2.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi.....	15
1.2.2.2. Örgütsel İletişimin İşleyişi ve Yapısı.....	16
1.2.3. Örgütlerde İletişim Çeşitleri.....	19
1.2.3.1. Yazılı İletişim Araçları.....	19
1.2.3.2. Sözlü\Sözsüz İletişim Araçları.....	20
1.2.4. İletişim Sürecinin Unsurları	23
1.2.5. Sosyo-Kültürel Özellikler ve İletişim.....	26
1.2.6. İletişim Stilleri.....	27
1.2.7. Örgütlerde Etkili İletişim.....	28
1.2.7.1. Etkinlik Kavramı.....	28
1.2.7.2. Etkililik Kavramı ve İletişim İlişkisi.....	29
1.2.7.3. Etkili İletişimi Engelleyen Faktörler.....	30
1.2.7.4. Etkili Bir İletişim İçin Kaynağın Taşınması Gereken Özellikler.....	30
1.2.7.5. Etkili Bir İletişim İçin Alıcının Taşınması Gereken Özellikler.....	31

VIII

1.2.7.6. Etkili Bir İletişim İçin Mesajın Taşınması Gereken Özellikler.....	31
1.2.7.7. Etkili Bir İletişim İçin Ortamın Taşınması Gereken Özellikler.....	32
1.2.7.8. İletişimin Etkililiğinde Rol Oynayan Diğer Engeller.....	33
1.2.7.9. Örgütlerde Etkili İletişimi Geliştirme Yöntemleri.....	38
1.3. Örgütlerde Yönetim Sürecinin Güç Boyutu.....	40
1.3.1. Güç Kavramı.....	40
1.3.2. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	42
1.3.3. Güç Kaynakları.....	45
1.3.4. Örgütlerde Gücün Kullanılma Şekilleri.....	49
1.3.5. Yöneticinin Gücü Kullanması ve Örgüt Faaliyetlerine Etkisi.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

GELİŞMİŞ ÜLKELERDE VE TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ ROLÜ

2.1. Kadın Çalışanlar.....	53
2.1.1. Cinsiyete Dayalı Rol Dağılımı.....	53
2.1.2. Kadınlık Rollerini.....	53
2.1.3. Toplumsallaşma Sürecinde Cinsiyet Rollerinin Öğrenilmesi.....	54
2.1.4. Gelişme Sürecinde Kadın İşgücünün Değişimi.....	54
2.1.5. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri.....	56
2.1.6. Kadın İşgücüne Olan Talep Hakkındaki Gerçekler.....	57
2.1.7. Kadın İşgücünün Arzı Hakkındaki Gerçekler.....	58
2.1.8. İş Yaşamında Kadına Karşı Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları.....	59
2.1.9. İşyerinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları.....	60
2.2. Gelişmiş Ülkelerde Kadın Çalışanlar.....	64
2.2.1. Gelişmiş Ülkelerde Kadın Çalışanlara Uygulanan Ücret Politikaları.....	66
2.2.2. A.B.D' de Çalışan Kadınlara Ait Bazı İstatistikler.....	67
2.2.3. Gelişmiş Ülkelerde Kadınların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı.....	68
2.3. Türkiye'de Kadın Çalışanlar.....	70
2.3.1. Tarihsel Süreçte Türkiye'de Kadının Elde Ettiği Yasal Haklar.....	70
2.3.2. Türkiye'de Kadının Çalışma Hayatındaki Rolü.....	72
2.3.2.1. Türkiye'de Bazı Kadın İstatistikleri.....	72

IX

2.3.3. Türkiye’de Çalışan Kadınlara Karşı Tutumlar ve Genel Yargılar.....	74
2.3.4. Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın Gerçekleri.....	75
2.4.Kadın Yöneticiler.....	78
2.4.1. Dünyada Kadın Yöneticiler.....	78
2.4.2. Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	81
2.4.3. Kadın Yöneticilerin Psikolojik özellikleri.....	81
2.4.4. Kadın Yöneticilerin İşyerinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	82
2.4.5. Kadın Yöneticilerin Evde Karşılaştıkları Sorunlar.....	83
2.4.6. Kadının İşsel Kimliğinden Gelen Sorunlar.....	84
2.4.7. Kadın Yöneticilerin Mesleğinde İlerlemesini Etkileyen Faktörler.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ’DEKİ OZEL BANKALARDA ÇALIŞAN KADIN YONETİCİLER İLE KADIN ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER SİSTEMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı Önemi.....	87
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	88
3.2.1. Örneğin Seçimi.....	88
3.2.2. Araştırmanın Metodu.....	88
3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	89
3.2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	89
3.3. Bulgular ve Yorumlar.....	90
3.3.1. Kadın Yöneticilere İlişkin Bulgular.....	90
3.3.1.1.Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	90
3.3.1.2.Kadın Yöneticilerin Çalışma Yaşamında Kurdukları İlişkilere Yönelik Bulgular.....	93
3.3.2. Kadın Çalışanlara İlişkin Bulgular	109
3.3.2.1.Kadın Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	109
3.3.2.2. Kadın Çalışanların Çalışma Yaşamında Kurdukları İlişkilere Yönelik Bulgular.....	111
3.3.3. Çalışanlara Yönelik Yapılan Ortak Anketin Anlamlılık Sonuçları.....	130
3.3.4. Yöneticilere Yönelik Yapılan Ortak Anketin Anlamlılık Sonuçları.....	135

X

Sonuç.....	139
Kaynaklar.....	149
Ekler.....	152
Özgeçmiş.....	168



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 . 1 : Yönetici ve ilişkileri.....	6
Şekil 1 . 2 : İletişim stilleri çerçevesi.....	26
Şekil 1 . 3 : Yönetim tarzlarındaki farklılıkların sonucu olarak ortaya çıkan bakış farklılıkları.....	36
Şekil 2 . 1 : İş hayatında kadınların ekonomik etkinliği ve parasal karşılığı.....	41



TABLolar DİZİNİ

Tablo 2 . 1 : Kadının işgücü içindeki yeri.....	47
Tablo 2 . 2 :Türkiye’de ve A.B.D’de bazı meslek gruplarında kadın çalışan oranları.....	61
Tablo 2 . 5 : Çeşitli ülkelerde kadınların yönetim kademesindeki oranları.....	64
Tablo 3 . 1 :Kadın yöneticilerin yaş dağılımları.....	91
Tablo 3 . 2 :Kadın yöneticilerin medeni durumları.....	92
Tablo 3 . 3 :Kadın yöneticilerin öğrenim düzeyleri.....	92
Tablo 3 . 4 Kadın yöneticilerin çocuk sahibi olma durumları	92
Tablo 3 . 5: Kadın yöneticilerin bankada çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar.....	93
Tablo 3 . 6: Kadın yöneticilerin yöneticilikte geçirdikleri süreye ilişkin dağılımlar.....	93
Tablo 3 . 7: Kadın yöneticilerin bildikleri yabancı dile ilişkin dağılımlar.....	94
Tablo 3 . 8: Bankacı olmaktan memnunun görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	94
Tablo 3 . 9: Kadın astlarımla dostça bir ilişkim var görüşüne, kadın yöneticilerin katılımları.....	95
Tablo 3 . 10: Kadın astlarımla iş dışında da görüşüyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	95
Tablo 3 . 11: Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	96
Tablo 3 . 12: İş yerinde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	96
Tablo 3 . 13: Gayri resmi (dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	97
Tablo 3 .14: Alt kademede ki bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	97
Tablo 3 . 15: Bir alt astını atlayarak diğer astlarla görüşmemin bir sakıncası yoktur görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	98
Tablo 3 . 16: Sözlü iletişim kurmak sözsüz iletişime göre daha etkilidir görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.	98

XIII

Tablo 3 . 17: Astlarımla intranet aracılığı ile de daha çok iletişim kurarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	99
Tablo 3 . 18: Kadın astlarımla vermek istediği mesajı her zaman tam olarak anlıyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	99
Tablo 3 . 19: İş yerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	100
Tablo 3 . 20: Kadın astlarımla farklı kültürlere ait katılımları. olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz görüşüne kadın yöneticilerin	100
Tablo 3.21: Kadın astlarla çalışmayı erkek astlarla çalışmaya tercih ederim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	101
Tablo 3.22 :Astlarıma her türlü sorun hakkında bilgi veririm görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	101
Tablo 3.23 :Sorunları çözmek üzere astların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar düzenlerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	102
Tablo 3.24 :Çeşitli konularda bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	102
Tablo 3.25 :Astlarımla hakkında düşündüklerini iletmelerine izin veririm görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	103
Tablo 3.26 :Astlarımla bana yol göstermesini anlayışla karşılarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları	103
Tablo 3.27 :Astlarımla işle ilgili , en iyi olduğuna inandığım şekilde iş yapmasında serbest bırakırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	104
Tablo 3.28 :Astlarımla aldığı kararlar hakkında bilgi alırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	104
Tablo 3.29 : İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	105
Tablo 3.30 : Verilen görevi yerine getiren astıma teşekkür ederim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	105
Tablo 3.31 : Olumlu işler yapan astlarıma sevdiği işleri veririm görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	106

XIV

Tablo 3.32 Çalışanları ödüllendirmekten mutluluk duyarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	106
Tablo 3.33 Büyük bir hata yapan astımın yetkilerini azaltırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	107
Tablo 3.34 Astlarımın yönetici olduğum için talimatlarıma uymalarını beklerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	107
Tablo 3.35 Astlarım işle ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyduğunda öncelikle bana gelmelidirler görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	108
Tablo 3.36 İşle ilgili konularda disiplin sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	108
Tablo 3.37 Astım işinde başarılı olduğu sürece onunla ilişkilerimi iyi tutmaya çalışırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	109
Tablo 3.38 İş hayatımda astlarıma çalışma modeli olmam gerektiğine inanıyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	109
Tablo 3.39 :Kadın çalışanların yaş dağılımları.	110
Tablo 3.40 :Kadın çalışanların medeni durumları.	110
Tablo 3.41 :Kadın çalışanların öğrenim düzeyleri.....	111
Tablo 3.42:Kadın çalışanların çocuk sahibi olma durumları.....	111
Tablo 3.43 :Kadın çalışanların bankada çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar.....	112
Tablo 344 : Kadın çalışanların bildikleri yabancı dile ilişkin dağılımlar.....	112
Tablo 3.45 :Bankacı olmaktan memnunum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	112
Tablo 3.46 :Kadın yöneticimle dostça bir ilişkim var görüşüne, kadın çalışanların katılımları.....	113
Tablo 3.47 :Yöneticimle iş dışında da görüşüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	113
Tablo 3.48:Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir,görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	114
Tablo 3.49 :İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	114

XV

Tablo 3.50: Gayri resmi (dostluk ,arkadaşlık vb.)iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	115
Tablo 3.51 :Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime göre daha etkilidir görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	106
Tablo 3.52 :Üstlerimle daha çok intranet aracılığıyla iletişim kurarım görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	115
Tablo 3.53 :Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha iyi dinliyorlar görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	116
Tablo 3.55 :Kadın yöneticimle erkek yöneticilere oranla daha etkin iletişim kurabiliyorum	117
Tablo 3.56 :İş yerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	118
Tablo 3.57 :Kadın yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	118
Tablo 3.58 :Kadın yöneticiler ile çalışmayı erkek yöneticiler ile çalışmaya tercih ederim görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	119
Tablo 3.59 :İşyerimde karşılaştığım sorunları rahatlıkla kadın yöneticimle paylaşabiliyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	119
Tablo 3.60 :Kadın yöneticim görevimle ilgili olarak yeterince yetki devrediyor görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	120
Tablo 3.61: Kadın yöneticim iş ile ilgili kararlar alırken bizlerin de görüşlerini alıyor görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	120
Tablo 3.62 :Kadın yöneticiler kadın ve erkek astları arasında fark gözetmezler görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	121
Tablo 3.63 :İş yerimde yöneticim kadın olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	121
Tablo 3.64 :Aldığım tüm kararları kadın yöneticime bildiririm görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	122
Tablo 3.65 :Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	122

XVI

Tablo 3.66 :Yöneticimin demokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	123
Tablo 3.67: Benden genç bir kadın yöneticimin olmasında bir sakınca görmüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	123
Tablo 3.68 :Bana yönetici olacak kadın yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	124
Tablo 3.69 :Kadın yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda erkeklere göre daha duyarlı olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	124
Tablo 3.70 :Kadın yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösteriyorlar görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	125
Tablo 3.7 1 :Kadın yöneticiler izin verme konusunda daha katıdır görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	125
Tablo 3.72 Verilen görevi yerine getirdiğimde yöneticim genellikle teşekkür eder görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	126
Tablo 3.73 Yöneticim genellikle olumlu işler yaptığımda severek yaptığım işleri bana verir görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	126
Tablo 3.74 Yöneticimin astlarını ödüllendirmeyi çok iyi yaptığına inanıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	127
Tablo 3.75 Büyük bir hata yaptığımda yöneticimin yetkilerimi azaltacağından endişe duymuyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	127
Tablo 3.76 Yöneticim yönetme yetkisine sahip olduğundan talimatlarına uyarım görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	128
Tablo 3.77 İşimle ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyarsam yöneticime başvururum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	128
Tablo 3.78 Üstüm işle ilgili konularda katı ve sert bir tutum izlemez görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	129
Tablo 3.79 İşimde başarılı olduğum sürece üstümle ilişkilerim daha iyidir görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	129
Tablo 3.80 İş hayatımda yöneticimi çalışma modeli olarak alıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.....	130
Tablo 3.81 Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	131

XVII

Tablo 3.82 Yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	131
Tablo 3.83 İşyerimde yöneticim erkek/kadın olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	132
Tablo 3.84 Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın/erkek çalışanların katılımları.....	132
Tablo 3.85 Benden genç bir erkek/kadın yöneticimin olmasında sakınca görmüyorum görüşüne erkek ve kadın çalışanların katılımları.....	133
Tablo 3.86 Bana yönetici olacak kadın/erkek yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	134
Tablo 3.87 Erkek /kadın yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösterirler görüşüne erkek/kadın çalışanların katılımları.....	134
Tablo 3.88 Büyük bir hata yaptığımda yöneticimin yetkilerimi azaltacağından endişe duymam görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	135
Tablo 3.89 İş hayatımda yöneticimi çalışma modeli olarak alıyorum görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	135
Tablo 3.90 Bankacı olmaktan memnunum görüşüne kadın ve erkek yöneticilerin katılımları.....	136
Tablo 3.91 Alt kademedeki bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları.....	137
Tablo 3.92 Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime nazaran daha etkilidir görüşüne kadın ve erkek yöneticilerin katılımları.....	137
Tablo 3.93 İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.....	138
Tablo 3.94 İş hayatında astlarıma çalışma modeli olmam gerektiğine inanıyorum görüşüne kadın ve erkek yöneticilerin katılımları.....	138

GİRİŞ

Kadın ve erkek hayatın her aşamasını paylaşmışlardır. Erkek avcı toplumundan bu yana daha çok fiziksel gücünü ön plana çıkarmış ve ekonomik faaliyetlerin sürekli olarak merkezinde bulunmuştur. Kadın ise başta annelik görevi gelmek üzere evde belki de erkekten daha fazla çaba ve güç sarf ederek çalışmıştır. Bu şekilde erkek dış dünyaya açılırken kadın daha fazla içe kapanmaya yönelmiştir. Belki de erkekten daha fazla çalışan kadın güce ve güç kaynaklarına sahip olmadığı için katkılarının karşılığını bulamamıştır. Kadınların zorunlu olmadıkça ev dışında çalışmaları toplumca da hoş karşılanmamıştır. Bunun sebebi erkeğin gücü kendinde toplaması ve toplumun çalışan kadının ev dışında bulunurken doğal ödevleri olan evini ve çocuklarını ihmal etme olasılığıdır.

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar iş yaşamında hak ettikleri yeri alabilmek için çok mücadeleler vermek zorunda kalmışlardır. Nüfusları oranında iş yaşamında temsil olanağı bulamamışlardır. İnsan kaynakları kullanımı açısından böyle bir potansiyelin bilgi, tecrübe ve işgücünden yararlanmamak büyük kayıptır. Toplumların sosyal ve ekonomik gelişimi açısından kadınların iş yaşamındaki yeri çok önemlidir. Özellikle batılı ülkelerde ve gelişen Asya ülkelerinde kadınların ekonomiye katılımlarını artırmak için devletler yasal düzenlemeler getirmişlerdir. Teşvik programları hazırlanmıştır. Kurumsal değişiklikler yapılmıştır. Düzenlenen birçok zirvede kadınların iş yaşamında etkinliğini artırmak konusu ilk sırayı almıştır.

Dünya ve Türkiye ekonomisinin üretimden, bilgi ve hizmet sektörüne kayması sonucu işin gerektirdiği fiziksel güçten çok bilgi olmuştur. İletişim, sağlık, finans, bilgisayar sektörleri ağırlık kazanmıştır. İş tanımları bilgiye dayanır olmuştur. Çalışma ortamları ve saatlerine esneklik gelmiştir. Kadınların becerilerini ön plana çıkarabilecek tüm bu koşullar onların iş hayatına nüfus etmelerini desteklemiştir.

20.yüzyılın sonlarına doğru dünyadaki küreselleşme etkileriyle hızlı değişimler yaşanmış ve kadınlar iş dünyasındaki hak ettikleri yeri almaya başlamışlardır. Ev kadınlığı asli görevi kabul edilen kadınlar yüzyıllarca tarımda ve evde yapılan parça başı işlerde ücretsiz çalışmışlardır. İş yaşamında başarılarını kısa zamanda ispatlayan kadınlar halen erkekler kadar ekonomik alanda temsil edilememektedir. Toplumun çalışan kadınlara olan bakış açısı az da olsa, zaman içinde ekonomik koşulların da etkisiyle değişmiştir. Çalışma hayatına katılımları ile önceleri sadece düşük statülü ve

düşük ücretli işlerde çalışan kadınlar yaşanan değişmelerle statüsünü de gün geçtikçe artırmıştır. Kadınlar bütün iş alanlarında yer alırken, 2000 'lerin başında kadınlar az da olsa yönetim kademelerinde yer almaya başlamışlardır. Yöneticiliğin hep bir erkek mesleği olarak düşünülmesi ya da yöneticinin taşıması gereken özelliklerin sadece erkeklerde varolduğuna inanılması kadınların bu meslek dalında ilerlemelerine engel teşkil etmiştir. Kadınlara ise daha çok hizmet sektöründeki görevler yakıştırılmıştır. Sosyal statü ve ücret açısından çok da tatminkar olmayan bu işlerde kadınlar yoğun şekilde çalışmıştır. 1980'den sonra dünyada yaşanan küreselleşme hareketleriyle birlikte ortaya çıkan yeni görüşler ışığında firmalar artık işlerine yarayacak, onları ileri götürecek, bilgi ve beceriye sahip bireyleri cinsiyet farkı gözetmeksizin işe almaktadır. Bu da cinsiyet farkı yüzünden iş yaşamında ilerleyemeyen ve haksızlığa uğrayan kadınlar için fırsat eşitliği yaratmıştır. Fakat bu fırsat eşitliği her ülkede ve her kurumda aynı derecede olmamıştır.

Küreselleşme sürecinin sonuçlarıyla birlikte rekabet son derece keskinleşmiş, firmaların kar amaçlı çalışmaları artmıştır. Kar amacı güden firmalar, daha evvel aile şirketleri olup doğal sonucu aile bireylerinin yönetimde olmalarına rağmen, artık profesyonel yöneticilerin ihtiyacı duyulmaya başlanmıştır. Firmaların ayakta kalmaları için son gelişmeleri takip etmesi ve profesyonelce yönetilmeleri gerekmektedir. Bütün bunların sonucunda yönetici kavramı daha da önem kazanmıştır. Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Yönetici kavramı cinsiyet farklılığına girilmeden tasvir edilir. Kadın ya da erkek yönetici farkı gözetilmez. Çünkü bir yöneticide işine yönelik aranan özellikler kendiliğinden ortaya çıkar ve bunlar cinsiyet gözetmez. Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinmişlerdir, verecekleri kararlar ile birden çok kişiyi etkileyeceklerdir. İşletme sahiplerinin kar paylarını, piyasaya sunulan ürünün kalitesini ve fiyatını, işletme personelinin ücretlerini, üretim ve istihdam düzeylerini belirlerler.

Bu derecede önemli bir görevin altına imza atacak kişilerin de tabi diğerlerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir. Yönetici olacak kişinin işle ilgili teknik becerileri yanında daha çok iletişim konusunda başarılı, astlarıyla iyi diyalog kurabilen, kendinden beklenenlerin farkında olup, karşısındakilerin beklentilerine cevap verebilme özelliği taşıması gerekmektedir. Analitik düşünce tarzına sahip olması karar verme yetisinin olması ve kavramsal beceriler yöneticiden beklenen davranış

şekilleridir. Örgütlerde planlamayı yapan, talimatları veren ve sonuçları denetleyen yöneticilerin bu özellikleri kendinde toplaması gerekmektedir. Yönetim faaliyetlerinin iki boyutu vardır; iletişim ve güç;

Yönetici yönetilen ilişkilerinin önemli bir boyutu da iletişimdir. 19. yüzyılın köklü dönüşüm süreci Sanayi Devrimi olurken, 20. yüzyılın son çeyreğinde de Enformasyon ve İletişim Devrimi olmuştur. Bu değişimler sürecinde iletişim kavramının önemi öne çıkmıştır. İletişimin önemi ve örgütsel etkinlikteki payı artık herkes tarafından bilinmektedir. İletişim olmadan yaşamak ve toplumsal faaliyetlerin devamını sağlamak imkansızdır. İletişim de yaşanan aksaklıklar ve kopukluklar etkili iletişim kavramını gündeme getirmiştir. Etkili iletişim iletme istediğimiz şeyi karşılamızdaki istediğimiz tepkiler uyandıracak şekilde iletilmesidir. Örgütlerde etkili iletişim örgüt ve çalışan arasındaki bütünleşmeyi sağlayarak, örgüt ve çalışan amaçlarını kesiştirmeye yarar. Örgütte ortak bir kültür yaratılması, motivasyonun artırılması, gerginliklerin azaltılması etkili bir iletişim yoluyla sağlanabilir. Çalışanlar arası ilişkilerin yönü işteki ekip çalışmasının da bir aynasıdır. Eğer çalışanlar arası dostane ilişkiler ve kıdeme bağlı olmayan serbest bir iletişim varsa, örgüt daha özgür çalışan ve demokratik bir çalışma ortamına sahiptir.

Araştırmalar erkekler ile kadınlar arasında iletişim ve yönetim stilleri açısından farklılıkların fazla olmadığını göstermektedir. Var olan farklılıklar da bireysel düzeydedir ve erkeklerin kendi aralarındaki farklılıklardan değişik değildir. Kadınların yaşamları boyunca etkilendikleri toplumsal faktörler çoğunun benimsediği davranış kalıplarını üretmiştir. Bu davranış kalıpları da iletişim stillerini yönlendirecektir. Kadın yöneticiler de erkek yöneticiler kadar örgütsel etkinlikte etkili iletişimin rolünü bilmekte ve geliştirmek için çaba harcamaktadırlar.

Yönetici ve yönetilenler arası ilişkiler sisteminin en önemli kavramı olan ve sosyal sistemlerin hareket kaynağı olan güç olgusu, sürekli büyüyen ve gelişen işletmelerde çok önemli roller üstlenen her kademe yönetici için vazgeçilmezdir. Gücü değişim yaratma kapasitesi olarak tanımlarsak, gücü amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler olarak düşünmek doğaldır. Örgütsel bir yapıda herkes bir etkileme süreci içinde olduğundan, örgüt üyelerinin başarısı etkileme sürecinin başarısına bağlıdır. Örgütte kişiler çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli davranışlara sevk etmek çabasıdadır. Güç yöneticinin işinin önemli bir boyutudur. Yönetici-

nin kullanacağı güç tipi yetenekleri doğrultusunda fiziki güç ile ikna gücü arasında değişebilmektedir. Yönetici konumunda, kadınlar erkeklerle beraber çalışmaya başladıktan sonra yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Erkeklerin ve kadınların biyolojik ve psikolojik farklılıkları iş yaşamlarına da yansımaktadır. Tarih boyunca güce sahip olmaları istenmeyen ve beklenmeyen kadınlar güce sahip olan erkeklere destek olmak ve hizmet etmekte etkili olmuşlardır. Kadınlar kendi güçlerini genelde başkalarını güçlendirmek, onların yeteneklerini, etkisini ve kaynaklarını artırmak için kullanmışlardır. Çocukları yetiştirmek buna iyi bir örnektir. Erkeklere ise tarihsel süreçte sürekli güçlü olma otorite sahibi olma ve amaçlara ulaşma özellikleri toplum tarafından zikredilmiştir. Bu anlayışla yetişen erkekler gerek toplum içinde gerekse ailede üstlendiği roller gereği gücün kullanımında karar verme süreçlerinde etkilidir. Örgütlerde özellikle yönetici kadınların otoriteyi az benimsemiş olması, daha uzlaşmacı olmaları, bağımlılık duygularının daha çabuk gelişmesi yönetim görevini yerine getirirken gücü engelleyen faktörlerdir.

Cinsiyet farklılıklarına göre güç tiplerinin belirlenmesinde kadın ve erkek yöneticilerin eğitim düzeyi , kültürel alt yapıları, çalışma süreleri ve yaşları gibi faktörler etkindir. Özellikle biyolojik ve psikolojik farklılık güç tiplerini kullanma biçimini ve türünü etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, iş yaşamına geç katılan, kadınların, yer aldıkları örgütlerde diğer kadın çalışanlarla olan ilişkilerini belirlemek, özellikle kadın yöneticilerin ve kadın çalışanların ilişkiler sistemini ortaya koymaktır. Daha evvel bu konuda pek az sayıda araştırma yapıldığı tespit edilmiştir. Genelde araştırmalar kadın yöneticilerin özellikleri yada erkek yöneticilerden farklılıkları üzerine yoğunlaşmıştır. İletişimin ve güç olgusunun önemine değindikten sonra örgütlerdeki kadın çalışanlarla kadın yöneticiler arasındaki ilişkilerin öne çıkarılması aksayan yönlerin belirmesi bunların sebeplerinin sıralanması, ve etkin iletişim kurmak için yapılması gerekenlerin belirtilmesi amaçlanmıştır. Bunlar ışığında yapılan çalışmanın örgütsel etkinliğe katkısı olacağına inanılmaktadır. Çalışmada uygulamalı bir araştırma da yer almaktadır. Denizli'deki özel bankalarda yer alan kadın ve erkek yöneticiler ile kadın ve erkek çalışanlara yönelik bir anketle bilgilerin deneysel olarak geçerliliği test edilmiştir.

Çalışma planı; çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm çalışmanın teorik çatısını oluştururken, üçüncü bölümde teoride ele alınan konuları test etmeye yönelik bir uygulamalı çalışmadan oluşmaktadır.

Birinci bölüm, örgüt, yönetim, yönetici kavramlarından yola çıkarak iletişim kavramı ve örgütsel iletişim üzerinde durulmuştur. Örgütlerde yönetim sürecinin iletişim boyutu iletişim kavramının tanımı, önemi, kullanılan iletişim kanalları, iletişim çeşitleri, etkinlik kavramı ve örgütlerde etkili iletişim konularına yer verilmiştir. Çalışmanın amacına paralel olarak örgütlerde etkili iletişimi geliştirmek için yöntemler de sıralanmıştır. Ayrıca örgütlerde yönetim sürecinin güç boyutu ele alınmıştır. Gücün benzer kavramlarla ilişkisi ve güç kaynakları üzerinde durulmuştur. Örgütlerde gücün kullanılma şekilleri ve yöneticinin gücü kullanma şekilleri bunların örgüt faaliyetlerine etkisi açıklanmıştır.

İkinci bölümde, kadının çalışma yaşamına yönelik olarak gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de kadın çalışanlar konusu ele alınmıştır. Kadınların iş yaşamında hak ettikleri yeri alana dek geçirdikleri aşamalar, kadınların yer aldığı işler, kadınlara uygulanan ücret politikaları, çalışan kadınlara karşı takınılan tavırlar istatistikler yardımıyla belirtilmiştir. Kadın yöneticiler konusu ele alınmıştır. Dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticilerin durumları sayıları istatistikler yardımıyla açıklanmıştır. Kadın yöneticileri işte ve evde karşılaştıkları sorunlar da belirtilmiştir. Ayrıca kadınların yöneticilik mesleğinde ilerlemesini engelleyen faktörler sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde, teori kısmında ele alınan bilgiler, amaçlar ve varsayımlar çerçevesinde analiz edilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yöneticilere yapılan anketlerde aynı zamanda yüz yüze görüşmeler de yapılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ İLE YÖNETİLENLER ARASI İLİŞKİLER SİSTEMİ

1.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ ve İŞBİRLİĞİ SİSTEMİ

İnsanların çoğalması, ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, isteklerinin ve hedeflerinin belirlenmesi ile birlikte insan ilişkilerini düzenleyen kurumlar oluşmuştur ve bu kurumlar yönetim birimlerini, örgütleri doğurmuştur.

Bir örgütte çalışmak, ona üye olmak demek yönetsel bir çevrede çalışmak demektir. Örgüt ve yönetim sözcükleri birbirini tamamlar. Örgüt yönetimin faaliyet gösterdiği bir yapıdır. Yönetim ise bu yapı içindeki bir faaliyettir. Yönetim ne kadar dinamik ve değişken ise, örgüt de bir o kadar durağan ve karardır.

Yönetim hakkında pek çok tanım vardır. Bu tanımlar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir. Ekonomistler yönetimi, toprak sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biri sayarlar. Yönetim bilimciler yönetimi bir otorite sistemi olarak tanımlarlar. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenlerden oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimcilere göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilir. Hukuk, psikoloji, muhasebe gibi sosyal bilimlerde yönetimi kendi alanlarına göre tanımlamışlardır. Ortak noktaları yönetimin diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Yönetimin en önemli unsuru insandır. Çünkü kararları alacak ve uygulayacak olan doğrudan insan unsurudur. Bu açıdan; Peter Drucker'a göre *"Yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi insanları ortak performansını başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır."*¹ İşletme yönetiminde insan unsurunun yanında diğer önemli unsur da işletme kaynaklarıdır. İşletme kaynaklarını, parasal kaynaklar, demirbaşlar, donanım, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zaman olarak sıralayabiliriz. Yönetimin amacı da tüm bunların etkin ve doğru kullanılarak amaçlar çerçevesinde kararlar alma ve uygulamadır.

¹ Peter Drucker, *Yeni Geraekler*, çev. Birtane Koranakçı, Ankara, T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1994, s. 234-235

Yönetim faaliyetlerinin en önemli özelliği; insanla ilgili olmasıdır. İnsan sosyal bir varlıktır. Sosyal niteliği olan insanlar arasında işletmede işbirliğini sağlamak, uyum içinde çalışabilmeleri için grup üyelerini koordine edebilmek ve bir bütün olarak amaca yöneltmek

Yönetimin diğer özellikleri arasında sayılabilir. Aynı zamanda yönetim evrenseldir, dinamikdir ve rasyonel faaliyetleri kapsayan bir süreçtir.

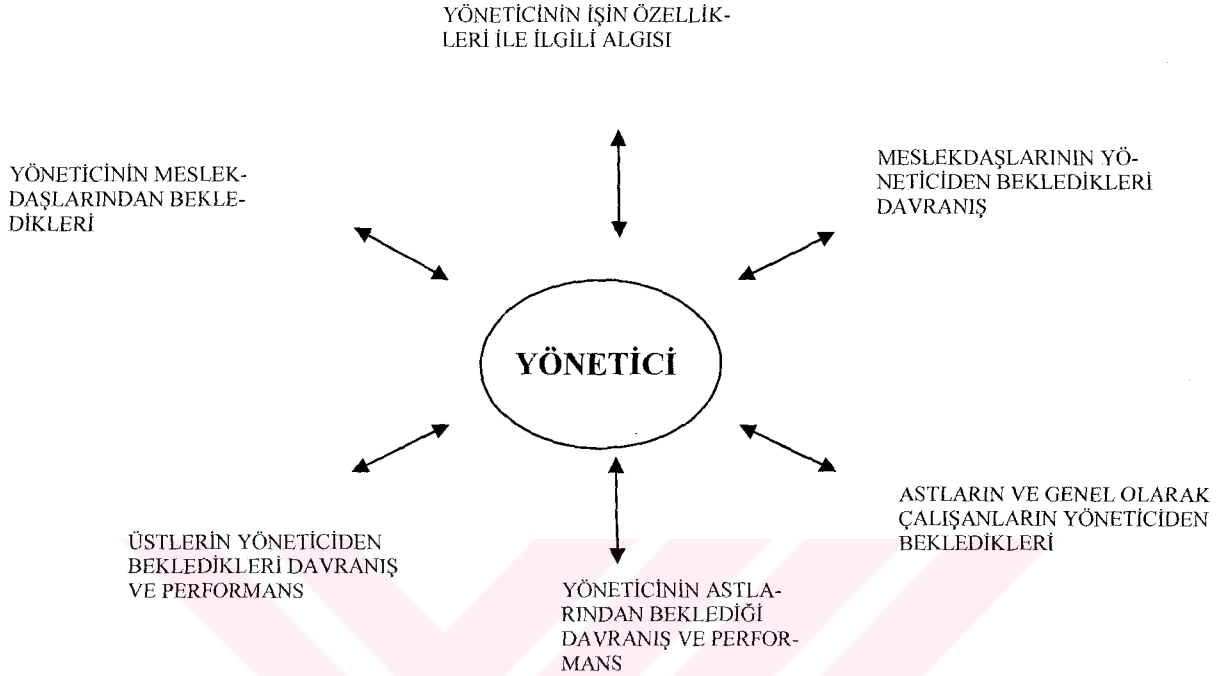
Yönetim süreci, insanlardan,araçlardan,malzemelerden meydana gelen bir işbirliği sistemidir.Bu işbirliği çerçevesinde yöneticinin içinde bulunduğu ortamı da labirente benzetmek mümkündür.Bunun nedeni şudur:Her ne kadar yönetici formal bir organizasyon yapısında belirli bir kademede belirli bir pozisyonu işgal ediyorsa da, formal görünüm, yöneticiliği ve yöneticilerin neden etkin olduklarını (veya olmadıklarını) anlamada en az yararlı olan görünümdür.

Yönetim sürecinin gerçekleşmesi için amaçlara ulaşmada diğer kişilerin çabalarını yönlendiren kişi yöneticidir.Yönetici ayrıca planlayan,talimatlar veren ve onları denetleyen kişidir.Kısaca başkalarına iş gördüren kişidir.İşletme yöneticiliği üretim faktörlerini tedarik eden bunları belirli ihtiyacı karşılamak üzere yöneten fakat kar ve riski üstlenmeyen kişidir.

Yöneticilerin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak bazı becerilere sahip olması gerekir bunlar ;teknik-iletişim-insan ilişkileri-analitik-karar verme ve kavramsal beceriler olarak sıralanabilir.

Yönetici birçok kişi ile ilişki içindedir. Hepsinin amaçları ve bu amaçlara ulaşma yolları doğal olarak farklıdır. İkincisi yönetici, çeşitli unsurları değerledikten sonra kendisi için en uygun saydığı bir rol geliştirecektir. Üçüncüsü kişiler arası ilişkilerde her şey açık ve rasyonel nedenler ileri sürülerek belirtilmez. Bazen hisler bazen duygular bu ilişkileri etkileyecektir. Dördüncüsü yönetici işgal ettiği kademe ve pozisyona uygun bir yöneticilik rolü geliştirmek zorundadır. Başkalarının gayret ve faaliyetlerini koordine ederek iş göreceği yerde, karşılaştığı sorunları kendi gayreti ve teknik bilgisi ile çözmeye çalışan bir yönetici, hem kendisi hem de organizasyon için sorunlar yaratacaktır. Beşincisi bütün bu unsurlar zaman içerisinde çeşitli yönlerden değişmektedir. Yönetici bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Nihayet yönetici organizasyon içinden ve dışından çeşitli kişi ve grupların baskısı altındadır. Bu baskı

ve bekleyişleri organizasyonun ve kendi şahsi amaçları ile uyumlaştırmak, dengelemek ve en azından asgari ölçüde karşılamak zorundadır.



Şekil 1. 1. Yönetici ve İlişkileri

Kaynak:T. Koçel a.g.e. s 358

Yönetici yukarıdaki şekil 1.1’ deki gibi bir algı ve bekleyişler içinde bulunmaktadır.

Yönetici üzerinde sadece yakın iş çevresinin değil, iş dışında bulunan çevrelerinde baskısı vardır. Bunlar da dikkate alındığında yöneticinin çalışma hayatını yakından etkileyen 3 ayrı çevreden bahsetmek mümkündür. Bunlar yönetici ve aile çevresi, yönetici ve dış çevre, yönetici ve örgüt içi çevredir.²

Her yönetici durumun ve işin gereklerine uygun bir davranış ve rol geliştirir. Bu rol de genellikle üstlerinin,astlarının, meslektaşlarının bekleyişleri ile kendi amaç ve değer yargılarına göre şekillenir.Öyle ki yöneticinin meslektaşlarından ve karşılıklı olarak meslektaşlarının da yöneticiden beklentileri vardır.İki taraf da hem rakiptirler

² Tamer Kocel **İşletme Yöneticiliği**,İstanbul, Beta Yayınları,7.Baskı , 1999, s 358

hem de koordineli çalışmak durumun dalarıdır.Üstlerin de aynı şekilde işin gerektirdiği şekilde çalışması gereken yöneticiden beklentileri vardır.Yöneticinin de üstlerinden yaptığı işleri takdir etmeleri ve terfi etmeleri gibi beklentileri vardır.Astlarda yöneticilerinden takdir ve terfi beklentisi içindedir.

Yönetim labirenti içinde her şey açık,seçik ve formal olarak belirlenmiş değildir.Pek çok konunun yönetici tarafından hissedilmesi,tahmin edilmesi gerekecektir.Yönetim sürecinin ve yönetici davranışlarının sadece formal açıdan incelenmesi, yönetici davranışlarını etkileyen ve sınırlayan pek çok faktörü dikkate almadığından, gerçeklerin çok basite indirgenmesi olur.Yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok husus,organizasyonun informal yönünü kapsar.

1.1.1.Bir İşbirliği Sistemi Olarak Yönetim Labirentinin Başlıca Öğeleri

a)İşe ilişkin ekonomik, teknik ve sosyal özellikler ve gerekler;

Yapılacak işin ekonomik,teknik, araç ve yetenekleri,sosyal özellikleri ile ilgilidir.

Örgütün alt kademelerinde işin teknik yönü ağır basmaktadır.Yönetim kademelerinde yukarı çıktıkça teknik iş azalmakta yerini beşeri ve kavramsal işler almaktadır.Üst kademelerde, yöneticiler için önemli olan teknik becerilerden çok,işletmenin amaçlarına uygun düşen yöneticilerin tutum ve davranışları,felsefesi, kişiliği hatta tarzıdır.

b)Üstler;

Üstler yöneticinin etkinliği üzerinde etkisi var mıdır?Kesinlikle vardır. Yöneticinin örgütteki ilk üstünden itibaren yukarısındaki tüm üstleri dikkate alması gerekmektedir. Yöneticinin, bulunduğu kademenin gerektirdiği bilgi tecrübe ve kişilik özelliklerine sahip olması gerekir.Bunlara sahip olmakla beraber eğer üstlerinin değer yargıları ve amaçları ile uygunluk göstermezse, bu kademedede uzun süre kalamayacağı söylenebilir.İşbirliği sistemi içinde yöneticinin davranışlarını şekillendirirken örgüt kültürünü iyi anlaması ve üstlerine ve örgüt kültürüne aykırı tutumlarda bulunmaması gerekir.Üstlerinin psikolojilerini iyi tahlil etmeleri ve onlara göre hareket etmesi daha faydalı olur.

c)Meslektaşlar;

Meslektaşlar adı altında topladığımız grupta ;yönetici ile aynı kademede olan ve bir üst kademeye yükselmek üzere rekabet eden yöneticiler grubudur.Yönetici bu ekibin bir üyesi olarak diğer yönetici arkadaşlarıyla yardımlaşmalı, iyi geçinmelidir.Öte yandan da terfi etmek için diğer yönetici arkadaşlarıyla rekabet etmek zorundadır.İşbirliği sistemi içinde bir yöneticinin kendisini ispatlaması gereklidir.Kendisini üstlerine göstermesi ve diğer yöneticilerden daha iyi olması için çok çalışması gerekmektedir.

d)Astlar;

Astlar, yöneticinin başarısında belki de en önemli rol oynayan unsurdur.Yönetici işlerin fiilen yapılmasına katılmaz.İşle olan bağlantılarını astları sağlar.Yöneticinin verdiği kararlar yine astları vasıtasıyla hayata geçirilir.Örgütün amaçlarını benimsemiş görevini ve üstünü seven astlara sahip bir yönetici;astlarına sadece formal otoritesiyle iş yaptırabilen bir yöneticiye göre daha başarılı olur.İşini seven ve benimseyen kişiler her zaman daha özverili ve verimli çalışırlar.Astlarını bu derecede motive etmek isteyen yöneticinin de onlarla daha sıkı iletişim kurması ve onları çok iyi tanıması gerekir.

e)Yöneticinin Benlik Anlayışı;

Benlik kavramı “Kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belli bir anlam ifade eden bir bütün” dür.Yöneticinin başkalarını anlayabilmesi için önce kendini iyi tanıması gereklidir. Yönetici sahip olduğu benlik kavramı hakkında ne kadar bilinçli ise işbirliği sistemini o kadar çabuk ve iyi kavrar.Her bir yönetici sosyal, siyasal,ekonomik konularda ;tecrübeleri sonucu kendine göre iyi ve kötülerini belirlemiştir.Bunlara bağlı değer yargıları sistemiyle kendileri bilgileri değerler ve kararlara ulaşırlar.

Buraya dek yöneticinin içinde bulunacağı ortamı, işbirliği sistemini tanımladık.Yönetici ilişki kurduğu kişi ve grupların özelliklerine göre sürekli olarak davranışlarını ve süreçleri değerleyecektir.

1.1.2. İşbirliği sisteminin yararları

- 1.Çalışanlar daha çok motive olurlar.
- 2.Kararlarda etkinlik derecesi artar.
- 3.Astların,bilgi ve görüş alanları artar.
- 4.Çalışanlar arası uyum artar.
- 5.Ayrı ayrı gelişen verimlilik sinerjiye dönüşüp birlikten kuvvet doğar sözü doğrulanır.

- 6.Çalışanlar arası manevi birlik oluşturulur.

1.1.3.İşbirliği sisteminin sakıncaları

- 1.Çalışanlar işbirliği sistemi içinde,anlaşma ve uyum sağlama adına kendi kişiliklerinden ödün vermek durumunda kalabilirler.
- 2.Zaman kaybı ve maliyet artışı söz konusu olabilir.
- 3.Örgütte alınan kararlar çoğunluğun değil azınlığın aldığı kararlardır.Bu karar-
lara katılmama çalışanda motivasyon eksikliğine yol açabilir.
- 4.Çalışan birçok özgürlüğünden fedakarlık etmek durumunda kalır.

1.1.4.İşbirliği ve Uyumlaşma Zorunluluğu

İşbirliği sistemini oluşturan örgüt çalışanlarını bu tip bir yönetsel sürece taşıyan etmenler nelerdir?Ya da bireysel ekonomiden grup ekonomisine geçişi sağlayan etkenler nedir?

Eşit yetki ve sorumluluklara sahip bireylerin oluşturduğu bir grubun uzun ömürlü olması beklenemez.Çünkü bireylerin fikir, duygu ve çıkar birliği etmelerinde güçlükler yaşarlar.Grup büyüdükçe, çalışanların işbirliği isteği düşer.Her ne kadar bireyler başkalarının emrine girmek istemeseler de,çalışanlar arası işbirliğini sağlamak ve işbölümünü yapmak, örgüte yönetsel bir nitelik kazandırmak için grup üyelerinden bazıları diğerlerinden fazla yetkiyle donanıp astlık-üstlük ilişkisi doğar.Daha fazla yetkilerle donanan,yöneticinin bu durumda işi çok zordur.Çünkü, bireyler birbirlerinden emir almayı sevmezler.Yöneticinin istediği şekilde astlara iş yaptırabilmesi için gereken koşullara bakarsak eğer,

a)İş görme nitelik ve yetenekleri:Üstler, yöneticilik görevi yanında bir de örgütte yeni katılan çalışanları yapacakları işi daha iyi yapmaları için onları yetiştirme-

li,eğitmeli dir.Bilgi ve yeteneklerini astlarıyla paylaşmalıdır.Sürekli bir yenilenmenin yanında yöneticinin bu yeniliklerden astlarını da haberdar etmesi gerekmektedir.

b)İş görme isteği: Etkili ve verimli bir iş görme için çalışanın istekli ve hevesli olması gerekir.³

Çalışan eğer örgüte kattıklarının karşılığını aldığına inanıyorsa eğer, işbirliği sistemi içinde yer alır. Aksi halde yaptığı işten soğur ve arayışlara girer. Zamanını,enerjisini harcar. Alternatif gelir kaynaklarından da fedakarlık etmiş olur. Çalışan örgütten iyi bir maaş, yaptığı işin karşılığı olan bir statü bekler. Bunların karşılanmadığı durumda astı amaca yönelik güdüleyecek bir etken yoktur. Böyle bir çalışanın da bu işbirliği sisteminde daha fazla kalması beklenemez.

c)İşi başarmak için gerekli fiziki ve yönetsel araç ve olanaklar:İşin yapılabilmesi için,bazı araç ve gereçlere ihtiyaç duyulur. Bunlar makine teçhizat yanı sıra fiziksel koşulları da kapsar(ısı,ışık vb.).

Çalışanlara yeterli yetki ve sorumluluğun verilmemiş olması da örgütte işlerin rasyonel ve verimli yapılmamasına yol acar. Yapılan işin niteliği ile işi yapanın yetki ve sorumluluğu doğru orantılı olmalıdır. Bunun sağlanması da yöneticinin yetkileri arasındadır.

d)Astın işi gereği gibi yapabilmesi için de “neyi,nerede,kimlerle,nasıl,ne zaman, ne gibi yöntem ve araçlarla” yapacağı hakkında bilgisi olmalıdır.⁴İletişim örgütlerin sinir sistemini oluşturmaktadır. İşlerin istenilen şekilde yürümemesi veya anlaşmazlıkların ortaya çıkması hep eksik veya yanlış iletişim sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde iyi bir iletişim sisteminden bahsedebilmek için gereken iletişim sürecinin taşınması gereken özellikleri bir sonraki bölümde ele alacağız.

³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, I.Cilt, Fatih Yayınevi Matbaası, 1978, s173

⁴ Tosun a.g.e., s 174

1.2. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM SÜRECİNİN İLETİŞİM BOYUTU

1.2.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi

İletişim Latince “communicare” fiilinden gelmektedir. Ortak kılmak anlamına gelir. İletişimin amacı ortak bir nokta bulmaktır. İletişimin özünde mesaj alışverişinin yanında bir etkileşim ve bir değiş tokuş vardır.

İletişim kavramı çok geniş kapsamlı bir inceleme alanı olduğu için birçok tanımlama şekli de vardır.

-İletişim, “düşüncelerin,fikirlerin,bilgi ve gerçeklerin karşılıklı alışverişidir.”⁵

-İletişim ;bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme surecidir. İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. Belli bir grup halinde yaşayan ve diğer canlılarla ilişki içinde olan tüm varlıklar iletişime ihtiyaç duyar. ⁶

-İletişim “bireyler,kümeler, toplumlar arasında, söz yazı,görüntü,el-kol-baş hareketleri v.b.simgeler aracılığıyla düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir.”⁷

-İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır .Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğunu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirinin vazgeçilmez parçalarıdır. ⁸

-İletişim, “bir mesajın taşıdığı anlamlar dizisinin, bir kimseye veya kimselere gönderenin (gönderenlerin)niyetine uygun biçimde iletilmesi sürecine verilen adıdır.”⁹

İletişim kavramının önemini fiziki bilimlerde ki “Kohezyon Kuvveti” kavramı ile açıklamak mümkündür. Bir cismin ya da nesnenin, o nesnenin molekülleri arasında ki bağın üstünlüğüne bağlı olarak tanımlanır. Cismin moleküllerini birbirine doğru çeken ve bağlayan bu kuvvet ne kadar fazla ise cisim o derecede sağlam ve dış etkilere karşıda dayanıklıdır. Söz konusu kuvvet “Kohezyon Kuvvetidir.” Kohezyon Kuvvetinin gevşek oluşu da cismin zayıf ve dayanıksız oluşunu ortaya koyar. Bunu

⁵ Sabahat Bayrak, Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi ,(Doktora Tezi,Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1995),s.7

⁶ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**,İstanbul, 5.Baskı Beta Basımevi, s: 206

⁷ Özer Ozankaya, **Toplum Bilim**, İstanbul, Genişletilmiş 7. Basım,Cem Yayınevi, 1991, s 467

⁸ Zuhul Baltas, Acar Baltas, **Bedenin Dili**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 26.Basım, s 19

⁹ George A.Lundberg, Clarence C.Schrag,otto N, Larsen, **Sosyoloji**, Çev.Özer Ozankaya, Ankara, Cilt 1, 1970, s 229 zikreden, Sabahat Bayrak Doktora Tezi s: 8

sosyal bilimlere uyarlarsak ve moleküllerin yerine insanları koyarsak eğer; toplumu oluşturan bireyler arası ilişkiler, ne kadar kuvvetli ise, Kohezyon Kuvveti de o derece fazladır. Sosyal ilişkilerin ve sosyal grupların sürekliliği kişiler arası iletişimin sürekliliğine ve olumluluğuna bağlıdır. ¹⁰ Uyku dışında kalan zamanımızın çoğu diğer kişiler ile geçici-sürekli, formel-informel, yüzeysel-derin, yüz yüze- dolaylı ilişkiler içinde geçmektedir. Bütün ilişkiler göz önüne alındığında, iletişim insan yaşamının yaklaşık $\frac{3}{4}$ ' ünü kapsamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre bir Amerikalının etkin olduğu saatlerin %70' ini konuşarak, dinleyerek, okuyarak ve yazarak geçirdiğini ortaya koymaktadır. ¹¹ Kişilerin iletişimden soyut yaşaması mümkün değildir. Her düşüncemiz ya da hareketimiz bir iletişime yöneliktir veya iletişim sonucudur. Kişi olayları anlamak, öğrenmek derdini ya da düşüncesini anlatmak ve başkalarına ulaşmak için sürekli iletişim halindedir.

1.2.2.Örgütlerde Kişiler Arası İlişkiler

Örgütlerde formal iletişimin nasıl işletileceği aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya açıkça tarif edilmiştir. Formel iletişim örgüt içi ve örgütle çevre arası bilgi akımını sağlayan kanalları belirler. Örgüt içi yukardan aşağı iletişim genelde yazılı ve yalın olmalıdır. Yanlış anlaşılmasın dıyedir. Aşağıdan yukarıya raporlama genelde astın raporlamasıdır. Fakat herkesçe bilinirki informal ilişkiler daha yaygındır. Bunlar kontrol edilemez. Bir işgören sadece bir üstüyle görüşür ona rapor verir. İki üstüyle görüşebilmesi için hiyerarşik kanalları izlemesi gerekmektedir. dedikodu türü informal iletişim kişilerin daha çok hoşuna gider. İşyerinde iş dışında konuşmak daha çok ilgilerini çeker. İşyerine güvensizlik, gelecek endişesi, ekonomik durum, kişisel özellikler, üst yönetimden gelen formel mesajlara güvenmeme, üst yönetimle iletişim kuramama hep iletişimi arttırır. Kişiler aynı seviyedeki insanlarla konuşurken daha rahattırlar ama bir üstüyle konuşurken bu derece rahat olamazlar. İinformel haberleşme üst yönetim tarafından kontrol edilemez. Örgüt kültürünü ağırlıklı olarak informal iletişim oluşturur. Güvensizlik içinde olan çalışanlar bu kanallardan gelen mesajlara daha çok inanırlar. İinformel iletişimin etkisi ve yayılma hızı daha fazladır.

¹⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242, 1991, s:277-278

¹¹ Merih Zınoğlu, **İletişim Nedir?** İstanbul, Cem Yayınevi, 1993, s 8

1.2.2.1 Örgütsel iletişimin tanımı ve önemi

Örgütsel iletişim; “Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler arasında, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişidir. Veya bunlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan veren toplumsal bir süreçtir.”¹²

Örgütsel iletişimin iki amacı vardır. Birincisi; Örgütün amacını gerçekleştirmede aracı olmaktır. Planların uygulanması belirlenen amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eşgüdümlemesi, görevi başaracak kişiye iletilmelidir. İkinci amacı; Örgüt üyeleri iletişim vasıtasıyla, örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak üzere motive edilirler.¹³

Telefon görüşmeleri, toplantılar, emir ve direktif verme, raporlamalar, mektup yazma e-maileşme ;hepsi haberleşmeye birer örnektir. Yapılan bir araştırmaya göre çeşitli kademelerdeki yöneticilerin günlük çalışma hayatlarının %75 ile %95 ‘ini haberleşmeye ayırdıkları belirlenmiştir.¹⁴ Örgütlerde yöneticinin amaçları başarma yolunda yapması gereken ilk iş astlarına ve üstlerine amaçların neler olduğunu iletmesi ve onlarla etkili bir iletişim kurmasıdır. Aksi halde örgüt içi iletişimsizlik amaçların gerçekleştirilmesini geciktirir veya olanaksız kılar. Çünkü yöneticinin tek başına her şeyi bilmesi yeterli değildir. Bir ekip işi olan çalışmada herkesin katılımına ve fikirlerine ihtiyaç vardır.

Örgütsel iletişimi tanımlarken örgütü çevresinden bağımsız bir birim olarak gösteremeyiz. Örgüt bir bütün olarak hem kendi içinde hem de çevresi ile sürekli iletişim ve etkileşim içerisindedir. Ulaşılması gereken hedefler ve bu hedeflere aracılık eden de işletme personeli vardır. Personel arasında kurulan ya da personel ile işletme arasında ki iletişimin temeli de yine örgütsel iletişimdir. Teknolojik değişimler ve gelişmelerin hızla sürmesi örgütün değişimden haberdar olması gerekmektedir. Aksi halde örgüt kendini yenileyemeyen bir kısır döngü içerisinde kalarak, rakiplerine yenilir ve gelişme yerine gerileyerek piyasadan silinir. Etkili bir örgütsel iletişim

¹² Sinan Artan, *İşletmelerde İletişim*, Eskişehir İ.T.İ.A Dergisi, Cilt 13 Sayı 2 Haziran 1997, s: 64 zikreden, S. Bayrak ,a.g.e., s. 35

¹³ Can,a.g.e.s 238

¹⁴ Wayne Batty “Vital Factors in Interpersonal Communication” *Organizational Behavior :a management approach*,s:85, zikreden, Prof.Dr.T.Kocel a.g.e.s. 379

sonucu örgütün temel işlevi olan planlama, örgütleme, yürütme, kontrol, koordinasyon gibi fonksiyonları daha sağlıklı işler ve sonuca varır.

1.2.2.2. Örgütsel iletişimin işleyişi ve yapısı

Örgütlerde iki çeşit iletişim sistem vardır. Formel ve informal iletişim.

A) Formel iletişim kanalları ve çeşitleri;

Formel iletişim, örgüt içi ve örgüt ile çevresi arası bilgi akımını sağlayan kanalları belirler. Formel iletişimde, örgütün şeması ve planlarına uygun olarak; kimin kimle iletişimde bulunacağını belirler. İletişimde aktarılan mesajın yönü önceden belirlenmiş bir çerçevede tutulur.

Formel iletişim kanallarında bilgi akışı dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç yönde olmaktadır.

a)Dikey İletişim Kanalları: Üst basamak yöneticiler ile alt basamaklarda ki elemanlar arasında, hiyerarşiye dayalı kurulan iletişim sistemidir.

a.a.)Yukarıdan aşağıya doğru iletişim: Mesajın yönetimin en üst basamağından en alt basamağına doğru gidişini tanımlar. Genelde yazılı ve yalın olmalıdır. Diğer türlü çok basamak kaydettiği için, anlamında sapmalar- yanlış anlaşılmalara olabilir. Mesajların içeriği genelde örgüt faaliyetleri ve örgüt stratejisine dahil açıklamalar veya özel bir iş veya birimin amaçları hakkında geniş bilgi ya da özel talimatlardan oluşabilir. El kitapları, afişler, ilanlar, sirküler, yıllık raporlar örgütlerde yukarıdan aşağıya iletişim yöntemine kullanılırken ki yöntemlere örnektir. Bu tip iletişim yönetiminin etkinliği ancak alt kademedeki gelecek bilgi değişimi ve geri besleme ile sağlanabilir.

a.b.)Aşağıdan Yukarıya İletişim: Mesajın, örgütte ki alt basamak yöneticilerden üst basamak yöneticilere akışıdır. Bir anlamda örgütün geri besleme sistemidir. Aşağıdan yukarıya iletilen mesajlar genelde; faaliyet raporları, astların çözemediği örgütsel sorunlar, örgütün amaçlarına yönelik astlara ait düşüncelerdir. Bu türden iletişim örgütün etkinliği ve verimliliği için çok önemlidir. Üst düzey yöneticiler örgüt içerisinde neler olduğu ya da örgütün sorunlarını bilmeden çalışmaları amaçlarına ulaşmada engel oluşturur. Örgütsel yapının sonucu hiyerarşi ve otorite yüzünden astlar problemlerini üstleri ile rahatça konuşamazlar. Eğer örgüt çok geniş ve yaygın ise yüzyüze iletişim daha da imkansızlaşır. Astın verdiği bilgiyi üstün yorumlaması da çok önemlidir. Üst kendisinin eksikliğini ortaya çıkaracağını düşünürse bu bilgiyi bir

üstüne iletmez. Ya da astının daha iyi kendisinin bilgisiz duruma düşeceğini düşünürse de bu bilgiyi saklı tutabilir. Ast eğer örgüte bağlı değilse, üstüne güvenmiyorsa, kendine güveni yoksa bu tip bir iletişim modelinde yer almaz. Örgütlerde aşağıdan yukarıya iletişim için uygulanan yöntemler genelde; açık kapı politikası, öneri sistemi, dilek-şikayet kutuları, anketler ve özel toplantılardır.

b.)Yatay İletişim Kanalları: Yatay iletişim örgütte aynı kademede fakat farklı bölümlerde çalışan kişiler arası ilişkiler, bilgi alışverişleridir. Meslektaşlar arası ilişkiler kurarak konun üstlere aktarımı ve üstler arası iletişimin sağlanmasının beklenmesini, kısaca zaman kaybını önler.

Yatay iletişim hakkında yapılan bir araştırmaya göre; yöneticilerden çıkan mesajların %41'i kendileri ile eşit statüde bulunan kişilere gönderilirken, kendilerine gelen mesajların da %40'ı yine kendileri ile eşit statüde bulunan kişiler tarafından gönderilmektedir.¹⁵

Yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiğini inceleyen başka bir araştırma da, yöneticilerin zamanlarını astları ile değil, kendileri ile aynı düzeyde bulunan kişiler ile konuşarak geçirdiklerini ortaya çıkartmıştır.¹⁶

c.)Çapraz İletişim Kanalları:Çapraz iletişimde, bir bölümde ki yöneticinin kendi bölümü dışında ki iş görenler ile doğrudan doğruya ilişki kurmasıdır. Bir iş görenin diğer bir bölümde ki üst ya da astla görüşmesi emir konuta zincirini izlememesidir. Bu kanalın her durum için kullanılması düzensizliğe yol açabilir. Üstlerine haber vererek çapraz iletişimde bulunmak örgüt için daha etkili sonuçlar verecektir.

d.)Dışa Dönük İletişim Kanalları:Örgütü açık bir sistem olarak düşünürsek, içinde bulunduğu toplumdan ayrı olarak değerlendiremeyiz. Örgüt, sürekli değişen ve yenilenen çevreye uyum sağlamalıdır. Örgüte dış çevre ile ilişkilendirirken, diğer bir çaba da örgütün dış çevresine tanıtılmasıdır. Örgütte ki yenilikler, gelişmeler topluma bildirilmelidir. Ancak bu şekilde örgüt-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Bu aşamayı gerçekleştirmek için de örgütler halkla ilişkiler departmanından yararlanmaktadırlar. Halkla ilişkiler, örgüt adına; toplumun dikkatini çekme, topluma güven aşılama ve müşteri portföyü oluşumunda en etkin birim olarak çalışır.

¹⁵ Ülkü Dicle, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Ankara, MPM Yayınları No 169, 1974 s: 268

¹⁶ Dicle, a.g.e., s:91

B) İnförmel iletişim kanalları;

Örgütlerde, resmi olarak oluşturulan formel iletişim kanallarının yanında, çalışanlar tarafından oluşturulan införmel iletişim kanalları vardır. İnförmel iletişim kanalları formel iletişim kanallarının karşılayamadığı psiko-sosyal ihtiyaçları karşılamak üzere oluşur. Formel iletişim kanallarına göre çok daha hızlı, esnek ve doğrudur.

İnförmel iletişim kanal olarak yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ya da çapraz olabilir. Hiçbir kuralı ya da sınırı yoktur. Kişiler arası statü farkı aranmadığı için istenilen zaman ve mekanda dile getirilebilir.

Bir örgütte, införmel iletişimi yok saymak gerçeklerin yarısına gözünü kapamak olacaktır. küçük ya da büyük bütün örgütlerde införmel iletişim vardır. Örgüt kültürünü de införmel iletişim oluşturur. Çalışanları införmel iletişime iten sebepler de; iş yerinde iş dışından konuşmanın çekiciliği, iş yerine güvensizlik, gelecek endişesi, ekonomik durum, kişisel özellikler, üst yönetimden gelen formel mesajlara güvenmeme, üst yönetim ile iletişim kuramama şeklinde sıralanabilir.

İnförmel iletişimin yararları şu şekilde sayılabilir,

- a) İnförmel iletişim örgütteki formel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar. Formel iletişim ile iletilemeyen mesajlar bu yöntemle iletilebilir.
- b) İnförmel iletişim ile çalışanlar arasında dostluk duygusu gelişecek, daha iyi bir takım ruhu ortaya çıkacaktır. Morallerini yükseltecektir.
- c) İnförmel iletişim yönetim tarafından çalışanlara aktarılmak istenen fikirlerin daha kolay algılanmasını sağlayabilir.
- d) Formel kanallardan daha hızlı çalışarak örgütün, dış çevre ile ilişkilerindeki eksiklikleri daha çabuk kavrayarak tamamlamasını sağlar.
- e) Çalışanların sorunlarını birbirleri ile konuşarak bertaraf etmesi ve işlerine yansıtılmamaları da örgüt amaçlarına ulaşmada olumlu yansımaktadır.

Yöneticiler tarafından sakıncalı ya da örgütün amaçlarını baltalayıcı bir tehdit olarak görülen införmel iletişim aslında, sağduyulu yöneticiler tarafından kolaylıkla örgüt yararına yönlendirilebilir.

İnförmel İletişimin Sakıncaları şu şekilde sıralanabilir,

İnförmel iletişime konu olan mesajın kim tarafından nasıl oluşturulduğu bilinmediği için mesajı her aktaran kişi de buna bir katkıda bulunabilir. Yorumu istenilen

şekilde yapılır. Özellikle dedikodu şeklinde çıkan söylentiler, yanlış bilgilendirmeye yol açarlar. Örgütte çalışanların çoğunu ilgilendiren olumsuz mesajlar hiç umulmadığı kadar hızlı yayılıp, çalışanlar üzerinde iş verimini de etkileyecek şekilde sonuçlar doğurur ki bunlar genelde, yenilikler sonucu çıkarları bozulacak kişiler tarafından yayılır ve sonuçları da örgüt yöneticilerine yenilikleri uygulamaya geçmede, cesaret kırıcı etki ile sonuçlanır.

Örgütte oluşacak bu tip gerginlik ya da huzursuzluk hiç istenmeyen ve örgüt amaçları ile çelişen bir durumdur. Fakat bu durumun idaresi de yöneticilere düşmektedir.

1.2.3.Örgütlerde İletişim Çeşitleri

Örgütlerde iletişim araçları olarak; yazılı, sözlü, sözsüz elektronik araçlar kullanılmaktadır.

1.2.3.1. Yazılı iletişim araçları

Örgütlerde yazılı iletişim araçları çok önemli rol oynar. İçerik değişmemesi, bilginin gerçek ve kalıcı olması üstünlükleridir. Bunun yanında kırtasiyeciliğe yol açması ve geri bildirmenin geç sonuçlanması dezavantajları olarak sıralanabilir.

Örgütlerde yaygın olarak kullanılan yazılı iletişim araçları ise:

- a) El kitapları ve broşürler: El kitapları, her an el altında tutulan iş ile ilgili konuların, anlatımı için hazırlanmış kitaplardır.
- b) Broşürler ise el kitaplarına göre daha az sayfalı ve daha çok resimli tanıtım amaçlı kitapçıklardır.
- c) Yazılı Raporlar: Yöneticilerin, astlarından istediği çalışma sonuçlarının özetlendiği faaliyet raporlarıdır.
- d) Mektuplar: Yöneticiler herhangi bir durumu astlarına özel olarak bildirmek amacı ile yazarlar. Ya da örgütler, dışarıdaki kişi-örgütler ile yine mektup yolu ile iletişim kurabilirler.
- e) Afiş, ilan tahtası ve bültenler: İş görenleri bilgilendirmek amacıyla, belirli yerlere konan ya da asılan, dağıtılan kısa metinlerdir.
- f) Örgüt gazetesi: Özellikle gelişmiş ülkelerde çok kullanılan bir iletişim aracıdır. Örgüt ile ilgili bilgiler içeren ve aynı zamanda iş görenleri ilgilendiren bilgileri kapsayan ve çalışma şartları, spor, sinema hakkında içerikleri de vardır. Örneğin ABD’de 10 000, Japonya’da 3000, İngiltere’de 1500 de fazla örgüt gazetesi var-

dır.¹⁷ Bu gazeteler de iş görenler arası bağılılığı artırmaktadır. Ortak bir kültür oluşturulmasına zemin hazırlar. Örgüte aidiyet artar.

1.2.3.2. Sözlü-Sözsüz iletişim araçları

A. Sözlü iletişim araçları

Sözlü iletişim en hızlı mesaj akışı sağlanan ve geri beslemenin en kısa sürede alındığı iletişim çeşididir. Yazılı iletişime verilen tepkiler ya da doğru yanlış yorumlanması hemen anlaşılamadığından dolayı mesajın etkinliği zamanla ortaya çıkar. Oysa sözlü iletişimde ise mesaja alıcının tepkisi anında görüleceği üzere anlaşılamayan noktaların açıklığa kavuşturulması ya da yanlışların düzeltilmesi daha kısa ve hızlı sonuçlanır. Zayıf yanları ise kişinin yüzü tutmadığı kişilere gerçekte iletmek istediklerini iletememesi ve mesajın kişiler arasında yer değiştirirken değişmeye uğrayabilmesi ;belgelenmemesi olarak sayılabilir..Ama sözlü iletişimin insanlara mahsus bir durum olduğunu düşünürsek eğer bunun en etkin iletişim türü olduğunu kabul etmeliyiz.

Sözlü iletişim araçları olarak;

- a) Görüşme ve toplantılar: En yaygın ve etkili sözlü iletişim örnekleridir. Görüşme, iki insanın, konuşma, fikir alışverişi, etkileşimidir. Geri besleme anında olduğu için yanlış anlaşmalar olmamaktadır. İş gören seçiminde çok kullanılan bir yöntemdir.
- b) Toplantılar ise örgütlerde görüşmelerin daha kapsamlı olarak yapılan halidir. Genelde ikiden fazla kişi katılır ve örgüt ile ilgili yeni fikirler yaratılır ya da sorunlarına ortak çözüm aranır.
- c) Konferans ve seminerler: Konferans belirli bir konuda uzman bir kişi tarafından toplu olarak iş görenleri bilgilendirmek amacı ile yapılan sözlü bir iletişim şeklidir. Geri besleme hemen olmadığı için dinleyicilerin ne derecede doğru algıladığı belli olmaz.
- d) Seminarler ise konferanslara göre daha uzun sürelidir. Genelde iş görenleri eğitmeye yöneliktir. Hizmet içi ve hizmete dışı eğitim aracı olarak kullanılırlar.

¹⁷ Shane Premeaux, Judith Gordon, R. Wayne Mondy and Arthur Sharplin, **Management & Organisational Behaviour**, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, 1991,s: 363-365, zikreden S. Bayrak, a.g.e.,s 76

B. Sözsüz iletişim araçları

Sözsüz iletişim, kişilerin duygu ve düşüncelerini kelimeler ile değil de vücut hareketleri, jestler, ses tonu ile ifadesidir. İletişim ile uğraşa bilim adamları ortalama bir insanın dakikada 750 kelimelik düşünme hızına sahip olduğunu fakat konuşma hızının dakikada 150 kelime olduğunu savunuyorlar. Kişi düşünme potansiyelinin sadece %20'sini sözlü iletişimde kullanmaktadır.¹⁸ Kişi ket vurduğu fakat düşündüğü %80'lik düşünce potansiyelini de vücut hareketleri ile dışa vurmaktadır.

Yalnızca sözcüklerin olmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda imdada yetişmek için değil, kimi zaman ağızdan çıkanı değillemek, duyguları belli etmek ya da gizlemek sözel ifadeyi vurgulamak ya da zayıflatmak için de kullanılan bir iletişim aracıdır. Psikologlar, kişinin belli bir zaman aralığında ifade gücünün %10 oranında ne söylediğine, %30 oranında nasıl söylediğine, %70 oranında beden diline bağlı olduğu görüşündeler. Son oranı daha yukarı taşıyanlar da var.¹⁹

Bazı durumlarda sözlü iletişimden daha etkin olan sözsüz iletişimle ilgili, kinesics adı verilen bir çalışma alanında ;vücut hareketleri incelenmektedir.Sözlü iletişime katkıda bulunan vücut hareketlerinin birçoğu her kültürde aynı şekilde algılanmaktadır.Omuz silkme kayıtsızlığı,kaş çatmak kızgınlığı,eli alna vurmak unutkanlığı ifade eder.Kişisel fiziki özelliklerin kullanımı da yine sözsüz iletişime örnektir. Bunlara kişinin oturuş kalkışı,hal ve tavırları örnek verilebilir.

Paralinguistik adı verilen çalışma dalı da ;sözsüz iletişimde ses tonu vurgu üzerine çalışmalar yapmaktadır. Aynı sözcüğü farklı ses tonlarında tonlayarak farklı anlamlarda söyleyebiliriz. Bir filmi sessiz izledikten sonra sesli izlendiğinde ne derece farklı anlamlar çıkarılabildiği anlaşılabilir.

Sözsüz iletişimde yüz hareketleri ve mimikler de çok önemli yer tutar. Korku, kızgınlık,sevinç, burukluk, saldırganlık belki de ufak bir dudak hareketi ya da göz teması ile hissedilir.

Bireyler arası fiziksel uzaklık da sözsüz iletişimin bir başka türüdür. Kişinin yakın durması sevgisinin ya da saldırganlığını ifade eder. Bunlar arası farkı da yüzüne bakarak anlayabiliriz. Fiziki çevre ve zamanın kullanımı da sözsüz iletişime örnektir.

¹⁸ Keen Cooper, **Sözsüz İletişim**, İstanbul, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, 1987, s:20

¹⁹ Zeynep Tozar, **Sözsüz Dünyada ki Dilimiz-Beden Dili**, Bilim ve Teknik Dergisi, Cilt 35 Sayı:412 Mart 2002, s:68

C. Elektronik iletişim araçları

Teknolojinin göz açıp kapama süresinde bile değişim kaydettiğini düşünürsek eğer, bu denli hızlı bir değişime ayak uydurmak için ya da geri kalmamak için gelişmelerin çok sıkı takip edilmesi gerekmektedir. İlk yıllarında bir oda büyüklüğünde olan bilgisayarların artık cebimize bile girebilmesi, teknolojinin ne denli hızlı ve güzel ilerlediğinin ispatıdır. Dijital devrim olarak tanımlarsak bu dönemi; örgütlerin rekabet piyasası içinde kendilerini en kısa sürede bu yeniliklere adapte etmesi gerekmektedir. Televizyon, radyo, bilgisayar vb. iletişim araçları tüm dünyada bilgiye ulaşma imkanı vermektedir.

Elektronik araçlar arasında en çok kullanılanı bilgisayarlardır; bilgileri işler, saklar ve istediğimiz zamanda tekrar bize sunar. Yazılı iletişim araçlarına göre daha hızlı çalışır. bilgisayarların girmediği bir örgüt hemen hemen kalmamıştır. Artık muhasebeden pazarlamaya da herşey bu bilgi bankası ile yürütülmektedir. Bilgisayar ile birlikte hayatımıza giren ve dünyanın öbür ucuna 1-2 saniyede ulaşmamıza hatta yurtdışında bir üniversitenin kütüphanesine bile bizi ulaştırabilen INTERNETTİR. İnternet; kelime anlamı olarak tüm dünya üzerinde bulunan bilgisayarlar arası bir bilgisayar ağıdır. Örgütlerde artık, duyurular ya da bildiriler hatta hizmet içi eğitimler dahi bilgisayar yoluyla örgüt içi bilgisayar ağı (network) sayesinde daha az maliyet ile yapılmaktadır. Üstler verecekleri bilgi ya da hedefleri yine e-mail aracılığı ile astlarına iletebilmektedirler. Astlar da üstlerine artık bilgisayar kadar yakındırlar.

INTEL firmasının farklı sektörlerden 100 şirket üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre Türk şirketlerinin % 88'inin İnternet bağlantısı bulunmaktadır. Sektörel bazda İnternet kullanımını belirtmek gerekirse bilişim teknolojileri ve telekom şirketlerinin %100'ü, finans şirketlerinin %92'si, perakendecilerin %84'ünün ve imalat şirketlerinin %76 sı şirketlerinde İnternet'i kullanmaktadırlar. Türkiye'de İnternet uygulamaları ve e ticaret konusunda en önemli yatırımları finans sektörü yapmaktadır.²⁰ Amaç maliyetleri azaltmaktır. Özellikle coğrafi açıdan dağınık bulunan örgütlerde, merkezden yapılan bilgilendirmelerin bilgisayar aracılığı ile olması her bir şubeye aynı anda ulaşması bilginin tazeliği ve geçerliliği açısından çok önemlidir.

²⁰ Ahmet Yavuzçehre, **Yeni Pazarlama Aracı: E-Ticaret**, Denizli Tekstil ve Giyim Sanayicileri Derneği Dergisi, Mart 2002, Sayı:3, s.30

1.2.4. İletişim Sürecinin Unsurları

Bireyler arası iletişim fikirlerin,duyguların, bilgilerin, olayların bir kimseden diğerine aktarılma işlemidir. Bu sürecin oluşumunda rol oynayan temel unsurlar; gönderici, alıcı, mesaj aktarıcı organlar, mesaj alıcı organlar, mesajlar, kanallar, çevre koşulları, mesajın kodlanması-çözülmesi ve geri besleme gibi unsurlardır.

İşletme ve kuruluşlarda da iyi bir yönetim için iyi bir haberleşme süreci gerekmektedir. İşletme örgütlerinde; ast üst ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme türlerini oluştururlar. İletişim sürecinde ki ilişki, bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise buna biçimsel ilişki denir. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan, herhangi bir ihtiyaçtan ortaya çıktıysa, buna biçimsel olmayan haberleşme adı verilir. Örgütlerde her iki haberleşme türü de çok yaygın ve etkilidir.

a)Gönderici;

Haberleşme sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden biri olan gönderici, iletişim sürecini başlatan kaynaktır. Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre zihninde oluşturduğu bilgi, fikir, duygu ve izlenimlerini formüle ederek belirli bir haberleşme kanalından alıcıya gönderir. İletişim sürecinin başarılı olması büyük ölçüde göndericiye bağlıdır. Göndericinin mesajı iletirken dikkat etmesi gereken bazı unsurlar vardır.

Gönderici alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalıdır, soyut ifadeler yerine somut ifadeler kullanmalıdır. Semboller alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalı ve alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeler açıklanmalıdır. Gönderici bu noktalara dikkat etmezse iletişim etkinliği sağlanamaz.

b)Algılama ve Değerleme;

Hem gönderici hem de alıcı ile ilgili olan bu unsur, kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleri ile ilgilidir. Filtre olarak da nitelendirilen bu unsur kişilerin algıları ile ilgilidir. Algıyı kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değer-

leme süreci olarak tanımlamak mümkündür²¹. Algı duyu organlarından gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir. Aynı uyarının farklı kişiler tarafından değişik şekillerde algılanmasının sebebi; algılama sürecinin, kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, bilgileri, hisleri, içinde yetiştikleri ortam, geçmiş tecrübelerinden etkilenmesidir. Her mesaj göndericinin algılama sürecinin bir sonucu olacaktır. Dolayısı ile bu algılama süreci bir çeşit filtre rolü oynayacaktır. Bazı bilgi ve veriler önemsiz veya ilgisiz oldukları düşünülerek mesaja dahil edilmeyecektir. Buna benzer bir filtreleme mesajı alan içinde geçerlidir. Mesajı deşifre eden alıcı, mesajı ifade eden sembollere kendi algılama sürecine göre bir anlam verecek, verileri kendine göre örgütleyip yorumlayacaktır. İnsan gördüğü her şeyi algılayamamakta, sadece bazı şeyleri görebilmekte ve onlara önem vermektedir. Üst astının herşeyi kendisi gibi algılayacağını düşünerek iletişimde aksaklıklara yer vermemelidir. Aksi takdirde ast kendince algılayıp farklı yorumlar yapacaktır. Bu da işletmede amaçlara ulaşmada aksaklıklara yol açacak, zaman kaybı olacak, belki de zarar doğuracaktır.

c)Mesaj;

Göndericinin fikir ve düşüncelerini, arzu isteklerini belirten sembollerdir.Mesaj bir mimik, bir kelime bazen de bir kol hareketinden oluşabilir. Mesaj da önemli olan göndericinin anlatmak istediklerini, alıcının da anlayabileceği ve daha önceden aşına olduğu sembolleri kullanarak göndermesidir. Mesaj kaynağın alıcıya göndermek istediği anlayışı temsil eder ve bu yönüyle de iletişim sürecinin en asli unsurlarından birini oluşturur²².

d)Kanal;

Haberleşme kanalı çoğu kez haberleşme araçları ya da haberleşme yöntemleri ile eş anlamda kullanılmakta ise de, onlardan oldukça farklı bir terimdir.²³ Haberleşme kanalı haberin vericiden alıcıya ulaşmak için izlediği yol ya da örgütte haber akımının devamlı ve düzenli bir biçimde izlediği yol olarak tanımlanabilir. Kısaca gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır.Görme ve işitme organları başta olmak üzere;

²¹ H.Tosi&S.Caroll **Management Contingencies, Structure and Process**, Chicago,St Clair Press, 1970, s:63, zikreden Koçel a.g.e.s:381

²² Eroğlu.a.g.e. s:216

²³ Vahdet Aydın, Haberleşme Problemi ve Yeni Usullerin Tatbikinde Arz Ettiği Önem. Beşeri Münasebetler Seminerleri 11 Aralık 1963- 22 Ocak 1964, Ankara SBF Yayınları, 1964, s:68-70

tatma, koklama ve dokunma da iletişim kanalıdır²⁴. Haberleşme kanalı, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder. Sözlü ve yüz yüze görüşmede mesaj hava içinden alıcıya ulaşırken, telefon görüşmesinde ise haberleşme kanalı telefon kanallarıdır. Haberleşme kanalında önemli olan, bu unsurun mesajı ifade eden sembollerini bozma ihtimalidir. Kanaldaki bir sorun kaynaktan gelen sembollerin alıcıya doğru ulaşmamasına neden olacaktır. Bu da iletişim bozukluğuna yol açacaktır.

e)Alıcı;

İletişim sürecinde mesajı alıp yorumlayan kişi alıcıdır. Haberleşme sürecinin etkinliği alıcı ile göndericinin aynı sembollerini, aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir. Bunun için alıcının, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir²⁵. Alıcının mesaja istenen anlamı verebilmesi çeşitli faktörlere bağlıdır. Doğru bir haberleşme hem gönderici kaynağın hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembollerini bilmelerini gerektirir. ²⁶ Ayrıca hem kaynağın hem de alıcının özellikleri, tutumları, önceki tecrübeleri ve sosyo-kültürel nitelikleri haberleşmenin başarısını önemli ölçüde etkiler.

f)Geri Besleme;

Alıcının mesajı aldıktan sonra göndericiye bir çeşit cevap vermesidir.Bu sayede gönderici alıcının mesajı doğru algılayıp algılamadığını anlar.Geri besleme sayesinde haberleşme çift yönlü olur.Geri besleme sözlü/sözsüz,yazılı /yazısız şekillerde olabilir. ²⁷ K. W. DEUTSCH geri beslemeyi iki kategoride ele almaktadır. Negatif ve Pozitif geri besleme.

a.Negatif geri besleme: Sisteme dönen bilgi bir önceki davranış ya da iletişimde hata olduğunu ve hedefte olumsuz tepkiler yarattığını bildirir. Kaynağın davranışı ile iletişim yöntemi ve mesajının değiştirilmesi konusunda uyarıda bulunur.

b.Pozitif geri besleme: Sisteme geri dönen bilgiler davranış ve mesajların hedef için doğruluğunu, uygunluğunu belirtmektedir. Pozitif geri besleme kaynağa aynı davranış ve mesaj iletişimine devam edilmesini önerir.

²⁴ Eren,a.g.e., s:339

²⁵ Koçel a.g.e., s 387

²⁶ Eren,a.g.e., s339

²⁷ Guner Ulaş,Karl Wolfgang Deutsch'un "İletişim Modeli"(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi 1985), s 96

1.2.5. Sosyo Kültürel Özellikler ve İletişim

Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimidir. İnsanın insan tarafından yaratılmış maddi ve manevi unsurlardan kurulmuş çevresidir.²⁸ Kültür, öğrenilen tavır ve hareketlerdir. Toplumların ortak yaşam biçimidir. Kişiler doğuştan getirmediikleri fakat yaşarken edindikleri, görüş ve zihniyet ışığında bu düşüncelerini hareketlerine yansıtır.

İletişim süreci içinde kişilerin tanıdıkları kültürel özelliklerden farklı olarak hareket etmeleri beklenemez. Gelenek ve göreneklerine uygun şekilde iletişim kurarlar. Kişi iletişim kurarken nasıl kendi kültürünü de yansıtır, kendisine gelen mesajları yorumlamada da anlamlandırıcısı yine taşıdığı kültür olacaktır. Kendi kültürüne yakın bir kültüre ait olanla daha kolay ve iyi anlaşılabilir de bunun en iyi örneğidir. Örneğin bazı toplumlarda daha açık ve kolay iletişim düzeni hakim olmasına rağmen Türk sosyo-kültürel sisteminde ise açık iletişime imkan vermeyen, kapalı ve sınırlı bir iletişim düzeni hakimdir.” Büyüklerin yanında konuşmak, karşılık vermek ayıptır”, “söz gümüşse sükut altındır.”, “büyük lokma ye büyük söz söyleme” vb. ata sözlerimiz de kültürel kimliğimizi güzel bir şekilde ortaya koymaktadır.²⁹ Konuşmayı, hakkını savunmayı ayıp olarak gençleri baskın yetiştiren bir toplumda yetişen bireylerin ileride iş hayatında da üstlerinin yanında ya da toplum içinde sıkılgan karakterler çizmelerine yol açmaktadırlar. Bu baskı altına alınan sözler ise dışarıya beden dili ile çıkmakta ve bazen kişilerin daha saldırgan olmasına yol açmaktadır.

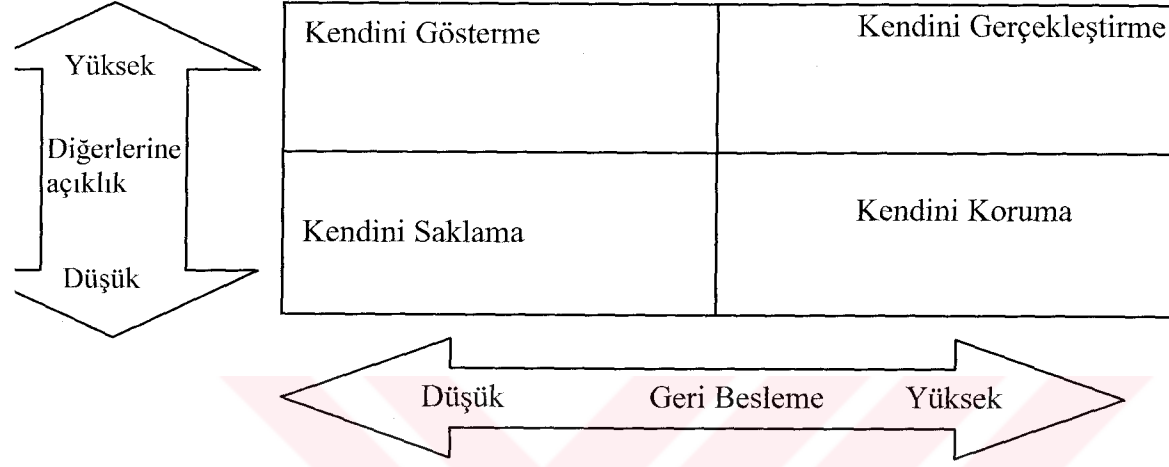
Sosyo kültürel sistem ile iletişim arasındaki etkileşimin diğer bir boyutu da, toplumu oluşturan kişilerin konuşma ve okuma alışkanlığına bağlıdır. Daha çok okuyan kültürlü kişiler daha akıcı ve düzgün konuşurlarken cahil insanların konuşmaları ise aksine, düzensiz ve yavaş olmaktadır. Ses tonu ayarlaması da toplumlar arasında farklılık gösterebilir. İtalyanlar genelde kavga eder gibi bağırarak tartışma stilinde konuşurlarken, Japonlar hep daha sakin ve saygılı bir yapı sergilerler. Kişiler bazen de içinde bulundukları duruma göre ses tonlarını ayarlarlar. Örneğin korku ve kaygı durumlarında insanlar daha çok sesli konuşurlar.

Sosyo kültürel özelliklerden soyutlanarak bir iletişim biçimi düşünülemez.

²⁸ Eroğlu, a.g.e.s 104

1.2.6. İletişim Stilleri

İletişim stili kişiden kişiye değişir. İletişim stili için belirlenen çerçevede kıstas olarak kişinin diğer kişiler ile olan ilişkileri ve geri besleme; kişinin gelen mesajlara verdiği tepki alınmıştır.



Şekil 1.2 İletişim Stilleri Çerçevesi

Kaynak: Bayrak, a.g.e. s22

Bu çerçevede iletişim stilleri beş çeşit olarak ele alınır.

- Kendini Saklama:** Kişi kendini diğerlerinden soyutlar ve içe dönük bir mizaca sahiptir. Geri beslemeye yanaşmaz. Fikirlerini açıklamada tutucudur. Bu kişiler hem kendilerince hem de başkalarınca iyi tanınmazlar.
- Kendini Koruma:** Kendileri ile ilgili bilgileri başkaları ile paylaşmazlar. Fakat başkaları hakkında bilgi ve fikirleri çevresiyle paylaşırlar. Bu tip kişiler başkaları ile ilgili olanları öğrenmeye çalışan ama kendisi hakkında sır vermeyen ve başka kişilerce pek tanınmayan kişilerdir.
- Kendini Gösterme:** Bu stilde görülen kişiler ise kendisi ile ilgili konularda dışarıya karşı çok açık davranırken, başkaları hakkında düşüncelerini pek dışarıya yansıtmazlar. Kendilerini çok iyi tanırlar. Fakat başkalarını iyi tanıyamazlar

d. Kendini Kendisi ile Pazarlık: Aşırıya kaçmadan hem diğer insanlara karşı açık hem de geri besleme yapmada aynı düzeyde isteklidirler. Kişilerin fikirlerini, duygularını başkalarına aktarırken, diğer fertlerden de bilgi edinme konusunda bir denge oluştururlar.

e. Kendini Gerçekleştirme Stili: En ideal boyuttur. Kişi hem kendi hakkın- da hem de başkaları hakkında geri beslemeyi yapıcı olarak yerine getirir. Kendini başkalarına tanıtmadan çekinmez. Aynı şekilde başkaları ve olaylar hakkında ki fikir- lerini de çekinmeden açıklar.

f. Bu iletişim stillerinden sadece birinin geçerli olacağı durumu tarif et- mek hayalci bir yaklaşım olacaktır. Her birinin vukuu bulacağı örgütler ve durumlar farklı olacaktır. daha çok kişisel özelliklere dayanan bu tip faktörlerin her kişide fark- lı ortaya çıkacağı da aşikardır.

1.2.7. Örgütlerde Etkili İletişim

1.2.7.1. Etkililik kavramı

Etkililik kavramını en kısa ve güzel Peter Drucker yapmıştır. “Etkililiği doğru işlerin yapılması” şeklinde tanımlamıştır³⁰. Örgütlerin etkililiğini tanımlamak gere- kirse, gerçekleşen sonuçların planlanan sonuçları karşılama oranı denebilir. Gerçek- leşen sonuçlar hedeflenen sonuçları karşılıyorsa eğer, örgütte etkinlikten bahsedilir.

Etkililiği; sistem modeline göre tanımlarsak eğer, “Belli kaynak ve araçlarla mevcut kaynak ve araçların üretim kabiliyetini azaltmadan ve örgüt çalışanları üze- rinde baskı yaratmadan amaçları başarmak derecesi olarak tanımlanabilir.”³¹ Farklı bir tanımla, etkililik için amaçları başarma derecesi olarak özetleyebiliriz.

³⁰ Recep Kök, **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 680 , 1991,s:49 zikreden S. Bayrak ,a.g.e., s 85

³¹ M. Ceyhan Akdemir, **Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım**, İzmir, Bilgen Basımevi, 1985, s:211-213, zikreden S. Bayrak a.g.e., s. 85

1.2.7.2. Etkililik kavramı ve iletişim ilişkisi

Etkili iletişim konusunda yapılan ilk incelemeler sosyal psikologlarca II.Dünya Savaşı sırasında ve izleyen yıllarda Carl Hovland yönetiminde Amerika’da Yale Üniversitesinde kurulan “İletişim ve Tutum Değişimi Programı” ile başlamıştır.³²

Farklı tanımlar olmakla beraber, etkili iletişimi tanımlamak için önce ; iletişimin amaçlarını sıralarsak eğer:

- a) Dinleyicide yeni bir tutum geliştirmek
- b) Dinleyicide var olan tutumun şiddetini artırmak ve
- c) Dinleyicinin var olan tutumunu değiştirmektir. (Olumlu tutumu olumsuz ya da olumsuz tutumu olumlu yapmak)³³

Bunlar ışığında iletişim faaliyetinin; mesajın alınması, anlaşılması, kabul edilmesi ve alıcıyı harekete geçirmesi beklenir. Alıcıda herhangi bir davranış değişikliği olmazsa iletişimin etkililiğinden bahsedilemez. Ya da davranış değişikliği istenilen yönün tersine olursa yine etkili iletişim olmamıştır.

Etkililik, kaynağın düşündüğü ile alıcının algıladığı anlamın aynı olması ve kurulan iletişim ve gönderilen mesaj sonucunda beklenen davranışın gösterilmesidir.

Örgütlerde iletişimin etkililiğini ölçmek için aşağıdaki üç soruya cevap bulabilmek önemlidir. Bunlar:

- a) Örgütsel iletişim örgütte yöneldiği amaçları ne derecede gerçekleştirebilmektedir.
- b) Yöneldiği amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli bilgiler zamanında ilgililere iletelebilmekte midir?
- c) İletilmeye çalışılan bilgiler anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde alıcılara ulaştırılabilmekte midir?³⁴

Bu sorulara verilecek cevapların olumluluk derecesi doğrultusunda söz konusu örgütte etkili iletişimden bahsedebiliriz.

³² Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul,Evrin Basın Yayın Dağıtım, 1999, 10. Basım s176

³³ Kağıtçıbaşı, s:180

³⁴ Dicle,a.g.e., s:1012

1.2.7.3 Etkili iletişimi engelleyen faktörler

Örgütlerde etkili iletişim amaç olmakla birlikte mükemmel bir iletişimde imkansızdır. Kişilerden ya da çevreden kaynaklanan faktörler amaçlanan etkili iletişimi engeller. Etkili iletişim için, vazgeçilmez iletişim unsurları olan; kaynak, mesaj ve alıcının taşınması gereken özellikler vardır. Bu özelliklerin sağlanamaması sonucunda, etkili iletişim engellenmiş olur. Etkili iletişim ve engellerini ele alırsak eğer:

1.2.7.4. Etkili bir iletişim için kaynağın taşınması gereken özellikler

Etkili bir iletişim için kaynak aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

- a) Kaynak bilgili olmalıdır: Kaynak göndereceği mesaj hakkında ne derecede çok bilgili olursa o kadar doğru şekilde iletişim kurar. Bu bilgi sahipliği aynı şekilde karşıdaki alıcının karakteri ve özelliklerini de kapsarsa iletişimde mesajı nasıl aktaracağını daha iyi bilir.
- b) Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır: Kaynak alıcıyı tanıması ışığında, mesaja yükleyeceği sözel ya da işaretsel anlamlarla mesajı alıcının en iyi anlayacağı şekilde kodlayarak iletmelidir.
- c) Kaynak rolüne uygun davranmalıdır: Kaynak mesajı gönderirken, bulunduğu role uygun ve ilişkili mesajlar iletmelidir. Aksi halde, alıcı tarafından bu mesajlar ciddiye alınmaz ya da istemeyen sonuçlara neden olur.
- d) Kaynağın tanınması ve inanılır olması gerekir: Araştırmalara göre kaynağın saygınlığı ile alıcıda yaratılan tutum değişimi doğru orantılıdır. Kaynağın saygınlığı ne derece çoksa inanılabilirliği de o kadar çok olacaktır.

Aynı şekilde iletişimin kaynağı, konusunda ne kadar uzman olursa olsun o iletişimi yapmaktaki amacı alıcıyı kandırmak olarak yorumlanırsa alıcı üzerinde etkisi olmaz. Alıcı, kaynağın, o iletişimden kişisel bir kazanç sağlamadığını düşünürse, iletişimin etkinliği artar.

Kaynak sevilen, hoş bir kimse ise, bizi etkilemeye uğraştığı açıkça belli olsa bile sevdiğimiz için belki de onu memnun etmek için bu etkiyi severek kabul ederiz.³⁵

³⁵ Kağıtçıbaşı, a.g.e s:184-188

1.2.7.5. Etkili bir iletişim için alıcının taşıması gereken özellikler

- a) Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya arzulu olmalıdır: Alıcı eğer iletilen mesajı algılama ve yorumlama kabiliyetinden yoksun olursa, etkin iletişim söz konusu olamaz. Alıcı mesaja ilgili olmalıdır. Diğer türlü kaynağa ve konuya karşı ilgisizlik etkili iletişimi engeller.
- b) Alıcı bilgili olmalı ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır: Kaynak kadar alıcı da mesaj hakkında bilgili olmalıdır. Diğer türlü alıcı bir fikir sahibi olmadığı konuda gelen mesaja vereceği tepkisel davranış istenilen yönde olamaz. Alıcı, mesajı aldıktan sonra yorumlayıp, geri besleme sistemi ile mesajı tamamlayarak etkili iletişimi sağlayacaktır.
- c) Alıcı seçici olmamalıdır: Alıcı mesajı algılayıp yorumlarken mümkün olduğunca objektif olmalıdır. Diğer türlü farklı kültürlere mensup kaynak ve alıcı arasında yorum farkları etkin iletişime balta vurur.
- d) Alıcı kaynak olma özelliği taşımalıdır: İletişim sürecinin sonlanmaması ve devamı için alıcının da kaynak özelliği taşıyarak bu sürecinin devamını sağlaması gerekir.

1.2.7.6. Etkili bir iletişim için mesajın taşıması gereken özellikler

- a) Mesaj anlaşılır olmalıdır: Alıcı tarafından mesajın anlaşılabilmesi iletişimi kilitler ya da çok yanlış sonuçlar doğurur. Mesaj konusuna has ve anlaşılır olmalıdır.
- b) Mesaj açık olmalıdır: Farklı yorumlara yol açmayacak şekilde, mesajın açık olması gerekir.
- c) Mesaj uygun yolu izlemelidir: İletişim ağında ki, mesajın izleyeceği yol kısa ve anlamını yitirmeden sonuçlanmalıdır. Yapılan araştırmalar mesajların %80'inin sadece beş kez el değiştirmesi ile kaybolduğunu göstermektedir.³⁶
- d) Mesaj zamanında ulaşmalıdır: Mesaj zamanında ulaşmazsa eğer, taşıdığı bilgi ne derecede doğru olsa da etkin ve doğru iletişim olamaz.

³⁶ Joseph Reithz, **Behavior in Organizations**, Illinois, Richards D.Irwin Inc, Homewood, 1977 s: 346 zikreden S. Bayrak a.g.e s: 98

- e) Mesajların duygusallık ve ussallık düzeylerinin alıcıların zeka ve kültür düzeyleri ile ilişkili olmasına dikkat edilmelidir: Zeka ve eğitim düzeyi yüksek olan kimseler tutarsız, mantıksız ya da basit iletişimden zeka ve eğitim düzeyi düşük olan kimselerden daha az etkileneceklerdir. Çünkü bu iletişimde ki mantıksal tutarsızlıkları fark edeceklerdir. Buna bağlı olarak zeka ve eğitim düzeyi yüksek kişilerin tutarlı, mantıklı ve karmaşık iletişimden daha fazla etkilenecekleri de söylenebilir. Aynı şekilde soyut mesajları da daha iyi yorumlarlar.³⁷

1.2.7.7. Etkili iletişim için ortamın taşıması gereken özellikler

Kişilerin iletişimde bulunurken içinde bulundukları ortam iletişime doğrudan etkide bulunur. Çevrenin kişi üzerinde yarattığı etkiye bağlı olarak kişi iletişimi geliştirir. Örneğin kişi eğer ortamda huzursuzsa, çevrenin kendisini tehdit ettiğini düşünüyorsa bu korkuyu ifade ederekten bağırarak konuşur. Daha tehditkar cümleler kurar. Aslında bu onun normal davranışı değildir.

Belirli mevkiler statüler, prestijler ve görevler insanları belirli sınırlar içinde haberleşmeye zorlamakta, kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır.³⁸ Örneğin bir örgütte üst ve astları arası iletişim hiyerarşik değerler sınırlarında gelişir.

İletişimde bulunan kişilerin taşıdıkları örf ve adetler, kültür düzeyi onların mesajlarına, kullanacakları iletişim kanallarına algılamalarına ve toleranslarının belirlenmesinde çok etkilidir.

İletişimin başarılı olması için mesajın aktarıldığı ortamın olumsuzluk taşıması gerekir. Kaynak ile alıcı arasında iletişim sırasında karışıklığa ya da yanlış anlaşmaya yol açabilecek her şey gürültü olarak adlandırılır. Örneğin iki kişi karşılıklı konuşurken, arkadan gelen yüksek müzik sesi etkili iletişimi engeller. Etkili iletişim için tüm bu gibi engellerin bertaraf edilmesi gerekmektedir.

³⁷ Kağıtçıbaşı a.g.e s:205

1.2.7.8.İletişimin etkililiğinde rol oynayan diğer engeller

A) İletişimin etkililiğinde rol oynayan psikolojik engeller

1. Amaç: İletişimin amacı en başta açıkça tanımlanmış ve benimsenmiş olmalıdır. Amacının açıkça belirlenmesi bakımından kaynağın kendisine aşağıdaki üç soruyu sorması ve cevaplaması gerekmektedir.

- a) Kaynak alıcının neyi bilmesini istiyor?
- b) Kaynak alıcının ne hissetmesine, kendisine karşı tavır ve davranışlarının ne olmasını istiyor
- c) Kaynak alıcının dışında kalan kişilerin ne bilmelerini ve ne hissetmelerini istiyor?³⁹

Amacın açıkça ortaya konması iletişim sürecinin aşamalarında ne yapılması gerektiği konusunda fikir verir.

2. Görüş Farklılıkları: İletişim kuran taraflar aynı fikirde olmazlarsa bu ciddi problemlere yol açar. Görüş ayrılıklarında, kişilerin mesajlara verdikleri tepki genelde ret şeklinde olmaktadır. Aşağıdaki şekilde ulaşılan sonuç da bunu destekler. Makul ölçüde fikir farkı mesajın kabulünü artırırken, fikir farkının artması, mesajın kabul oranını düşürmektedir. Görüş farkının azlığı ise mesajı kabule, kayda değer bir etkide bulunmamaktadır.

3. İnanılrlık Ve Güven Konusunda Eksiklik: Kişiler güvenmediği kişiden gelen mesajlara itibar etmez, güvenmezler. Aynı şekilde saygınlık derecesi de inanılrlığı etkiler. İletişimin açıklığı ve netliği karşılıklı güvene bağlıdır.

4. Sosyo Kültürel Farklılıklar: Bireyin davranışlarında ki temel tutum, onun yetiştiği ve yaşadığı topluma-kültüre bağlıdır. Aynı ortamda yetişen kişilerin iletişimle-ri daha kolay olacaktır. farklı sosyo kültürlerden gelen kişiler arasında ki mesaj alış-verişinde ise, hatalar ve sorunlar çıkabilecektir. Ortak kültür birbirine tanımayı ve bu da, birbirini anlamayı kolaylaştırır.

5. Dil Konusunun Neden Olduğu Engeller: Kelime seçimi iletişimde çok önemlidir. Kaynağın mesajı alıcının anlayacağı şekilde ifade etmesi gerekir. Diğer türlü alıcı mesajı ya hiç anlamaz ya da yanlış yorumlayabilir. Çok zor ve teknik kelimeler ya da farklı şiveler, yabancı dilde kelimeler kullanımı ile alıcı zor duruma düşebilir.

³⁸ Eren ,a.g.e., s 342

6. Tutum Geliştirme: Kişinin kazandığı deneyimleri ya da kültürü sonucu olaylar karşısında oluşturduğu bir değerlendirme mekanizması vardır. Kişinin olaylara karşı tutumu bellidir. Sonuçta gelen mesajları alıcının objektif yorumlaması zordur. Kişinin kendine güveni, karşıdakine güveni ve hatta mesaja güveni; etkili iletişimi şekillendirir.

7. Zayıf Dinleme: Bilerek ya da bilmeyerek yapılan dinleme bozuklukları, konsantrasyon eksiklikleri iletişimde etkinliği engeller. Mesajın farklı algılanmasına yol açabilir. Dinleme zayıflığı, kaynağın kötü bir konuşmacı (yavaş/hızlı/sessiz/sesli) olması yanında alıcının tutumuna ve kişiliğine de bağlıdır. Ortamın özellikleri de dinlemeyi engelleyebilir.

B)İletişimin Etkililiğinde Rol Oynayan Teknik Engeller:

a) Mesaj İle İlgili Engeller: Mesajın belirsizlikler içermesi en büyük risktir. Mesajın ne demek istediği, kimden ne zaman ve nasıl tepki beklediği konusunda ki belirsizlikler yanında ihtiyaç duyulan bilgi ile mesajın içeriği arasındaki farklılıklardan ortaya çıkan belirsizlikler söz konusu olabilir. Ana mesaja, göndericinin yan mesajları eklemesine “Engelli İletişim” denir ki bu da etkili iletişimi engeller.⁴⁰

b) İletişim Kanal ve Araçları ile İlgili Engeller: İletişim kanallarının, genellikle iletişim gereksinimine cevap verememesi, kapasitenin üzerinde yük taşımaları örgütlerde sık karşılaşılan ve iletişim etkinliğini engelleyen faktörlerdir. Diğer bir sorun da iletişim teknolojisinde elde edilen hızlı gelişmeler ve örgütlerin bu değişiklikleri her zaman izleyip kullandıkları iletişim araçlarında gerekli değişiklikleri zamanında yapamamalarıdır.⁴¹

c)Gürültü Konusunun Neden Olduğu Engeller: Gürültü, mesajın kodlanmasından çözümü aşamasında dek iletişimi engelleyebilecek tüm faktörlerdir. Telefonda ki parazitlenme veya çoklu bir ortamda herkesin hep bir ağızdan konuşması da gürültüdür. Kaynağın mesajı alıcı tarafından anlaşılamayacak kelimeler ile ifade etmesi de gürültüdür. Engellenemeyen gürültüler, etkili iletişime en büyük engeldir.

³⁹ Dicle, a.g.e, s: 107

⁴⁰ Baltaş ve Baltaş, a.g.e s: 36

⁴¹ Dicle, a.g.e. s:114

C) İletişimin etkililiğinde rol oynayan örgütsel engeller;

a) Örgütün Büyüklüğü: Örgütleri üye sayısı ve faaliyet alanı açısından büyüme-leri, iletişimlerinde de problem yaratmış ve daha karmaşık bir hal almasına yol açmıştır. Bilgilerin çalışanlara eş zamanlı ve doğru olarak iletilmesi bir sorun olmuştur. Son yıllarda bilgisayar teknolojisinde ki gelişmeler ve hızlı kullanım yayılımı ile iletişim sorunu daha hafiflemiştir. Telefon maliyetli, yazılı iletişim de hem ağır hem de geri beslemesi olmadığı için tercih edilen bir yol olmamaktadır. E mailleşme anında cevap yöntemi oluşturmakla beraber tek eksikliği ifade gücünü artıracak, mimik ve jestlerden eksik olmasıdır.

b) Hiyerarşi: Hiyerarşi geniş anlamda örgütün görev, yetki, sorumluluk ve statü bakımından kademeleşmesi, bir alt kademenin bir üst kademenin denetiminde bulunmasıdır. Her hiyerarşi kademesinin, iletişimde mesajı süzgeçten geçiren ve değişikliğe uğratan bir katman olarak düşünülür..

Yapılan araştırmaya göre çeşitli hiyerarşi kademelerinde bulunan her örgüt üyesinin kendisine gelen mesajlardan, sadece %60-70 kadarını algılayabildiğini ortaya çıkartmıştır.⁴² Mesaj alıcıya ulaşana dek anlam farklılaşmasına uğruyor. Hiyerarşik yapı aynı zamanda da kırtasiyeciliği de doğurur. Yazışmalar, raporlar üst – alt kadem arasında gidip gelirken hep bir dosya yığını oluşturur. Özellikle kamu kurumlarında rastlanılır. Çözüm; hiyerarşiyi kaldırmak değil iletişimin tıkanıp noktaları bulup çözmektir. Kademeler arası ilişkileri düzenlemek mesaj kanallarını kısaltmaktır.

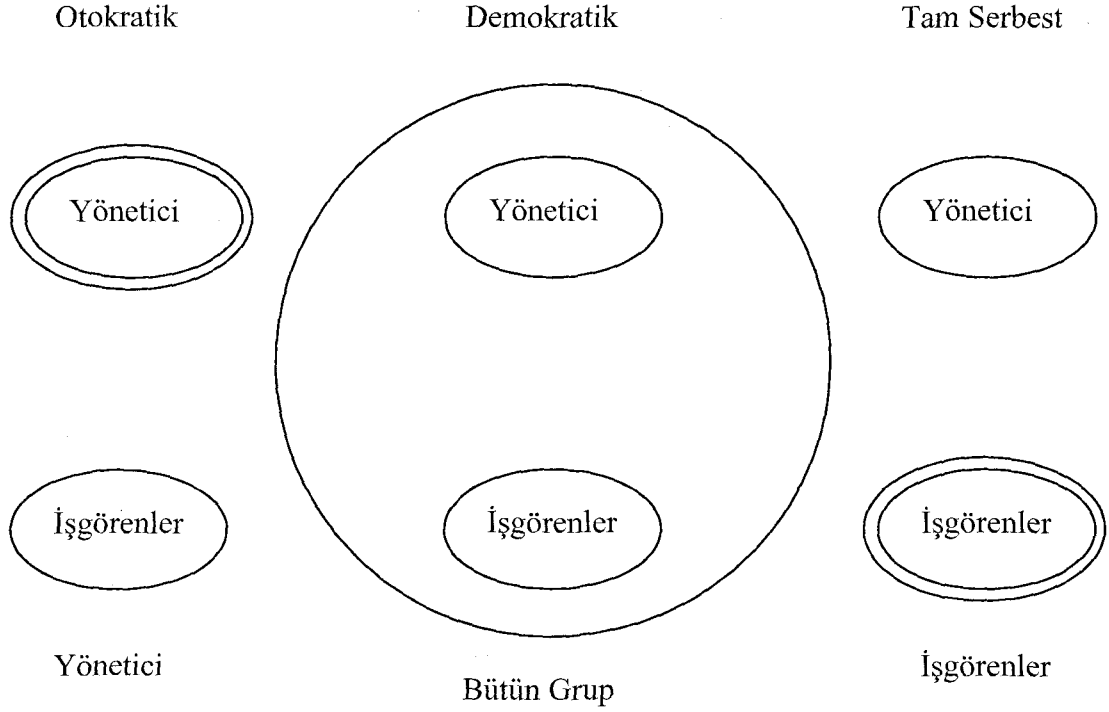
c) Statü Farklılığı: Statü, örgüt içinde her çalışanın diğer çalışanlar nazarında sahip olduğu önem anlamında kullanılır. Statü sembolleri olarak; unvanı, maaşı, odası, makam aracı, sekreteri vb. sayılabilir. İletişim statü fazlalığı olan üstten asta doğru daha kolay işler. Üst herhangi bir korkusu ve endişesi olmadığı için astına daha rahat ulaşır. Ast ise rapor edilme ya da yanlış anlaşılma endişesi ile belki de yaranmak çabasıyla genelde olumlu bilgileri iletir ve olumsuzları iletmez. Üstler de bazen astlardan gelen yeni fikirleri, kendi statülerini korumak için bertaraf edip umursamazlar. Statü örgütlerde hem astlar hem de üstler açısından iletişimde etkinliği azaltabilir.

⁴² Dicle, a.g.e s:116

d) Rol İlişkileri: Rol kavramı bir kişinin diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisinden beklenen hareket kalıplarıdır. Kişilerin toplum içinde kurdukları çeşitli ilişkiler sonucu kendilerinin yüklendiği birden fazla rol vardır. İletişimde tarafların karşılıklı rol ilişkilerini tam olarak kavrayamamaları sonucu kimin, kime, neyi, nasıl ileteceği kaosu doğar. Örneğin cinsiyet farkı örgütlerde kişilere yüklediği rol açısından ön plana çıkar. Kadınlardan ve erkeklerden farklı davranışlar beklenir. Kişiler farklı yerlerde farklı roller üstlenirken rolleri arasında geçiş yapamamaları da etkili iletişimi etkiler. Ayrıca kişi eğer üstlendiği role uygun yetenek ve bilgi düzeyine sahip değil ise yine etkili iletişimden bahsedemeyiz.

e) Güç Konusunun Neden Olduğu İletişim Sorunu: Her tür sosyal toplulukta kişiler arası rol ve statülerden kaynaklanan bir güç farklılığı vardır. Öğrenci-öğretmen, ast-üst vb. bilgisi fazla olan daha güçlüdür. Bunun sonucunda bazen iletişimi de etkileyecek boyutta kişiler bilgiyi sadece kendilerinde tutma isteği duyabilirler. Öyle ki bilgiyi paylaştıklarında sanki güçleri ellerinden alınacaktır. Üst- ast arası ilişkilerde çeşitli endişelerden dolayı iletişim etkinliği sekteye uğrayabilir. Üst, gücünü kalkan olarak koruyarak hep haklı olduğunu düşünebilir ve bunu ileri sürebilir. Ast da mevkisi ile ilgili endişeleri doğrultusunda üst ile ilişkilerinde hep iyi olanı gösterip daha çok yaranmaya çalışabilir. Bu tip çalışanların kendilerini düşünmeleri sonucu gerçekleri saklamaları ile etkin iletişim engellenmiş olur.

f) Yönetim Tarzı ve Yöneticilerin Tutumu: Örgütlerin başarısı yöneticinin yönetim yeteneği ile doğru orantılıdır. Öyle ki yöneticinin en zor görevlerinden biri insan kaynağını yönetmesidir. Yöneticilerin geliştirdiği yönetim tarzlarına bağlı olarak ast üst arası ilişkiler de şekillenmektedir.



Şekil 1.3 Yönetim Tarzlarındaki Farklılıkların Sonucu Olarak
Ortaya Çıkan Bakış Farklılıkları

Kaynak : Bayrak a.g.e.,s:125

Örneğin otokratik yönetim tarzında üst gücü kendinde toplar ve astlara söz hakkı tanımaz. Demokratik yönetim tarzında ise üst – ast karşılıklı bilgi alışverişinde bulunur. Tam serbestlik tanıyan yönetim anlayışı çerçevesinde astlar ağırlıklı görevi üstlenirler. Karar verme ve uygulama ağırlıklı olarak astlara bırakılmıştır. Her bir yönetim tarzının da iyi ve kötü yanları vardır. Yönetici hangi tarz yönetim anlayışını benimserse benimsesin astları ve örgüt-çevre arası ilişkileri dengeli kurmalıdır. Tam serbesti tanıyarak yönetim gücünü astlara devrederek örgütün kontrolünü elinden geçirir. Demokratik bir ortam oluşturarak söz serbestisi içinde acil işlerde zaman kaybedebilir.

g) Geri Besleme Yetersizliği: Geri besleme alıcının aldığı mesaja verdiği tepkisi, cevabıdır. İletişimin etkililiğine çok fazla etkisi vardır. Mesajın alıcıya doğru ulaşıp ulaşmadığı, doğru algılanıp algılanmadığını kontrole yarar. Ast- üst arası hiyerarşik yapılarda genelde aşağıdan yukarı iletişim eksik olduğu için astların üstlere yeterli ve iyi bir geri besleme yapamamasını doğurur. Bu tip tek yönlü iletişim

sonucu örgütte görülen sorunlar olmamakla birlikte etkin bir iletişimin varlığından bahsedilemez. Geri besleme, bir savunma ya da değerlendirme mekanizması olarak algılanmamalıdır. Böyle olursa ilişki, tehlikeye girer. Ve iletişim tamamen kopabilir. Geri besleme zamanında yapılmazsa yine iletişim etkinliği engellenir. Aynı zamanda geri besleme eğer kaynağın düzeltmeyeceği hususlara yöneltirse yine istenilen amaca hizmet etmiş olmaz.

1.2.7.9. Örgütlerde etkili iletişimi geliştirme yöntemleri

Örgütsel haberleşmenin etkenliğinin artırılmasında en üst kademeden en alt kademeye kadar örgütün tüm yönetim kadrosu önemli rol oynar. Örgütlerde iletişim etkinliğini artırmaya çalışırken yöneticilerin dikkat etmeleri gereken hususlar vardır. Yöneticiler çeşitli teknikler kullanarak iletişim sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar. En çok kullanılan teknikleri şöyle özetleyebiliriz.⁴³

- a) Sonucu İzleme: Bu temel haberleşme sürecindeki feedback (geri besleme) ile ilgilidir. Alıcının mesajı tepkisini izleyip, bu mesajı ne şekilde algıladığını tahlil etmeli hatta alıcıya ne anladığı sorulmalıdır.
- b) Haber Akışının Yönetimi: Haberleşmede ayıklamaya gidilerek, sadece “standart dışı” işlerle ilgili mesajın yukarıya gönderilmesidir.
- c) Empati : Empati olaylara başkasının gözünden bakabilmektir. Mesaj gönderen kişi, kendisini alıcının yerine koyarsa mesajı verilecek tepkiyi daha iyi kontrol edebilir.
- d) Tekrar: Mesajın tekrarı, iletişimin başarısına katkıda bulunur.
- e) Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi: Sembollerin ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir.
- f) Haberleşme Kanallarının Artırılması: Sözlü ve yazılı iletişime ek olarak, çeşitli kanallar kullanılması etkili olacaktır.
- g) Haberleşme Teknolojisinin ve Bilgisayar Kullanımının Arttırılması: Bu faktör ile zaman ve mekan farkı ortadan kaldırılacaktır.⁴⁴

⁴³ J. Gilson, J. Innonceovich and J. Donnelly, **Organizations Behavior, Structure and Process** ; Business Publications Inc, 1979, s.418

⁴⁴ Koçel, a.g.e. s 400

Yukarıda belirtilen tekniklerin yanı sıra, etkili iletişi sağlamak adına;

-Yönetici,örgütün amaçlarını iyice belirlemeli ve örgütsel haberleşme sistemini bu amaçların gerçekleşmelerini sağlayacak biçimde düzenlemelidir.

-Yönetici örgütü iyi tanımalı,insan davranışları konusunda bilgili olmalıdır.

-Yönetici örgüt içinde serbest haberleşmeyi sağlayabilecek uygun bir ortam yaratabilmelidir. Kişilerin iletişime açık ve dürüst olmaları için sisteme güvenmeleri ve tehdit altında hissetmemeleri gereklidir.

-Yönetici her konuda astlarını ve yaptıklarını desteklemeli ve onlara güven vermelidir.

Örgütte uygun bir ortamın yaratılabilmesi için karşı tarafın küçük görüldüğü hissi verilmemeli,otoriter bir tutum takılınmamalı, ilgisizlik ya da kayıtsızlık gösterilmemeli, kişisel farklılıklardan doğan nefret duygusunun gelişmesine engel olunmalıdır.

-Ast üst arası haberleşme kanalları yazılı ve sözlü olarak arttırılmalıdır.Toplantılara ve kararlara katılım esas olmalıdır.Her amaçtan tüm birimlerin ve çalışanların haberi olmalıdır.

-Yönetim açısından informal iletişim yoluyla mesaj gönderme de daha etki olabilir.Yöneticinin kapısı astlarına sürekli açık olmalıdır.

-Yönetici dinlemeyi iyi bilmelidir.

-Yöneticinin astlarında gözlemde bulunması gerekir.Astlar arası uyuşmazlıkları çözmede etkin rol oynamalıdır.

-Ayrıca haberleşmede bilgisayar ve internetten faydalanmak zaman kaybını önler. Herkes tarafından en doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşılabilir.Zaman ve mekan farkı ortadan kalkar.

1.3. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM SÜRECİNİN GÜÇ BOYUTU

1.3.1. Güç Kavramı

Güç etkin bir yönetim davranış modeli oluşturmak için gerekli temel unsurdur.

Yönetim maddi kaynaklardan ziyade, insan ile ilgilidir. Yönetim ve personel idaresi birbirinden bağımsız düşünülemez. İnsan idaresi ise çalışanların davranışlarının arzu edilen yöne yöneltmesiyle ilgilidir. Başka bir ifade ile davranışların etkilenmesi olan bu süreç de güç kullanımı ile mümkün olabilir.⁴⁵ çağdaş örgütlerde kullanılan her tür otorite ve yetki bir çeşit güç kaynağıdır. Günlük kullanımda ise , güç toplumda genelde kötü anlaşılan bir kavramdır. Güçlü olmak isteyenler bunun sırrını çözmeye çalışırken bu çabalarını saklamakta, güçlü olanlar ise bunun sırrını gizlemektedirler. Güç kavramı çeşitli tanımlara sahiptir.

Güç nedir? Bertrand Russell'a göre ,”enerji” kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise , “güç” kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır.⁴⁶ Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.⁴⁷ Kişilerin birbirlerini etkilemek adına kullandıkları yetenek ve potansiyel etki “sosyal güç”tür. Bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç, sosyal kişiler arası ilişkidir. Güç ilişkisel bir kavramdır. Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Güç, A'nın, B'nin davranışını etkilemek için sahip olduğu kapasitedir.⁴⁸ Bu ifade ;

1. Etkili olmak için gerçekleştirilmesi gerekli olan potansiyeli
2. Bir bağımlılık ilişkisini
3. B'nin kendi davranışları içinde belirli bir derece karar verme yetkisi olduğunu ima etmektedir.⁴⁹

Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirilmeden , bir kişi için güçlüdür denemez.. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi , başkalarını kendi istediği yönde davranmaya yönlendirebiliyorsa, o zaman o kişi güçlüdür denir. Diğer türlü güçlü olduğundan bahsedilemez. Güç zorlama olarak da görülebilir. Zorlama kullanılmadan A'nın ,B'nin davranışını değiştirmesi çok daha güç olacaktır.

Güç değişim yaratma kapasitesi , yani bir şeyi A' dan Z' ye değiştirme yeteneğidir. Güç gerek düşünce sürecinde gerekse ekonomik , sosyal yada politik arenada hare-

⁴⁵ M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti, Yenilenmiş 5.baskı, s. 167

⁴⁶ Koçel, a.g.e. s.409

⁴⁷ James Stoner; **Management**, Prentice – Hall, 1978, s.226

⁴⁸ Robert Dahl, “The Concept of Power”, **Behavioral Science**, 1957, s: 201

ket yaratma eylemine uygulanabilir.⁵⁰ Güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri “kazanma” ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanabilir.⁵¹

Güç olgusu ile ilgili olan kavramlar; Gücün kaynağı, gücün alanı, gücün konusudur.

Gücün kaynağı, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını gösterir. A kişisi, güçlüdür demek tek başına bir şey ifade etmez; onun kimleri hangi konuda ,nasıl etkilediğinin de belirtilmesi gerekir. Güç,sosyal ilişkilerle ancak varolabilir.Güç kaynağını, bilgiden görünümünden, fiziksel kuvvetten, paradan, yetkiden, beceriden , daha önce edinilmiş deneyimden , önderlik becerilerinden , örgüt içinde geçmişte gösterdiği başarıdan vb. oluşturulmaktadır.⁵²

Güç alanı ise; “kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.”⁵³ Etki altında kalan sayısı bazen sadece bir kişi olurken bu sayı bazen milyonları bile bulabilir. Bir arkadaşını etkileme yanında, bir ülke başkanı ülke vatandaşlarının tümü üzerinde etkili olabilir.

Gücün konusu,”kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.”⁵⁴ Bir kişinin herkesi etkilemesi beklenmediği gibi, her konuda güçlü olması da beklenemez. Kişinin başkalarını etkilemesi için sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması da şart değildir. Etkilenen kişi veya grupların etkileyenin (yönetici,önder) bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yeterlidir.⁵⁵

Kişi gücünü harekete geçirmeden evvel gücün kimler üzerinde etkili olacağı, hangi konuda etkili olacağı, ve bu gücü uygularken hangi kaynaklardan yararlanacağını düşünmelidir. Kaynaklar ihtiyaçlara göre çeşitlilik gösterir. Yararlanılan kaynakların

⁴⁹ Abdullah Karaman,Güç Yönetimi, İstanbul, Türkmen Kitabevi,1999, s 38

⁵⁰ Margaret Palmer,Beverly Hyman,Yönetimde Kadınlar,çev.Vedat Üner, İstanbul,Rota Yayınları 1993, s 35

⁵¹ Çiğdem Kirel, Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama ,Eskişehir,Anadolu Üniversitesi Yayınları NO.1031, 1998, s.5

⁵² Karaman, a.g.e s 38

⁵³ Koçel, a.g.e., s 409

⁵⁴ Koçel, a.g.e., s 409

⁵⁵ Howard Carlisle, **Management ;Concepts and Situations**, Chicago, Science Research Associates, s 361

cinsi ve miktarı kullanılacak güç için potansiyel yaratır. Güç dinamik bir değişkendir.

56

1.3.2.Gücün benzer kavramlarla ilişkisi

Yönetimde birbiriyle eş anlamlı gibi gözükse, sık sık birbirlerinin yerine kullanılabilen;otorite, güç, yetki, kuvvet ve etkileme kavramları aslında birbirinden farklıdır.

A) Otorite güç ilişkisi;

İngilizce, “otorite” author (yazar) kelimesinden türetilmiştir. Bu üretkenliği çağrıştırmaktadır.

Max Weber tarafından ayrıntılı şekilde tartışılan, otorite kavramı, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır.⁵⁷ Üstlerin bu tip talimatlar vermeğe hakları vardır. Astların bu talimatlara uymaması ise yasal değildir. Otoritenin varlığı için en az iki kişi gereklidir.

Yönetimde otorite, verilen görevleri yerine getirmeleri,direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans gerçekleştirmeleri için personeli etkileme hakkıdır.⁵⁸ H.Fayol ise otoriteyi, “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlar ışığında otorite; kişiye işgal ettiği mevkie bağlı olarak, örgüt tarafından verilen, başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır. Mevkii kim işgal ederse hak da onundur. Bu anlamda otorite, “formal otoritedir”.

Otorite ile ilgili bir diğer yaklaşım ise “kabul teorisi” adıyla bilinen, C.Barnard’ın geliştirdiği teoridir. Bu teoriye göre kişinin (üstün) otoriteye sahip oluşu; örgüt tarafından hakların verilmesi ile değil; kişinin verdiği emirlere astlarının uyumu ile belirlenir.⁵⁹ Yönetici ancak, astları verdiği emirleri yerine getiriyorsa, otorite sahibidir. Yöneticiye verilmiş olan hakların uygulamaya konabilmesi astların kabulüne bağlıdır.

Otorite sadece bir güç kullanım şeklidir.Formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir. Güç otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Otorite güç kaynaklarından biridir.⁶⁰

⁵⁶ Melek Sungurlu, Örgütlerde Güç Kullanımı,Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Derleyen, Suna Tevrüz, 1996, s 55

⁵⁷ Koçel, a.g.e, s 409

⁵⁸ Isabel Werner, Liderlik ve Yönetim, İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993, s 84

⁵⁹ Koçel,a.g.e., s 410

⁶⁰ Koçel,a.g.e., s 410

Üç tip güç durumu tasvir edilebilir. Birinci durum gücün varlığı ama otoritenin yokluğudur. Örgüt tarafından gücü fark edilemeyen fakat astları üzerinde etkisi büyük olan kişiler örnek verilebilir. İkinci durum hem gücün hem de otoritenin varlığıdır. Astlarını istediği projede çok çalıştırabilen bir yönetici buna örnektir. Üçüncü durum ise, otoritenin varlığı fakat gücün olmamasıdır. Savaş sırasında askerlerin komutanlarına itaat etmemeleri örnek olabilir.

Sonuç olarak güç genelde kişisel özelliklerden kaynaklanırken, otorite birey bimsel örgüt içindeki mevkiden ve o mevkiinin vermiş olduğı ve örgüt çalışanlarının büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğı yasal hak ve sorumluluklardan oluşur.⁶¹

B) Yetki güç ilişkisi

Yetki kavramı örgütsel açıdan incelendiğinde güç ve otorite kavramı ile karıştırılmaktadır. Yetki basit tanımıyla, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı olarak ifade edilebilir.⁶² Elde edilmiş otorite adına bir işi yapma hakkına denir. Yöneticinin otoritesine bağılı olarak karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme onlardan belli işleri isteme hakkı vardır. Kısaca yönetsel makamlara verilmiş bir haktır. Bu hak da örgütsel amaçların başarılması için kullanılır. Yetki örgütsel faaliyetlerin kişisel olmayan yönünü ifade eder.⁶³

Yüksek performanslı örgütlerin oluşturulmasında önemli olan husus kimin ne işle uğraşacağını tespit ve tayin edilmesidir. Örgüt şemaları örgütte bu işe yarar. Otorite, yetki, güç ve sorumluluk sınırlarını çizer. Yönetici kendisine verilmiş otoriteyi belirgin esaslar ortaya koyarak , yetki anlamında kişisel olarak da oluşturma hakkını kullanabilmektedir.

Yetki örgütlerde çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Emir- komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetki şeklinde sıralanabilir. Emir komuta yetkisi karar verme hakkına sahip olmayı ifade eder. Karar hakkı olan kişinin aynı zamanda belirli işlerin yapılması ve sonuçların gerçekleştirilmesinden sorumluluğı vardır.⁶⁴ Yönetici sadece işle ilgili astlarına iş buyurabilir. Diğer türlü yetkisi dışına çıkmış olur. Kurmay yetki sadece fikir verme ve öneride bulunma hakkını ifade eder. Kurmay yetkiyi

⁶¹ Karaman, a.g.e, s 72

⁶² Şimşek,a.g.e. s 172

⁶³ İ.Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**,Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi,1982, s 163

⁶⁴ Şimşek, a.g.e, s 172

kullananların karar verme hakkı yoktur. Kurmay yetkiye sahip olanlar örgütlerde konusunda uzmanlaşmış kimselerdir. Yöneticilere karar aşamasında danışman olarak rol alırlar. Fonksiyonel yetki kullanan bir yönetici , kendi departmanı dışındaki departmanların ve personelin neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını belirleme hakkını ifade eder. Bu yetki iş görenlere uzmanlık güçleri sayesinde verilir ve emir-komuta zincirinin içerisinde verilir. Yetki ve otorite gücün kullanılmasını kanunileştirir. Yetki ve otoriteye sahip olursa bile etkileme söz konusu olmadığı sürece güçten bahsedilemez.⁶⁵

Yetki güce katkıda bulunur. Yetkiyi makam gücü olarak da ifade edebiliriz.yetki verilen bir şeydir. Ama birey gücünü arttırmak için kendi bireysel çabasına dayanabilir. Yetkisi olmadığı halde gücü olan veya gücü olmadığı halde yetkisi olan yöneticiler vardır. Bazı gruplarda da bireyler ,yönetici olmadıkları halde sahip oldukları güçle içinde bulundukları grubu yönetirler. Yetki gücün avantajlı bir yönüdür.

Sonuç olarak kurumsallaşmış otorite, yasal yetki ve yasal güç organizasyonlarda aynı anlamı ifade etmektedir.⁶⁶

C) Kuvvet güç ilişkisi

Kuvvet kavramı genelde güç ile eş anlamda kullanılır. Oysa yönetim sürecinde birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Kuvveti gücün uygulanmış şekli, yaptırım olarak tanımlamak mümkündür.⁶⁷ Aralarındaki en önemli fark, güçte yöneticinin talimatına riayet edilir. A'nın verdiği talimata istinaden B uygun davranış gösterir. Bu A'nın gücünü göstermektedir. Oysa kuvvette, B,A'nın talimatına uymamakta, A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Bu vesileyle, kuvveti de gücün bir çeşit ifade şekli olarak düşünebiliriz.

D) Etkileme güç ilişkisi;

Etkileme kavramını açıklamadan önce, etki kavramını tanımlarsak eğer; etki, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bir kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ya da örneklerdir. Etkileme ise "A' nın B' nin dav-

⁶⁵ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1994, s 52

⁶⁶ Karaman, a.g.e., s 76

⁶⁷ Koçel, a.g.e., s 410

ranışı üzerinde etkili olabilmesi sürecidir.”⁶⁸ Etkileme kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Öneride bulunan veya talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer diğer kişiler bu talimatlar doğrultusunda davranırlarsa talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır.⁶⁹ Daha önce de tanımladığımız gibi güç başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesidir. Güç kaynaktır; etki ise bu kaynağı kullanmanın sonucudur.

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu iki kavram arasında birbirlerini güçlendirme yönünde bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkilemek için kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü artıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı artmaktadır.⁷⁰

Sonuç olarak, güç ile etkileme arasında süreç açısından incelendiğinde bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve sonuçlandırmak gücün varlığını gösterirken, davranışın istenilen şekli alma süreci de etkilemeyi ifade etmektedir. Etkilemenin gerçekleştirilmesinin gücün varlığıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir.

1.3.3. Güç kaynakları

Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yöneticinin başkalarının davranışlarını değiştirebilmesi için etkileme süreci ile birlikte bu kaynakları da kullanması gerekmektedir. Güç kaynaklarını sınıflandırmada en çok bilineni, French ve Raven’in (1959) yapmış olduğu beşli sınıflandırmadır bunlar; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve karizmatik güç, uzmanlık gücü olarak sıralanabilir.

A) Zorlayıcı güç;

Zorlama gücünün etkisi korkuya dayanır. Zorlayıcı güç, diğer kişileri hoş olmayan yaşantılarla karşı karşıya bırakarak , ceza vererek veya ödülleri geri alarak uygulanabilir.⁷¹ Çalışanları korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu korkutucu ceza-

⁶⁸ W.Clay Hammer, W Dennis Organ, **Organizational Behavior**, Dallas Texas, Business Publications, 1978 s 363 zik. Karaman ,a.g.es 77

⁶⁹ Koçel, a.g.e., s 409

⁷⁰ Koçel, a.g.e., s 409

⁷¹ Sungurlu, a.g.e., s 58

lar, fiziki güç kullanımından, endişe yaratma, hareketleri kısıtlama, olumsuz eleştiri yapma, ödül vermeme, işe son verme, tenzil terfi, vb. davranışlara dek uzanır. Çalışanlar yöneticinin talimatlarına uymadıkları zaman cezalandırılacaklarını bilirler.⁷² Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması yanında çalışanların da onu bu şekilde algılaması önemlidir.

Bu tür güç ile, sistemin işleyişi bir açıdan kolaylaşırken, anlaşmazlıkları azaltır. Fakat şiddete maruz kalanların ilk fırsatta öç almaya yönelmeleri, bu gücün kullanılırken esneklik gösterilmemesi ve sadece cezalandırmak üzere kullanılması nedeniyle düşük kaliteli güç olarak tanımlanabilir.⁷³ Cezalandırma esasına dayanan bu güç türünü üstler yanında astlar da kullanabilmektedir. Astların üstlerini cezalandırmaları; bilgi saklamaları, başarılı bir çalışanın aniden işi terk etmesi, yeteneklerini tam kullanmadan işi aksatması, sabotaj vb. davranışlar olabilir.⁷⁴ Sonuç olarak disiplini sağlamak üzere olumlu algılanabilecek bu güç türü genelde iş ve çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir.

B) Yasal güç

Yasal güç organizasyondaki konum ya da role bağlı otoriteye dayalıdır. Dolayısıyla bu konumda bulunan kişiye aittir. Bu güç kaynağında astlar yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler. Yasal gücün etkili olabilmesi için kaynak kişinin yetki sınırları konusunda belirsizlik bulunmamalı ve hedef bireyler onun gücünü tanımalıdır. Yasal güç kısaca otoriteyi ifade eder. Belirli kademelerdeki yöneticilerin otoritesi kabul görüyorsa aynı şekilde onların belirli isteklerinin yerine getirilmesi de kabul görüyordur.⁷⁵ Astların bu güçlerine bağlı olarak iletilen emirleri yerine getirirken rol oynayan çeşitli faktörler vardır, bunlar; kültürel değerler yaşlılara saygı, organizasyonun yöntem ve ilkelerini benimseme, veya yasal güce sahip kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir. Bu tip nedenlerle kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen talimatlara uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.

⁷² Palmer&Hyman, a.g.e., s 38

⁷³ Alvin Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, İstanbul, Çev.Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar Yayınevi, Kasım 1992, s 31

⁷⁴ Karaman ,a.g.e., s 49

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s 411

C) Ödüllendirme gücü;

Yönetici eğer çalışanlarını ödüllendirme gücüne sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme gücü iyi yapılmış işi kabul etme ve karşılığını verme yetkisiyle bağlantılıdır. Birçok yönetici bu gücü iyi bir motivasyon kaynağı olarak da değerlendirebilir. Bir çalışan iyi bir iş başardığında diğerlerinden farklılık gösterdiğinde, bu davranışı pekiştirmek ve diğerlerine örnek olması için ödüllendirilir. Bireylerin veya grup üyelerinin ödüle verdikleri değer arttıkça, o kişinin ödülü verebileceğine dair inançları çoğaldıkça ve söz konusu ödülü bir başkasından alma ihtimali azaldıkça bireyin ödüllendirme gücü artacaktır.⁷⁶ Bu ödüller ücret artışı, terfi ettirme, sorumluluk veya yetkilerini artırma, statüsünü değiştirme ya da diğer çalışanların yanında övgüler şeklinde olabilir. Başarılı bir yönetici bu güç kaynağını akıllıca kullanarak grup üyelerini etkileme de başarılı olabilir. Yöneticinin bu ödüllendirme gücünü kullanırken, ödül ve cezaların kısa süreli etkileri olduğunu bilmesi gerekir, eğer ödül genellikle maddi kaynaklarla ifade edilirse bir süre sonra çalışan bunu doğal hakkı olarak görmeye başlayacaktır. Böylece ödül eski cazibesini de kaybedecektir. Üstlerin astları ödüllendirmesi yanı sıra astlar da üstlerini ödüllendirebilirler, bu astın yöneticisinin hata yapmasını engellemesi, ona iyi bir proje hazırlayıp vermesi vb davranışlar göstermesi o astın üstünü ödüllendirmesine örnektir. İhtiyaçlar çeşitli olsa da herkes kendi ihtiyaçlarını giderme hakkına sahip olanı daha güçlü görmektedir.

D) Benzeşim gücü ve karizmatik güç;

Bu güç kaynağı direkt yöneticinin kişiliği ile ilgilidir. Yöneticinin davranışlarının örnek alınması bu güç kaynağının temelidir. Bir bireyde diğer bir kişinin çok beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişiyle bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşim gücüdür. Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Karizma gücü, bireylerin çekiciliğine ve cazibesine, kişisel olarak beğenilmelerini sağlayan özelliklerine bağlıdır. Cazibe gücü yüzünden hayran olunan ve izlenen lider karizmatik olarak adlandırılır. Grup içinde de bazı kişiler kişilik özellikleri ile diğerlerini etkileyebilmekte ve bir nevi çekici etki yaratabilmektedir.

⁷⁶ Sungurlu, a.g.e., s 57

Yönetici veya önderin astlar için örnek teşkil etmesi yöneticinin fikirlerinin daha kolay benimsenmesini sağlayacak, astların da daha kolay etkilenir hale gelmesi söz konusu olacaktır. Bu tip yöneticilere karizmatik yönetici denir. Özellikle informal örgütlerin oluşumunda örgüt liderleri bu güç tipini kullanırlar. Bazı kişiler toplumu etkileyecek sihirli niteliklere sahiptirler, topluluk içinde güzel ve etkileyici konuşma, kendine has davranış stili olması, giyiniş farklılığı, zekası, hareketliliği, esprileri yada yakışıklı- güzel olması onları başkalarına sevdirebilir.⁷⁷ Tarih boyunca nice kimseler güçlü bir lider olmuş kitleleri peşlerinden sürüklemişlerdir. Siyasi, dini ve sosyal olayları etkilemişlerdir. Daha geniş bir açıdan bakarsak örgütlerde çekici kişiliğe sahip kişiler astları olduğu kadar üstleri de etkilemişlerdir. Sonuçta, kişisel özelliklere dayanan grubun diğer üyeleri tarafından beğenilen ve takdir edilen hatta özenilen ve bunu yaparken de olumsuz anlamda bir baskı yapmadan sağlanan sevgi ve saygı temeline dayalı bağımlılık ilişkisi kurularak oluşturulan güç tipi olarak karizmatik güç gösterilebilir.⁷⁸

E)Uzmanlık gücü;

Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların algısı önemlidir. Astları eğer yöneticisini kendinden daha bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa, o yönetici astlarını daha kolay etkileyebilir. Örgütlerdeki kurmay personel bu tür güce en çok sahip olanlardır.⁷⁹ Böylesi uzmanlıklar özel eğitim, deneyim, önder bilgiye ulaşım, olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik duygusunun sonucudur. Uzmanlık gücü kişinin kendi çabasıyla elde edilir. İş organizasyonu ile bağlantılı olmak zorunda değildir. Bilgi, sürekli okuyarak, eğitimle, çeşitli özel kurslarla, seminerlerle, ve bireyin kendisini sürekli geliştirerek kazanılabilir. Birey eksikliklerini bilmeden bunu gideremez. Bilgi en temel güç kaynaklarından. Kısaca bilgi "güçtür".⁸⁰ Özellikle Francis Bacon'un ifade ettiği gibi bilgi bir güçtür. Ama bilginin kovboy filmlerindeki gibi zaferi kazanabilmesi ancak kaba kuvvetle yada parayla anlaşmasına bağlıdır.⁸¹

Eğer ki üst astların sorunlarını bilgi ve tecrübesi ile kolaylıkla çözebilirse, onların etkilemesi kolay olacak ve istediği işleri astlarına daha kolay yaptırabilecektir. Ast-

⁷⁷ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı**, Ankara, Emel Yayınevi, 1990, s 93

⁷⁸ Karaman, a.g.e., s 61

⁷⁹ Koçel, a.g.e., s 39

⁸⁰ Aytürk, a.g.e., s 88

⁸¹ Toffler, a.g.e., s 28

lar da üstlerine daha çok saygı duyacaklardır. Astlar üstlere karşı uzmanlık gücünü kullanırken, çok bilmiş görünmemeli , bilmediği ve uzman olmadığı bir konuyla ilgili yapamayacağı bir işi kabul etmemelidir.

Sonuç olarak bilgi ve uzmanlık alanı yöneticinin veya örgütün en çok ihtiyaç hissettiği alanlarda seçilmesi önemlidir. Uzmanlık gücünün bir bağımlılık ilişkisinden doğduğu, kıt olması gerektiği, demokratik özellik göstermesi, esnek yapısı yanında diğer güçler içerisinde en kalitelisi olması ve günümüzde giderek artarak yaşadığımız çağın bilgi çağı diye anılmasıyla da bilgi gücünün etkinliği ortaya çıkmaktadır.⁸²

1.3.4. Örgütlerde gücün kullanılma şekilleri

Günümüzde gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde bireyin tek başına üstesinden gelemediği işleri başarmak, bilgilerin birikiminde ve gelecek nesillere aktarımında aracı olması , insanlara çok önemli meslek kaynağı oluşturması açısından, örgütlere gereksinim duyulmaktadır. Örgütler tabi ki aynı zamanda kendi iç dinamikleriyle de uğraşmaktadırlar. Çalışanlarına verilen görevlerin en iyi şekilde yapılması, onların yönlendirilmesi ve amaçlara ulaşılması gerekmektedir. İşbölümü ve işbirliği organizasyonel çalışmaların temelini oluşturur. Bu işleyişin gerçekleştirilmesi ise tamamen etkileme ile olmaktadır. Bireyleri etkileme söz konusu olunca güç kavramı da doğal olarak organizasyonlarda varlık sebebini bulacaktır.⁸³

Örgütsel bir yapıda herkes bir etkileme süreci içerisinde olduğundan, örgüt üyelerinin başarısı, etkileme sürecinin başarısına bağlıdır. Örgütleri politik bir yapı olarak değerlendirsek eğer, herkes bu yapı içinde çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek çabası içindedirler. Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı oluşturmaktadır.⁸⁴ Örgütlerde politik davranışlar kaçınılmazdır. Örgütlerde politik davranış kişinin güç temelini kullanmak için çaba göstermesini gerektirmektedir. Örgütteki işgörenler güçlerini eyleme dönüştürdüklerinde politika içinde yer alırlar. Örgütlerde güç temellerini etkili kullanma yeteneğine sahip olanlar, iyi politik becerilere de sahiptirler.

⁸² Karama, a.g.e., s 57

⁸³ Karaman, a.g.e., s 82

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s 413

Güç kazanmaya dönük ihtiyaçlar kişiden kişiye değiştiği gibi , sahip olunan gücün ne kadarının ne şekilde kullanılacağı da farklılık gösterir. Adler'in bakış açısından hareketle , özellikle fiziksel ve benzeri özürlerinden dolayı aşağılık kompleksi duyan kişilerin, gücü daha fazla arayacakları düşünülür.⁸⁵ Yapılan bir araştırmaya göre yüksek güç ihtiyacı duyan politikacıların, babanın katı bir disiplin uyguladığı ailelerden geldikleri ve evde baskı altında tutuldukları görülmüştür. Politika bu kişiler için diğerlerini kontrol edebilmenin ve güç kazanmanın temel motivasyon olduğu bir oyundur.⁸⁶ Güç kullanımı konusunda yüksek ve düşük motivasyonlu kişiler incelendiğinde, yüksek motivasyonluların genelde, zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarını kullandıklarına rastlanmıştır.

Bir örgütte tüm güçlerin tek bir şahısta toplanması çok ender görülmektedir. Çünkü “örgütler tek başına hiçbir bireyin diktatör gücüne sahip olamadıkları bir güç dengesine dayanmaktadır.”⁸⁷ Örgütlerde genelde güç dengesizliği söz konusu olursa eğer, koalisyonlar oluşmaktadır. Daha az güçlüler, daha güçlü olanlarla gücü dengelemek için birlik oluşturma davranışına yönelirler. Ancak bu dengesizliği tamamen ortadan kaldırmaz. Etkin yöneticilerin, örgütün canlılığını devam ettirebilmesi için, örgüt içerisindeki klikleri ve grupları dikkatli izlemesi ve örgüt amaçları doğrultusunda bunları yönlendirmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, örgütler politik yapılar oldukları için, güç peşinde koşan kişileri de kendilerine çekmektedirler. Güç mücadeleleri örgütlerde sürekli bulunmaktadır. Önemli olan görev, yöneticinin bu güç mücadelelerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilmesidir.

1.3.5. Yöneticinin gücü kullanması ve örgüt faaliyetlerine etkisi

Güç bir yöneticinin işinin önemli bir boyutudur. Yönetici göreve başladığıyla zaten işgal ettiği konumundan ötürü belili bir güce sahiptir. Bu elde ettiği hakkı ,gücü başarılı şekilde değerlendirirse eğer, gücünü de geliştirmiş olur. Bir yöneticinin gücünün toplamı;

G Toplam= G fiziksel + G ekonomik + G bilgisel + G tecrübe + G kişiliği + G pozisyon + G ideolojik + G diğer

⁸⁵ Sungurlu, a.g.e., s 60

⁸⁶ N.Bilgin, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1988s 105, zik.Sungurlu, a.g.e., s60

⁸⁷ W.John Hunt, *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, Ankara, Ötesi Yayınları, 1994, s 105, zik.Karaman ,a.g.e., s 83

Yöneticinin gücü onun fiziksel, ekonomik, bilgisel, tecrübe, kişilik, pozisyon, ideolojik ve diğer güçlerinin toplamına eşittir.⁸⁸ Bir yöneticinin bu güç türlerinden hangisini ön plana çıkardığı tamamen onun yeteneğine ve örgüt yapısına bağlıdır. Örgütler için yaşamsal önemi olan güç, rol sistemlerini verimli kılacaktır. Bunun için de yöneticilerin gücü iyi anlamaları ve onu yönetebilmeleri gereklidir.

Diğer bir yaklaşım ise güç tarzlarını “kurumsal güç” ve “kişisel güç” olarak iki grup altında toplamaktadır;(Moorhead & Griffin,1992)

Kurumsal güç, yöneticinin bulunduğu konumdan ileri gelen ve işgal ettiği makamın kendisine sunduğu resmi haklardan meydana gelir. Bu güç ile, çalışanları ödüllendirme veya cezalandırma, işten atma, terfi ettirme, daha fazla yetki verme vb. yöntemleri kullanabilir.

Kurumsal gücün kullanılması, çalışma sürecinin değiştirilmesi, işin organize edilmesi, iş tanımlarının yeniden düzenlenmesi, gibi ödül ve ceza yöntemleriyle birlikte işgörenleri iş doyumuna ve çalışma motivasyonu açısından da etkilemektedir. Çalışanlara bir görevin tamamlanma duygusunun verilmesi, kişiye anlamlı bir özerklik tanınması, iş yeteneklerini geliştirmesi, işgörenlerin çalışma motivasyonları ve iş tatminini yükseltmektedir.⁸⁹

Diğer bir güç türü de kişisel güçtür. Cazibe gücü, bilgi gücü, ikna etme, vb. etkileme yolları yöneticinin konumundan çok kişilik özellikleriyle ilgilidir.⁹⁰ İşinde uzman, astlarıyla iyi iletişim kurabilen, beklentilere cevap verebilen yöneticinin astlarını etkilemesi kolay olacaktır. Yöneticinin mezun olduğu okul, sertifikaları, vb diğer faktörler kişisel gücünü kuvvetlendirmektedir.

Yöneticinin iki güç türünü de dengeli kullanması gerekmektedir. Kişisel gücünü artırmaya ağırlık veren bir yöneticinin çalıştığı örgütün kurumsallaşması azalır. Örgütlenme ve kurumsal büyümeyi arttıracak disiplinlerini kaybederler. Yöneticilerin gücü, işlerinin tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edip, istismar etmeden örgütün amaçlarını geliştirmek üzere kullanabilmelidirler.

Durumsallık modelleri çerçevesinde, en uygun sonuçlara yol açan güç kaynaklarının ne olacağı sorusunun cevabı duruma göre değişir olacaktır. Örneğin zorlayıcı gücün kullanımı, kişilerin değer sistemini zedeleyen ve istenmeyen bir güç türüdür. Bu türün etkili olduğu da söylenemez. Ancak hemen sonuç almak istenirse

⁸⁸ Karaman, a.g.e., s 85

⁸⁹ Gray Yukly, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall inc, 1981, s 22, zik. Karaman a.g.e., s 87

⁹⁰ Eren, a.g.e., s 243

Bu türün etkili olduğu da söylenemez. Ancak hemen sonuç almak istenirse başarılı olunabilir. Yöneticinin hangi güç kaynağını kullanacağı durumsallık analizi sonucunda bazı faktörlere bağlıdır. Bunlar, örgüt yapısı, astların özellikleri, yapılan işin önemi, yapılan işin cinsidir.

Durumsal özellikleri göz önünde bulundurup gereken sosyal güç kaynağını kullanan yönetici üç ayrı davranım biçimiyle karşılaşır; itaat, örgüte bağlılık, direnmedir.⁹¹ Zorlayıcı gücün kullanılması sonucu astın örgüte bağlılığı azalmaktadır. Özellikle benzeşim ve uzmanlık gücü kullanımı ile de astın örgüte bağlılığını sağlama olasılığı yüksektir. Bazı durumlarda birden fazla güç kaynağı kullanıldığı zaman yöneticinin daha etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, yöneticiler kullanacakları güç tarzına karar vermeden önce örgüt yapısını çok iyi incelemelidirler. Kullanacağı güç tarzına durumsallık analizi yaptıktan sonra karar vermelidir. İstenen ve uygun güç tarzı sayesinde astlar üstlerinin istediği şekilde işleri yapacak ve istenen davranışları sergileyeceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

GELİŞMİŞ ÜLKELERDE VE TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ ROLÜ

2.1.KADIN ÇALIŞANLAR

2.1.1.Cinsiyete Dayalı Rol Dağılımı

Toplumsal çevremiz,yaşamımızı niteleyen ve değiştiren en önemli öğedir.Tüm çevre koşulları içinde ekonomik gereksinmeler yoluyla bizi etkileyenler, en önemli olanlardır.⁹²

Kadın ve erkeğin ekonomik durumu incelendiğinde aradaki fark çok dikkat çekicidir.Ekonomik kalkınma sadece erkeğe özgü düşünülmektedir.Kadının yapmasına izin verilen işler ise, içinde bulunduğu koşullarla ekonomik yeteneklerini geliştirememesi sonucu, eski ve ilkel türden işlerdir.Ekonomik konum açısından erkek, kadından binlerce yıl önde olduğu düşünülmektedir.

İnsanlığın ekonomik konumu, her dönemde ve her toplumda esasen erkeğin eylemlerince belirlenir;Kadın payını erkek aracılığıyla sağlar.Kadın eşlerin durumu kocanın ekonomik gücünü yansıtır.Kadınların ekonomik konumu erkeklerinkine ;birey olarak da, kadın ait olduğu erkeğe bağlıdır.⁹³

2.1.2.Kadınlık Roller

Kadın cinsinin, sadece kendini, evine ve çocuklarına adayacağı düşünülür. Analık dışında herhangi bir meslek kadına yakıştırılmaz. Oysa, bütün dünyada,kadının analık dışında uğraşısı ya da ekonomik özgürlüğü için çalışabileceği görülmüştür.Ortaya çıkan gerçeikle, anneliğin kadını çalışmaktan alıkoyacağı tezi çürütülmüş

⁹¹ Sungurlu, a.g.e, s 63

⁹² C,P Gilman, **Kadın ve Ekonomi** , İstanbul , Kaynak Yayınları, 1986, s: 12

⁹³ Dilek Eyuboğlu , **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler** , Ankara,MPM Yayınları No 637 , 1999, s:11

oldu. Aksi olsaydı eğer, dünya çocuklarına hizmetten başka hiçbir iş yapmayan kadınlarla ve çocuklara hizmetin dışında her işi yapan erkeklerle dolu olurdu.⁹⁴

Kadın her alanda emekçi rolünü en iyi şekilde oynadığı halde, ekonomik olarak karşılığını alamamıştır. Varolan koşullarda, kadın her zaman erkeğe bağlıdır. Erkek, kadının geçiminin sağlayıcısıdır.

2.1.3. Toplumsallaşma Sürecinde Cinsiyet Rollerinin Öğrenilmesi

Kadının toplum içinde bürüneceği biçimi, ne fizyolojik ve psikolojik ne de ekonomik kaderi belirler. Çocuk kendisi için varolduğu sürece cinsiyetinin farklılığını kavrayamaz, çünkü çocuklar dünyalarını, cinsiyet organlarıyla değil ;gözleri ve elleriyle tanımaya çalışırlar.

Simone de Beauvoir, “kadınla” ilgili araştırmasına şu sorularla başlamıştır: Kadın durumu nasıl öğreniyor? Onu nasıl duyuyor? İçine kapatıldığı evren nedir? Kurtuluşun yolları nelerdir? Beauvoir’a göre “kadınlık doğuştan gelmez sonradan öğrenilir.”⁹⁵ Toplumumuzda da şahit olduğumuz gibi, çocuklar ait oldukları cinsiyete ait özelliklerini zamanla edinirler. Genelde erkek çocukları rekabete ve takıma yönelik oyunlara yönlendirilirken, kız çocukları ip atlama evcilik gibi rekabeti barındırmayan, ileride edinecekleri rollere uyum gösteren, hazırlayıcı oyunlar oynarlar.⁹⁶ Aile yaşamı içinde çocuklar yetiştirilirken, arzu edilen genelde kız çocuğunun annesine, erkek çocuğunun da babasına benzemesidir. Anne kız çocuğunu kendisinin yetiştirildiği gibi, baba da erkek çocuğunu kendisinin yetiştirildiği tarzda yetiştirmeye özen gösterir. Bütün bu toplumsal yönlendirilmeler sonucunda kız ve erkek çocukları cinsiyet rolleri farklılaşmasına giderler.

2.1.4 Gelişme Sürecinde Kadın İşgücünün Değişimi

Uluslararası işgücü istatistiklerinde “ev kadını” piyasa ekonomisine katılmayan, diğer bir deyişle etkin olmayan kadınları tanımlamak için kullanılmaktadır.⁹⁷ Konu ile ilgilenenler, ev kadınlığının bir istatistiksel kategoriden çok toplumsal bir

⁹⁴ Gilman, a.g.e., s 23-24

⁹⁵ Simone de Beauvoir, *Kadın Genç Kızlık Çağı*, İstanbul, Payel Yayınevi, 1976, s: 9

⁹⁶ E.G. Atabek, *The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ODTÜ, İşletme Bölümü, 1994, s 33-34

⁹⁷ Eyuboğlu, a.g.e s 13

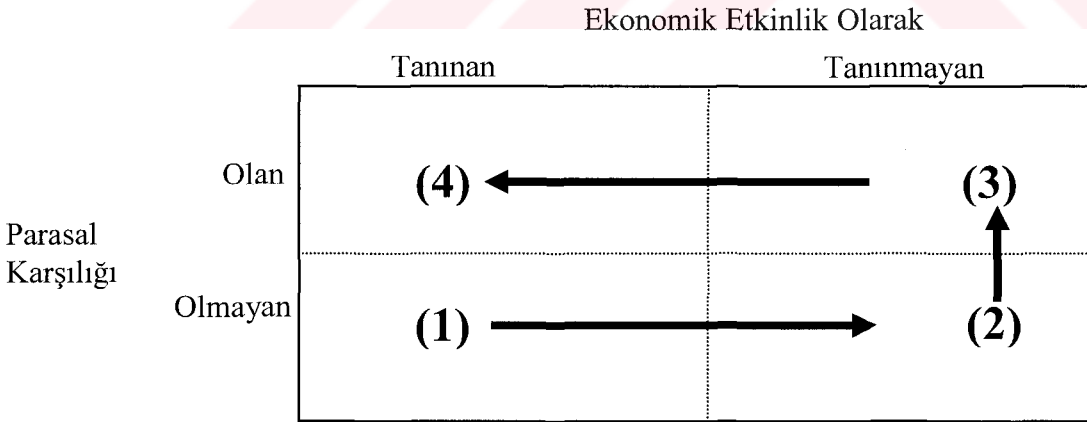
rol olduğu bütün kadınların bu rolü oynamak zorunda kaldıklarını vurgulamaktadırlar.

Kadınlar ev ve aile gibi etkinliklerden sorumludurlar. Kadın ve ev kadını terimleri özdeş anlamda kullanılmaktadır.

Sanayileşme süreci ile birlikte, emek kavramı sanayi emeği ve ev emeği olarak ikiye ayrılmıştır. Kadın ev emeğini erkek ise sanayi emeğini oluşturmuştur. Bunun yanında, kadınlar da artık sıkıldıkları ve tekdüze olan ev işlerinden kurtulmayı, ekonomik alanda hak ettikleri yeri almayı arzu etmektedirler. Toplumsal statülerini artırmaları da bu yolla olabilecektir. Kadınlar ekonomik etkinliklere katılsalar bile ilk görevleri her zaman ev kadınlığı ve analık olacaktır. Evdeki işleri, üretime katıldıklarında bile sürdürmeleri gerekir.

Kadınların etkinlikleri göz önüne alındığında, özellikle ev içi çalışma söz konusu olunca iki ölçüte göre gruplandırma yapılır.⁹⁸

- 1.Kadınların etkinliklerinin “ekonomik etkinlik”olarak tanınıp tanınmaması.
- 2.Kadınların yerine getirdikleri etkinliklerin bir parasal karşılığı olup olmaması



Şekil 2.1. İş hayatında kadınların ekonomik etkinliği ve parasal karşılığı

⁹⁸ Eyüboğlu a.g.e. s15

Kaynak: Eyüboğlu a.g.e,s 15

Sosyo ekonomik gelişme süreci boyunca kadınlar 1. gruptan başladıkları ekonomik etkinlik boyutunu 4. gruba taşımışlardır. Sanayileşmiş toplumlarda kadınlar genelde 2. ve 4. gruba dahildirler.

1. Gruptakiler:Para almadan, ekonomik etkinlikte bulunurlar. Tarımla uğraşan kadınlar bu kategoride yer alırlar.

2. Gruptakiler:Çoğunluğu ekonomik etkinliklerde bulunmayan ve ev kadını olarak tanımlanan kadınlardır. Yaptıkları işler ekonomik etkinlik olarak sayılmaz. Parasal karşılığı da yoktur veya olsa bile kayıt dışıdır. Kapıcının karısının apartmandakilerin ev işlerine yardıma gitmesi gibi.

3. Gruptakiler:Geçici çalışan, örgüte mensup olmayan, çok az para kazanan kadınlardır. Oranları sürekli artmakla beraber, istatistiksel olarak bu gruba dahil olan kadınlar saptanamıyor.

4. Gruptakiler: Erkek çalışanlar tümüyle bu grupta yer alırlar. Bu gruba mensup kadınlar ise,tarım dışında ücretli çalışan kadınlardır. Her biri çeşitli kademelerde ve farklı ücretler karşılığı çalışmaktadır. Ama hiçbiri ev kadınlığından kurtulmuş değildir.

2.1.5. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri

Kadın işgücü günümüzde yukarıda sayılan dört gruptaki şekliyle de görülmektedir. Hangi görevi yaparsa yapsınlar ev kadınlığı rolünü de yerine getirmektedirler.

a) Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği

Yüzyıllardır kadının işi evidir görüşü hakim olmuştur. Gayri safi milli hasıla içinde gelire katkıları ölçülemeyen kadınların yaptıkları ev işlerinin parasal karşılığı olmamakta ve bu karşılık ölçülememektedir. Özellikle tarımda çalışan kadınların, ev kadını – çalışan kadın, tanımlarının neresinde olduğu bilinemez. Çünkü ailesi için

çalışan kadın ücretli değildir. Ev içinde ev işlerine harcanan emeğin parasal karşılığı yoktur.

Dünyanın her yerinde kadınlar ev işlerini tek başlarına yürütmektedirler. Bunun yanında, erkeklerin ev işlerine katkılarını düşünürsek eğer; bu katkı gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere nazaran daha azdır. Çocuk bakımı, bulaşık çamaşır gibi işler kadınlar tarafından yapılmaktadır. Sadece, alışveriş konusunda erkekler, kadınlara yardımcı olurlar.

b) Ücretli Kadın İşgücü

Sanayileşme sürecinde ihtiyaç duyulan kadının emeği ile, kadın işgücü, ekonomik sürece dahil olmuş ve erkeklerle birlikte çalışma hayatına atılmıştır. Kadınlar ve erkekler ücretli işgücü piyasasında çok farklı konumlarda yer almışlardır.⁹⁹ Kadınlar her zaman meslek merdiveninin en alt basamağında istihdam edilmişlerdir. Kadınların eğitim düzeylerinin düşük olması ve deneyimlerinin az olması nedeniyle erkeklerden daha az iş kabiliyetine sahiptir, yargısı oluşmuştur.¹⁰⁰ Erkeklerin hepsinin eğitimlerini tamamlayıp emekli oluncaya kadar çalışmaları beklenirken, kadınlardan bu tip bir beklenti olmamıştır. Kadın çalışmasa da olabilir mantığı hala egemendir.

IV. Dünya Kadın Konferansında, kadın işgücü hakkında bazı stratejik kararlar alınmıştır bunlardan biri de, kadınların ve erkeklerin yer aldığı yerel, özel, sosyal ve akademik sektörlerdeki liderlik pozisyonları hakkında düzenli analizler yapmak üzere bir bilgilendirme sistemi kurulması kararıdır.¹⁰¹ Kadınların yer aldığı sektörlerde, istenilen, yönetici pozisyonlarında daha çok yer almaları ve lider konumunda anılmalarıdır.

2.1.6. Kadın İşgücüne Olan Talep Hakkındaki Gerçekler

Kadınlar düşük istihdam olduğu dönemlerde erkeklere rakip, erkek üstünlüğü olan piyasada

bir tehdit unsuru olarak görülürler. Günümüzde işsizliğin çok yüksek bir düzeyde olduğu düşünülürse eğer, kadın ailesi için çalışmak zorunda olsa bile önceliğin

⁹⁹ Nanke Redclift & M. Thea Sinclair, *Working Women, International Perspectives on Labour and Gender Ideology*, New York, Routledge Publ., 1990, s 1

¹⁰⁰ Redclift & Sinclair, a.g.e.s. 5

¹⁰¹ National Population Council, Situation of Women Challenges for the year 2000, *National Coordinating Committee for the IV World Conference on Women*, Mexico, 1995, s.50

erkeğe verilmesi gerektiği ve kadınların erkeklere haksız rekabet ettiği düşünülür. Kadınlar iş alanlarında bir genişleme olsa da en son yararlanırlar. Kısıntılar baş gösterdiğinde ise ilk zarar görenlerdir. Ekonominin gelişme süreci içinde, kadın işgücüne olan talep başlangıçta artarken, bir noktadan sonra kadının ücretli işgücü içindeki paylarının düştüğü araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Araştırmamıza konu olan bankacılık sektöründe bu genellemelerin doğruluğu tartışılır. Çünkü sektör nüfusunun yaklaşık olarak yarısını oluşturan bayanlar bankalarda özellikle müşteriyle ilişki halinde olunan ön birimlerde daha çok istihdam edilmektedirler. Günümüzde iş ilanlarında yeni mezunlara yönelik hatta 25 yaşını aşmamış kişiler tarif edilmektedir. Lise ve dengi okullardan mezun olan hatta bir tek yabancı dil bilenler artık çok zor iş bulabilmektedir. Bankacılık sektöründe işe alımlarda üniversite mezunu, yabancı dil bilen (tercihen iki dil), seyahat engeli olmayan kişiler birçok sınav aşamasından geçirilerek alınırlar.

2.1.7. Kadın İşgücünün Arzı Hakkındaki Gerçekler

Kadın için çalışma hayatı hakkında fikir serbestisi tanınmıştır. İsterse çalışır. Çalışmazsa da ailesinden bir baskı görmez. Genelde evli kadınların çalışma hayatındaki oranı, bekar kadınlara göre daha düşüktür. Bekarken işe başlayıp evlendikten sonra da işten ayrılan kadın sayısı da hayli fazladır. Geleneksel toplum yapımızdan gelen erkeklerin, ben karımı çalıştırmam, düşünce tarzı baskın olabilir. Kadınların da yetiştirilme tarzının buna müsait olmasıyla ev kadınlığı kolaylarına gelir. Ters durumlar da olmakla birlikte kadına saygı ve destek yönünden ailelerinden aldıkları eğitim, eşitlikçi fikirleri, eğitim düzeylerine bağlı olarak da, karısının çalışmasını destekleyen erkekler de vardır. Çocuklu bayanlar ise çalışma hayatına daha zor girmekte ya da daha erken veda etmektedir. Çocuğunu kreşe ya da bir bakıcıya emanet etmek durumunda kalan anne için duygusal bir karar aşaması gelir. Kadının özgürlüğü bir başka kadının (annesinin) özgürlüğünün kısıtlanmasına bağlıdır. Anneler kızlarının kariyer yapmaları, para kazanabilmeleri için çocuk bakımına yardımcı olurlar.¹⁰²

Evli, çocuk sahibi, çalışan ve ev kadını olmak üzere 20-35 yaşları arasında 800 kadının katıldığı bir araştırma sonucuna göre ;Evli ve çocuk sahibi olan kadınların %83'ü eğitim, iş ve ekonomik özgürlüğü kazanmadığı, %54 ü evlendiği, %53'ü okulu-

¹⁰² Aycan, a.g.e.s 88

nu bıraktığı için pişmanlık duyuyor.¹⁰³ Günümüzde Türk kadını artık çalışmak istiyor

2.1.8 İş Yaşamında Kadınlara Karşı Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları

İş yaşamında haklı yerini geç de olsa alan kadınlar sürekli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kadının iş hayatındaki yeri; yetersiz ödüllendirildiği ve görünmez kılındığıdır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık nedir? Kadınların sadece kadın olmaları nedeniyle erkeklerden farklı muamele görmeleridir.¹⁰⁴ Bunu hake etmemekle birlikte cinsiyete dayalı ayrımcılık nerelerde ortaya çıkmaktadır?¹⁰⁵

a) Kadının ev içinde çalışması ya göz önünde bulundurulmamakta ya da eksik değerlendirilmektedir.

b) Kadın, ücretli olarak ev dışında çalışıyor olsa bile ev işleri ile halen kendisi ilgilenmektedir.

c) İş hayatına erkeklerden çok sonra giren kadın çalışanlar, kendileri için tanımlanmış görevleri yapmak durumunda kalmışlardır. Böylece “Kadın işi”- “Erkek işi” ayrımı oluşmuştur. İşlerin cinsiyet farkı gözetmesi; kadın için meslek seçiminde, işe alınmada ve tüm çalışma hayatı boyunca bir sorun oluşturmıştır. Bu tip ayrışmalar farklı iş kollarında görüldüğü gibi aynı iş yerinde farklı departmanlarda çalıştırılmak yoluyla da ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre; erkek işçilerin çalışanların %90'ının erkek olduğu yerlerde, kadın işçilerin de çalışanların en az %70'inin kadın olduğu iş yerlerinde çalıştığı görülmüştür.¹⁰⁶ Bu ayrımlarda dikkati çeken nokta erkeklerin hep daha nitelikli işleri yapması, kadınların ise niteliksiz işlerde istihdam edilmesidir. Kadın tarım ve hizmet sektöründe yoğunlaşırken erkekler sanayii sektörü, hizmet sektörü üst yönetime, karar mercilerinde yer alırlar.

¹⁰³ **Türk Kadını Pişman**, Ntvmsnbc, News, 7/8/2001 (<http://www.ntvmsnbc.com>)

¹⁰⁴ Eyüboğlu, a.g.e.s 26

¹⁰⁵ D.Eyüboğlu, ve diğerleri, **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ocak, 2000, s 13

¹⁰⁶ Hacer Ansal, *Kadın ve Çalışma Hayatı*, **İktisat Dergisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mezunları Cemiyeti Yayın Organı, Mart-Nisan 1991, s.15

2.1.9. İşyerinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulanan Alanlar

Bankacılık sektörü düşünüldüğünde ayrımcılık yapılabileceği düşünülen alanlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

a) İşe alınma;

Bankacılık sektöründe işe alınmada kadınlara karşı fark gözetilen tek görev müfettişlik olmuştur. Uzun yıllar kadınlar için müfettişliğin çok ağır olduğu, şehir dışında uzun süre sürekli seyahat halinde olunmasını kadının bünyesinin kaldıramayacağı öne sürülmüştür. Koruma amacıyla öne sürülen engeller kadın için sektörde üst kademelere geçmede çok önemli bir basamak olan müfettişlik deneyiminin önünü kapamıştır. Son yıllarda bu göreve kadınlar da kabul edilmekle birlikte halen sayıları erkek çalışanlara oranla çok düşüktür.

Müfettişlik dışındaki genel olarak günlük işlemler için banka yöneticileri, kadın çalışanları tercih etmektedirler. Kadınların ev sorumluluğu taşımaları çocuklu ve işi bırakma eğilimlerinin yüksek olmasına rağmen çalışma sürelerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir.¹⁰⁷

Bir kadın çalışanın işe alınma mülakatı sırasında yaşadığı tecrübesinden örnek verirse eğer; mülakatı yapanın ben sana bu işi veririm ama bize iki yıl evlenmeyeceğine, evlenirsen de çocuk doğurmayacağına dair bir taahhütname vereceksin türü bir yaklaşımı çok da adilane değildir.¹⁰⁸ Erkeklere bu tip sorular sorulmazken, kadınlar için anne olmak iş yaşamında büyük sorunlar yaratır.

Bunlardan çıkan sonuç da kadınlar daha işe başlamadan cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalmakta ve kendilerini ispatlamak için çok fazla şeyden fedakarlık etmek zorunda kaldıklarıdır.

b) Ücret ve diğer olanaklar

Bankacılık sektöründe ücret politikası cinsiyete göre değil, bulunulan görev tanımına bağlıdır. Kadınların bir kategori olarak yönetim pozisyonlarında düşük oranda bulunmaları, yüksek ücret almaktan da mahrum bırakmaktadır.¹⁰⁹

Gerek Uluslar arası Çalışma Örgütü'nün bu alandaki sözleşmeleri, gerek ulusal yasalar eşit değerdeki iş için eşit ücret ödenmesini öngörmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁷ Aysel Gökdemir, "Türkiye'de Kadın İşgücü", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul, 1992), s 26

¹⁰⁸ Halide İncekara, Çalışma Hayatı ve Kadın, Panel, Türkiye Hak ve İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 8 Mart 1998, Metro Tanıtım Merkezi, İstanbul, s 56

¹⁰⁹ Eyüboğlu vd., a.g.e. s, 17

Bankacılık sektöründe ücretlendirme konusunda cinsiyet ayrımı olmamakla birlikte diğer sektörlerde halen farklılık devam etmektedir.

c) İşte yükselme: (Terfi, Kariyer)

Örgütlerde bazı görevler kadına daha çok yakıştırılır. Kapasiteleri o işin çok daha üzerinde olsa dahi kadın kendisi için inanılan görevi genelde aşamaz. Yaptığı işler diğer erkek çalışanlar tarafından yapılmış gibi gösterilebilir.

Kadın kendini kullanılmış hisseder. Öyle ki kadının çalıştığı erkek yöneticinin kademesi yükseldikçe kadın için o derece iyi asistan olarak anılır ama asla hakkı olan potansiyel lider kavramı hakkında kullanılmaz.¹¹¹

Genel olarak bankacılıkta yükselmeye ilişkin kurallar belirlenmiştir. Bu kurallar kadına ve erkeğe de uygulanmaktadır.¹¹² Fakat her şeye rağmen kadının yönetsel kademelerde ki sayısı erkeklere göre daha azdır. Bunun nedeni kadının yönetsel kademelere gelmek istememelerinden mi kaynaklanıyor? Yoksa halen yönetici tipi ataerkil kalıplar içinde mi değerlendiriliyor? Kadında erkek ile aynı eğitim seviyesine sahip olduğu sürece yine de yönetsel pozisyona ulaşamıyorsa eğer cinsiyete dayalı bir ayrımcılıktan bahsedilebilir.

d) Tayin (Yer Değiştirme);

Çalışma yaşamının her alanında olduğu gibi bankacılık sektöründe de, tayin, kadının meslek hayatında yükselememelerinde önemli bir etken olmuştur. Kadına ilişkin nedenler, kadınlık rolleri tayini etkiler.¹¹³ Kadının evine ve kocasının işine bağlı olarak tayine uyamama olasılıkları vardır. Belki de bir üst pozisyona geçme fırsatı olan tayini , kadınlar yine kadınlık rollerinden dolayı eş ve anne olarak yararlanamazlar.

e) Cinsel İstismar ve Cinsel Taciz;

İşyerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığın yapıldığı bir diğer alan cinsel taciz konusudur. Cinsel tacizi Türk Ceza Hukukunda ;birey ve bireylerin edep ve iffetlerine yönelmiş rahatsız edici nitelikteki davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Sosyal ve psikolojik nedenlerle çoğu kez mağdurların ortaya çıkmaması, cinsel taciz konusunda

¹¹⁰ Gülten Kutal, *Sosyal Politika Açısından Çalışan Kadınların Sorunları*, KİPLAS Dergisi, Ocak 1998, s 8

¹¹¹ Judi Marshall, *Women Managers Moving On, Exploring Career and Life Choices*, New York, Routhledge Publ., 1995, p 303

¹¹² Eyüboğlu vd., a.g.e. s:17

gerçek rakamlara ulaşmayı engellemektedir. Cinsel taciz konusunda A.B.D’deki yapılan tahminlere göre, işyerlerinde cinsel tacize uğrayan kadınların oranı %42 ile %90 arasında değişmektedir.¹¹⁴Cinsel tacize uğrayanların sadece %5’inden daha azı yasal olarak şikayette bulunmuşlardır. Türkiye’de ise bu konuda geniş anlamli yapılan bir çalışmanın olmaması cinsel taciz boyutları hakkında fikir yürütülmesine engel teşkil etmektedir. Ülkemizdeki geleneklere bağlı olarak mağdur olan kadınlar için bu durumu ortaya çıkarmak kendilerine olan toplumun bakış açısını değiştirmesi korkusuyla hep olayları saklamaktadırlar. Örneğin,dul,boşanmış ya da yalnız yaşayan kadınlar,ekonomik güçlük çeken ya da iş yaşamında deneyimsiz kadınlar,düşük ücretli, devamlılık arz etmeyen işlerde çalışan kadınlar daha fazla cinsel tacize hedef olmaktadır. Kadınlarda işini kaybetme korkusuyla, diğerleri tarafından yanlış anlaşılma korkusu ve işyerindeki diğer erkek çalışanlardan da bu tip bir davranış ta bulunma olasılığı içinde olmak, kadın için işyerini cehenneme çevirir. A.B.D’ de çalışan kadınlara yönelik hazırlanmış bir rehber kitapta cinsel tacize uğrayan kadınlarda görülen genel belirtileri şu şekilde sıralamıştır.¹¹⁵

İş performansında düşme,iş tatmininde düşme,devamsızlık,sinirlilik,depresyon hali,alkol ve sigara tüketiminde artış,uykusuzluk, yorgunluk,kilo kaybı,migren,koroner kalp hastalıkları, aile ve kişisel ilişkilerde sorun,fiziksel ve ruhsal hastalıklar.

Tacizde bulunan erkeklerin sergiledikleri genel özellikler de ;hedefleri olan kadınlara göre daha üst statüde olmak, daha yaşlı olmak ve genelde evli olmalarıdır.¹¹⁶

Cinsel tacize uğrayan kadın çalışanlar,ya işyerlerini terk edecekler ya da yıllardır kariyer yapmak için fedakarlıklarda bulundukları pozisyonlarını terk edip başka bölümlere ya da firmalara geçeceklerdir. Mağdur olan kadınların işe ve erkeklere olan güveni ve azmi azalır. İşine karşı yabancılaşma başlar.

Cinsel tacizin olduğu işyerlerindeki örgüt kültürü gözden geçirilmeli ve bu durumlara karşı cezalandırıcı müeyyideler düzenlenmelidir ki bu tip davranışlardan kişiler korksunlar. Erkeklerin egemen olduğu ve sayıca üstün oldukları örgütlerde

¹¹³ Eyüboğlu vd., a.g.e. s18

¹¹⁴ G.Mine Gerni, **İşyerinde Cinsel Taciz :Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56-3,Ankara , s 20

¹¹⁵ Deborah Clarke, **Women at Work,An Essential Guide For The Working Women**, USA, Element Publ., 1992, p.103

¹¹⁶ Gerni,a.g.e.s 22

kadınlar daha çok dikkat çekerler. Bu gibi durumlar kadınları erkek egemen işlerden uzak durmalarına yol açar.

Cinsel taciz kadın için çalışma yaşamını güçleştiren hatta büyük sorunlar yaratabilen bir etmendir. Buna karşın kadının cinsiyet rollerini çalışma yaşamlarında kendi lehlerine bir araç olarak kullandıklarına dair yargılar ve imalar da vardır. Erkek olan üstleriyle görüşürken, kadınlar, kadınsı kimliklerini öne çıkartarak izin ve terfi konularında kolaylıklar elde ettikleri durumlar da oluşur. Ama bu tip bir durumu genele yaymak yanlış olur.

2000 yılı itibariyle bankacılık sektöründe kadın çalışanların örgüt içindeki sayıca oranları %48 'e kadar yükselmiştir. Yaklaşık yarısını oluşturdıkları sektörde, kadınların cinsel tacize uğramaları üzerine bir araştırma yapan Dr.Gerni'nin ulaştığı sonuçlar ise şöyledir¹¹⁷: Bankacılık sektöründe de cinsel taciz sorunu yaşanmaktadır. Erkekler resmi statülerini kadınlara karşı yanlış şekilde kullanmaktadırlar. Bankalarda kadınlar için üst pozisyonlara geçtikçe cinsel tacize uğrama olasılığı azalmaktadır. Tacizde bulunan erkekler daha yaşlı ve evlidirler. Kadınlar bu konuyu gizlemekte ve şikayet etmemektedirler. Fakat iş verimlilikleri düşmektedir.

Sonuç olarak dünyanın her yerinde aynı şekilde süre giden küçük ya da büyük taciz olaylarının kadınların onurlarıyla çalışmalarına karşı bir tehdit oluşturmaktadır. Bu konuda en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Örgüt içinde bu tip davranışları fark edip ya da bu tip olaylara mağdur olanları konuşmaya cesaretlendirecek bir yönetim politikası izlemelidir. Konunun tartışılması ortaya çıkarılması ve geleneksel bakış açısından her iki tarafı da uzaklaştırmak, bu olayların tekrarını engeller hem de iş verimliliğini artırır.

¹¹⁷ Gerni,a.g.e.s 41

2.2. GELİŞMİŞ ÜLKELERDE KADIN ÇALIŞANLAR

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturmalarına rağmen kadın nüfusu hep sosyal statüsünde değişimler yaşamış ve problemlerle karşılaşmış bir gruptur. Dünyada ilk kadın hareketi Avrupa'da görülmüştür. Fransız ihtilalinde ilan edilen "kadın ve kadın yurttaş bildirisi" kadın haklarını savunan ilk belge niteliğindedir. Erkeklerin sahip olduğu hak ve özgürlüklerden kadınların da yararlanabilmesini içermektedir.

Kadınların yönetim faaliyetlerinin her kademesine katılması gerektiği, tüm dünya ülkelerinde özellikle, 2. Dünya Savaşının getirmiş olduğu ekonomik ve sosyal değişimler sonucunda önem kazanmaya başlamıştır. 1947 yılında B.M. Teşkilatı içinde Kadının Statüsü Komisyonu kurulmuştur. Tüm üye ülkelerdeki kadınların statü ve sorunları tespit edilmiştir. 1972 Yılında başlayan çalışmalar çerçevesinde 1975 yılı Uluslar arası Kadınlar Yılı olarak kabul edilmiştir. Kadınlar ile erkekler arasındaki eşitliğin sağlanması, kadınların da kalkınma faaliyetlerinin tümünde yer alması ve dünya barışına katkıda bulunmak üzere yoğun olarak faaliyetlere katılması esas alınmıştır. 1975 yılında Meksika'da, 1980 yılında Kopenhag'da yapılan Dünya Konferansları uluslararası düzeylerde kadının statüsünün yükseltilmesinde,, karşılaşılan sorunların giderilmesinde yardımcı olmuştur. 1976-1985 yılları arasındaki 10 yılın "Birleşmiş Milletler Kadınlar 10 Yılı" olarak kutlanacağı belirlenmiştir.

Tarih boyunca kadınlar hep çalışmışlardır. Fakat emeklerinin karşılığını maalesef alamamışlardır. Öyle ki ev işleri ve çocuk bakımı ne derece zor olursa olsun hiçbir zaman bir yönetim kategorisi olarak görülmemiştir. Amerika Birleşik Devletlerinde İkinci dünya savaşı sırasında erkekler askere gittiği zaman ulus ekonomik dengeyi korumak için kadınları yardıma çağırmıştır. Ev dışında çalışmanın ne derece meydan okuyucu olduğunu ve tatminkar olduğunu gören kadınlar, ev dışında kariyer arayışına girmişlerdir. Ayrıca bu kadınlar 1950, 1960 ve 1970'lerin kadınlarına da örnek olmuşlardır.

Kadınların işgücüne katılım oranları Tablo 2.1.'de verilmiş olup her ülkede katılım oranı, erkeklerden daha azdır.

Tablo 2.1. Kadının İşgücü İçindeki Yeri

İşgücü İçindeki Kadının Oranı 15 + 1995			Tarım işgücü içinde kadının oranı 1990	
	E	K	E	K
DÜNYA	82	54	46	52
Sanayileşmiş Ülkeler	72	53	10	8
Orta Gelişmiş Ülkeler	84	55	55	63
Az Gelişmiş Ülkeler	84	48	51	58
AFRİKA	85	56	56	69
Mısır	79	33	33	61
Tunus	79	35	23	42
Güney Afrika	79	46	16	10
KUZEY AMERİKA	73	57	4	2
Kanada	75	59	4	3
ABD	73	57	4	1
LATİN AME.-KARAYİP	82	40	32	13
Meksika	83	37	35	12
Küba	77	47	24	8
Arjantin	77	32	16	3
Peru	79	32	51	22
ASYA	84	56	57	67
İsrail	72	46	5	2
İran	79	25	30	42
Hindistan	85	41	59	74
Japonya	78	51	7	8
Çin	86	74	69	76
AVRUPA	71	51	13	11
Danimarka	75	62	8	3
İsveç	71	63	6	3
İngiltere	72	52	3	1
Belçika	64	39	3	2
Fransa	64	47	6	5
Almanya	72	48	5	3
Hollanda	70	45	5	3
Polonya	73	57	27	28
Rusya	74	59	17	10
Yunanistan	66	36	20	29
İtalya	67	38	8	9
İspanya	67	36	13	10
OKYANUSYA	77	56	19	19
Avustralya	75	54	7	4
Yeni Zelanda	73	55	13	7

Kaynak: Tokol, 'Dünya'da Kadın İşgücü', s.20¹¹⁸¹¹⁸ Aysen Tokol, 'Dünya'da Kadın İşgücü', Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I, Bursa: 28 Nisan 1999, s 20

Tarım işgücü içinde kadınların payı erkeklerden daha fazladır. Kadınlar ücretsiz aile işçiliği yanında tarımda da yine ücret almadan çalışmaktadırlar. Tarımda çalışan kadının oranı en yüksek az gelişmiş ülkelerde görülmektedir. Bu oranların en yüksek olduğu bölgeler Asya ve Afrika'dır. Sanayileşme sürecinin başlamasıyla, kadının ağırlıklı istihdam edildiği tarım sektörü cazibesini yitirmiş ve köyden kente göçler de başlamıştır.¹¹⁹ Kentlerde iş bulma açısından erkekler gerek geleneksel değerlerin varlığı gerek eğitim avantajlarıyla daha şanslı olmuş ve kadınlar yine iş yaşamının dışında kalmışlardır.

2.2.1. Gelişmiş Ülkelerde Kadın Çalışanlara Uygulanan Ücret Politikaları

1985 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan kadınların eşitliği üzerine son on yıllık gelişmelere ilişkin araştırmasına göre;¹²⁰

- kadınlar dünyadaki işlerin üçte ikisini yapıyorlar
- kadınlar dünyadaki mülkiyetin yüzde birine sahipler
- kadınlar dünyadaki gelirin sadece onda birini alıyorlar

AB ülkelerinde kadınların ücret ortalaması hala erkeklerden %25 –40 oranları arasında daha azdır. Çoğu ülkede hala kadınlara karşı önyargı ve cinsiyet ayrımı vardır. Aynı işi yapan iki kişinin farklı ücret alması cinsiyet ayrımı düşüncesini akla getirmektedir. Bu gerçek de halen kadınların haklarının yendiğini göstermektedir. İşe girmede ve kariyer planlamasında bu cinsiyet ayrımı hep gün yüzüne çıkmaktadır. Hamile kalan kadınların kariyer yaşamı sona ermekte ve işten çıkarılmaktadırlar. Hamile kadınlarda işten atılma kararı en çok Hollanda'da görülmektedir.¹²¹ Annelik bir kadının yaşayacağı en muhteşem ve en doğal olaydır. Kadının çocuk ve iş arasında kalarak doğum planlarını ertelemesi beklenemez. Doğanın kanunu olarak kadın anne olmak için doğar. İş yaşamının kendi çıkarları uğruna kadınların en doğal hakkı olan doğum olayına iş akdi fesih ile yaklaşması çok acımasızcadır. Kariyer planlamasının ya da çabaların doğum ile sona ermesi erkekler dünyasında kadınlara yapılan bir haksızlıktır.

¹¹⁹ Yeliz Mohan, *Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s16

¹²⁰ Palmer & Hyman ,a.g.e , s 11

¹²¹ Alp,a.g.e.s 17

2.2.2. A.B.D' de Çalışan Kadınlara Ait Bazı İstatistikler

Günümüz Amerikan ailelerinde, sadece yüzde altısında babanın işe gittiği ve annenin evde çocuklara baktığı geleneksel aile tipi vardır. Bugün için, anne ve babanın işte çocukların okul ya da yuvada olduğu boş bir ev resmetmek daha gerçekçidir.

ABD Çalışma Dairesi Kadın Bürosunun 1987 yılında çalışan kadınlar üzerine yaptığı bir araştırmanın sonuçları çok çarpıcıdır. Bu araştırmaya göre,

_18 ile 64 yaş arasındaki bütün kadınların yüzde 65 'i sivil işgücü içinde yer alırken bu oran erkeklerde yüzde 88'dir.

_Sivil işgücünün yüzde 44'ünü kadınlar oluşturmaktadır.

_Büro işleri başta gelmek üzere yönetim desteğinin yüzde 80'ini kadınlar yapmaktadır. Üretimdeki el işlerindeki ve bakımdaki kadınların oranı sadece yüzde 8'dir. Perakende satış işlerinde işçilerin yüzde 69'u kadındır. Yönetici, idareci ve müdürlerde kadınların oranı yüzde 36'da kalmaktadır.

_Kadın işçiler erkek işçiler kadar eğitilmiştir. İkisi de ortalama 12.8 yıl eğitim görmüşlerdir.

_Kadın işçiler düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar. Kadın işçi ortalama olarak, erkek işçinin aldığı ortalama her bir dolara karşılık 64 cent kazanmaktadır.

_Küçük İşletmeler Dairesinin araştırmasına göre ABD'de kadınların sahip olduğu işyeri sayısı 1977'de 1.9 milyon iken, 1982'de 2.6 milyon rakamına ulaşmıştır.

_Kadınların ücretli işte çalışma arzuları eğitim düzeyleri arttıkça artmaktadır. 25 ile 64 yaşları arasında dört ya da beş yıl eğitim almış kadınların yüzde 75'i işgücüne dahil olmaktadır. Dört yıldan az lise öğrenimi görmüş kadınların ancak yüzde 44 ü çalışmaktadır.

_Kadınların çalışma sebepleri genelde ekonomik nedenlerdir. İşgücündeki kadınların yaklaşık üçte ikisi ;bekar(yüzde 25),boşanmış(yüzde 12),dul(yüzde 50)ayrılmış(yüzde 4)ya da eşinin geliri 15bin doların altında olan kadınlardır.

ABD'de yapılan çalışmalarda ;çalışan kadının eğitim düzeyi arttıkça,evlilik içinde edilgen rolünün de azaldığı belirlenmiştir. Yine ABD ve İngiltere'de yapılan araştırmalar bağımsız bir gelire sahip olan çalışan kadının, evde daha otoriter olduğu bulunmuştur.¹²²

¹²² Lydia Morris, *The Workings Of The Household*, England, Polity Press, 1990, s 120

2.2.3. Gelişmiş Ülkelerde Kadınların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Birleşmiş Milletlerin 1996 raporuna göre A.B.D’ de avukatların %22.7 si, mimarların %12.6sı, mühendislerin %8.6sı,dişçilerin %9u, akademisyenlerin ise %42.5 i kadındır. Bu oranları yorumlarsak eğer, kadınların belki de annelik güdüsünden kaynaklanarak öğretme ve öğrenme istekleriyle akademisyenlik veya öğretmenliği ağırlıklı olarak tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Üst düzey yönetim kadrolarındaki kadınların bulunma oranları ise çok düşüktür. ABD’de 1960’lardan bu yana yönetimdeki kadınların sayısı iki kat artarak üç milyona çıkmıştır. Kadınların yüzde 33’ü yönetim düzeyine ulaşabiliyor, bunların ancak yüzde altısı mesleklerinin zirvesinde bulunuyor. Şirketlerin üst düzey yönetimlerinde yer alanlar ise ancak yüzde 1’i oluşturuyor. İşgücüne dahil kadınların ancak yüzde 4 ‘ü yılda 25bin dolar kazanabiliyor. Çalışan kadınların yüzde 80’i, büro,satış ve hizmet işlerinde yoğunlaşmış bulunuyor.¹²³Dikkat edilirse bu işler gelir seviyesi düşük işleri oluşturmaktadır,ayrıca sosyal statüsü de çok yüksek değildir.

Uluslar arası Çalışma Örgütünün 1997 deki raporuna göre A.B.D de üst düzey yönetimde kadınların oranı %2.4,Brezilya’da %3,Japonya’da %2,İngiltere’de %2,Almanya’da %3 tür. Bunların yanı sıra kadın üst düzey yönetici oranı yüksek olan ülkeler arasında Fransa %13,Hollanda %18,Kanada %21,Avustralya ve Finlandiya %11 ile yer almaktadır.¹²⁴Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarındaki bulunma oranları en yüksek %21 ile Kanada’dadır. Bu oran bile çok düşüktür. Kadınların çalışma yaşamında üst düzey yöneticilik pozisyonu için hak ettikleri oran ise %50’lerdir.

OECD ülkelerinin yarısından fazlasında kadınlar özellikle “topluma yönelik hizmetlerde, sosyal hizmetlerde ve personel hizmetlerinde” istihdam edilmektedir. Bu ülkelerin büyük çoğunluğunda toplam kadın istihdam oranının %40 ile %50 sini bu hizmet dalları oluşturmaktadır.¹²⁵Örneğin A.B.D.’de tüm sekreterlerin %98’i, tüm

¹²³ Palmer,Hyman a.g.e. s 12

¹²⁴ Zeynep Aycan, ‘Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler’ İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2 Sayı 7 Temmuz-Ağustos-Eylül 1998, s. 83

¹²⁵ Değişen Toplumda Kadının İstihdam İmkanlarının Geliştirilmesi Konulu Uluslararası Konferans 7-8 Kasım 1989, Ankara İş Ve İşçi Bulma Kurumu Yayınları 1990,s30

hemşirelerin %97'si, tezgahhtarların, %70'i kadındır.¹²⁶ İngiltere'de de sekreterlerin %99'u, büro işlerinde çalışanların %73.5'i sağlık ve sosyal refah hizmetleriyle ilgili alanlarda çalışanların %72.5'i ve eğitim alanlarında çalışanların %58.8'i kadınlardan oluşmaktadır. Japonya'da kadın çalışanların dörtte üçü bu hizmet dallarından ayrı restoran ve otel işletmeciliği sektöründe istihdam ediliyor. Garsonluk, kasiyerlik, tezgahtharlık gibi meslekler genelde kadın çalışanlarca istihdam ediliyor. Bu da kadınların yeterince eğitim düzeyini geliştirmediği ya da edindikleri eğitim ve hakları yeterince kullanamadıklarını göstermektedir.

İmalat sanayiinde çalışan kadınlar, ülkelerine göre toplam kadın istihdam oranının %10 ile %25 ini oluştururken, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, İtalya, İspanya ve İsveç gibi ülkelerde imalat sektörü ile hizmet sektöründeki kadın istihdam oranı başa baş gitmektedir. Öte yandan başka ülkelerde sanayi sektörü, bankacılık, sigortacılık, emlakçılık gibi hizmet alanlarından istihdamı kendisine çekememektedir.¹²⁷ Genel olarak erkek işi diye nitelendirilen alanlara kadınlar halen çok zor girebilmekte bazen de dirençlerle karşılaşmaktadırlar.

AB ülkelerinden Danimarka, Fransa ve İngiltere en çok kadın istihdam eden ülkelerdir. Önceki yıllara göre daha fazla kadın istihdam edilmesine rağmen kadınlarda işsizlik oranı (%11.2) erkeklerin işsizlik oranından (%6.6) daha yüksektir. Bu da gösteriyor ki eğer bir işyerinden eleman çıkarılacaksa ilk akla gelenler kadınlardır.

Genelde kadınların part-time iş bulma şansı daha yüksektir. AB ülkelerinde yarı zamanlı işlerde çalışanların %82'sini kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların çoğu geçici ya da yarı-zamanlı işlerde çalışmaktadır. Bu da gösteriyor ki, kadınlar iş yaşamında en çok part-time işlerde istihdam ediliyor. Bu şekilde deneyim kazanamayan kadınlar iş yaşamı boyunca geçici ve hafif işler bulabiliyorlar. Buna bağlı olarak iş arayan kadınların sayısı her zaman erkeklerden daha fazladır. Çünkü okulu yeni bitirmiş kadınlar yanında sürekli iş arayışı içinde olan ev hanımları veya işten atılmış kadınlar da vardır.

AB ülkelerinde işsizlik yardımından kadınlar daha fazla yararlanmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerdeki kadınlar geri kalmış ülkelerin kadınlarına göre daha şanslılardır. Çünkü en azından diğer ülkelerde olmayan işsizlik yardımından faydalanırlar.

¹²⁶ Mohan, a.g.e, s16

¹²⁷ Aşlı Alp, *Yönetim ve Kadın Bankacılık Sektöründe Durum* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.S.B.F., 1998), s 13

2.3. TÜRKİYE'DE KADIN ÇALIŞANLAR

Türkiye nüfusu 61.644.000 dir,kent nüfus oranı %60.9 ve ortalama nüfus yoğunluğu 80 kişidir. Nüfusun %99 u müslümandır. Türkiye tüm Müslüman ülkeler içinde laik olan tek ülkedir. Köklü bir tarihi ve devlet yönetimi vardır. Kültürel açıdan da zengin bir mozağe sahiptir. Nüfusun yarısını oluşturan kadınlar için ülkemizde hep cefakar,fedakar ve çalışkan sıfatları kullanılır. Annelik baş görev olarak adlandırılan Türk kadınları da diğer ülkelerdeki hemcinsleri gibi çalışma hayatında hak ettikleri yere gelememişlerdir. Türk kadını tarlada çalışırken resmedilmiştir. Günümüzde ise artık çağdaş Türk kadını her alanda ve her görevde yer almaya başlamıştır.

2.3.1. Tarihsel Süreçte Türkiye’de Kadınların Elde Ettiği Yasal Haklar

Ülkemizde kadının yaşamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar 19.yüzyılda başlamıştır. Kız çocuklarına verilen eğitim kadınların o dönemde öğretmenlik,yazarlık vb. meslekler edinmelerini sağlıyordu. Fakat bu haklar diğer sosyal haklarla desteklenmiyordu. Kadınlar toplumsal yaşamda etkin bir rol oynayamamaktaydılar. Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk 10 yılda Atatürk’ün önderliğinde gerçekleştirilen devrimler, kadının yurttaş olarak kabullenilmesini sağlamıştır. Türk toplumu büyük bir toplumsal değişme ile yeniden yapılandırılmıştır. En övünülen gelişmeler de erken Cumhuriyet dönemi ile sınırlı kalmıştır.

Atatürk devrimlerinden, Türk kadınına erkeklerle eşit eğitim olanakları sağlayan,eğitimi tek sistem ve çatı altında toplayan Tevhit-i Tedrisat Kanunu 1924 yılında kabul edilmiştir.

Kadınlara modern giyim yolunu açan ve onları çarşıftan çıkaran Kıyafet Kanunu 1925 yılında kabul edilmiştir.

Kadınların yasal statüsünün tamamen değiştirerek aile içinde ve toplumda o dönemin ölçüleriyle neredeyse erkeğinkiyle eşit haklar sağlayan Türk Medeni Kanunu 1926 yılında çıkarılmıştır.

1920’ li yıllarda başlayan kadınlara sivil hakların tanınması girişimi 1930 ‘lu yıllarda siyasal haklarının tanınmasıyla sona erer. 1934 yılında kadınlara Millet Meclisine seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır. Zamanına göre bu çok ilerici bir yaklaşım-

dır.1935 yılında kadınlarında katıldığı ilk milletvekili seçiminde 18 kadın meclise girmiştir. Sonraki yıllarda seçilen kadın milletvekili sayısı maalesef bu düzeye bir daha hiç çıkmamıştır. Siyaset halen erkek işi olarak görülmekte ve kadınlara milletvekili seçimlerinde partiler son sıralarda yer vermektedir. Kadınların siyasete daha aktif katılımıyla siyasi anlayışın değişeceği, kadın sorunlarının daha çok gündeme geleceği ve daha ılımlı bir politika izleneceği gibi katkılar kadınlar tarafından sağlanabilir.

40'lerden sonra ise kadınlara yönelik herhangi bir yasal düzenleme yapılmamıştır. 70'lere kadar Türkiye'nin gündeminde "kadın sorunu" yer almamıştır. 1950'ler 1960'lar kadınlara pek fazla yasal haklar açısından değişiklik getirmemiştir.

1961 Anayasasında kadınlara yönelik yapılan değişiklikler ;genel eşitlik ilkesi ve kadınları gençler ve çocuklarla birlikte anan koruyuculuk yaklaşımı(m43) ve buna ilave olarak da Devlet Memurluğu Kanununda bir iki madde ile sınırlı kalmıştır.

1970'lerde ise, kadınlar sadece meclis gündeminde erken emeklilik konusu ve İş Yasasındaki birkaç madde ile yer almışlardır.

1970 sonrasında Kadın Hakları kadınların gündemine gelmiştir. Fakat yasa koyucu ya da hükümetlerin gündemine girememiştir.

1982 Anayasasında; genel eşitlik ilkesi çerçevesi içinde kalan, bu kez küçükler ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlarla birlikte özel olarak korunması gereken kategoriler içinde sayılan (m.50)kadınların hükümet programlarında yer alması, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin onaylanmasının ardından 1987 yılında gerçekleşmiştir.¹²⁸

Günümüzde kadın haklarının temel çerçevesini uluslar arası belgeler çizmektedir. Hükümetlerin bu belgelere yaklaşımı, onay politikası da kadın konusuna olan yaklaşımını ele verir. Türkiye kadınlarla ilgili dört BM sözleşmesinin ikisini onaylamış diğer ikisini ise ret etmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün sözleşmeleri arasında kadın erkek eşitliği açısından önem arz eden 156 sayılı Kadın ve Erkek İşçiler için Fırsat ve Davranış Eşitliğine İlişkin Sözleşmeyi (1981)onaylamamıştır. Eğitimde Ayrımcılığa karşı UNESCO Sözleşmesini de (1960) onaylamamıştır.

Türkiye'de Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesine taraf olması, Nairobi İleriye Yönelik Stratejileri, 3.Dünya Kadın Konferansı, ülke-

mizde 5. ve 6. Beş yıllık kalkınma planları çerçevesinde kadın politikaları geliştirmek amacıyla Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) kurulmuştur. Kadınların sorunlarının meclise taşınmasında ve kadınlar lehine sonuçlar alınmasında bu genel müdürlük aktif rol oynamaktadır.

2.3.2. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Rolü

Ülkemizde eğitim sağlık ve kısıtlı istihdam açısından kadınların yeri istenilen düzeye ulaştırılamamıştır.

2.3.2.1. Türkiye’de bazı kadın istatistikleri

Devlet İstatistik Enstitüsü’nün nüfus projeksiyonlarına baktığımızda 2000 yılı için Türkiye’de 33.091.000 kadın, 33.744.000 erkek nüfus tahmin ediliyor. Bu da nüfusun yarısının kadınlardan oluştuğunu gösteriyor.

Altı yaş üstü kadınlarda toplam nüfus 24.306.582 olarak, bunun 6.808.809 u okur yazar değildir. 3.708.884 ü bir okul mezunu değildir. 10.400.000 i ilköğretim mezunu, 1.300.000 i ortaokul, 1.400.000 i lise ve dengi, yalnız 449.000 i yüksek okul ve fakülte mezunudur.

1970 yılında kadınların %58 i okur yazar değilken 1990 yılında bu oran %28 e dek düşmüştür. Erkekler için de aynı oran %29 dan %11 e dek düşmüştür. Erkek okur yazar oranı kadınlara göre daha yüksektir. Türkiye’de hala ailelerin kısıtlı ekonomik koşullarını erkek çocuk lehine kullanılması, erkek egemen toplumsal yapı, artan iç göçler ve düzensiz kentleşme sonucu oluşan toplumsal, kültürel erozyon, bölgeler arası gelişmişlik düzeyi farklılıkları kadın eğitimi olumsuz yönde etkilemeye devam etmektedir. Okul sayılarının artmasına, kırsal ve kent farkının giderek kapanmasına karşın ilköğretim düzeyinde başlayan bu farklılaşma, daha üst eğitim kurumlarına gidildikçe artmaktadır.

Ülkemiz nüfusunun %60’ını 0-14 yaş arası çocuklar ve 15-49 yaş grubundaki kadınlar oluşturmaktadır. Bu grup en çok sağlık sorunlarıyla karşılaşan gruptur. Doğuşta beklene yaşam süresi kadınlar için 70.5, erkekler için 65.9’dur. Bu oran gelişmiş ülkelere göre çok düşüktür. Ülkemizde anne ölüm hızı gelişmiş ülkelerin yaklaşık 30 katıdır.

İktisaden faal olma durumuna göre istatistikler;

¹²⁸ Oya Çitci, 20.Yüzyıl Sonunda Kadınlar Ve Gelecek Konferansı Bildirileri , Ankara, 19-21 Kasım

1990 sayımlarına göre nüfus 40.783.431 dir. %50 si erkek %50 si de kadındır. İktisaden faal olan 24.726.601 kişinin 16.073.560 ı erkek,8.653.041 i kadındır. İktisaden faal olma durumuna göre erkeklerin %78.3 ü iktisaden faal,%21.7 si iktisaden faal değildir. Kadınların iktisaden faal olma oranı erkeklere oranla çok düşüktür. Kadınların nüfus yapısındaki gibi %50' lik bir paya oranla iktisadi hayatta rol almaları beklenirken bu orana hiçbir zaman yaklaşamamıştır.

1955 yılında iktisaden faal olan kadın oranının %72 oluşu ile Türk tarihinde en yüksek seviyesini görmesi ve 1990 yılında da %42.8 ile en düşük seviyede olması ise çok üzücüdür. Kadınların hala GSMH ya yeterince katkılarının olmaması ve potansiyellerinin değerlendirilememesi düşündürücüdür. Verilere göre 1970 –1990 yılları arasında kadınların işgücüne katılımında gerileme yaşanmıştır. Eğitim düzeyinin yetersizliği nedeniyle kentlerde çoğunluğu niteliksiz işgücü olan ve dolayısıyla iş bulma şansı az olan kadınlar, evde parça başı işler, ev içi ve marjinal işlerde yoğunlaşmaktadırlar. Eğitim düzeyi yüksek vasıflı işgücüne dahil kadınların da, işsizlik tehlikesiyle karşı karşıya kalmaları, eğitim gördükleri alanda istihdam edilmemeleri veya gizli işsiz olarak istihdam edilmeleri söz konusudur. Ülkemizde istihdam edilen kadınların %74.8'i tarım kesiminde çalışmaktadır.%88.3'ü sosyal güvenceden yoksun,ücretsiz aile işçisi konumundadır.¹²⁹Sosyal Sigortalar Kurumu ve Bağ-Kur gibi sosyal güvenlik kuruluşlarına bağlı çalışan kadın oranı %10 civarındadır. Kamu kesiminde çalışan kadınlar daha şanslı olarak Emekli Sandığına bağlı çalışmaktadırlar ki bunların oranı da %38'dir.

2.3.3. Türkiye’de Çalışan Kadınlara Karşı Tutumlar ve Genel Yargılar

Türkiye’de kadınların çoğu hala tarımda ve evde ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Sosyal güvencesi yoktur. Sendikasıdır. Çalışma koşulları sağlıksızdır.

Kentli kadınlarda ekonomik özgürlüğü olanların oranı beşte bir bile değildir. Çağdaş şekilde ücretli çalışma hayatı Türkiye’de hala yaygın değildir. Kadınlar ücretli çalışsalar da hala alt düzey işlerde istihdam edilmekteler.

Yalnızca 12-19 yaş arası çalışan kadınların, erkeklere üstünlüğü bulunmaktadır. Bunun sebebi de bir yandan kadının iş yaşamının erkek kadar uzun olmaması, diğeri de iş yaşamlarının sürekli olmamasıdır. Ücretli çalışan kadınların büyük bölümü,

evlilik ya da çocuk öncesi çalışmakta, çalışma yaşamını terk ettikten sonra bir daha dönüş yapamamaktadır. Dönüş yapmalarına dair bir destek bulamamaktadırlar. Çalışmayı sürdüren kadınların çoğu da iş-ev arası ikilemini yaşarlar.¹³⁰

Türkiye’de kadının çalışmasına ilişkin tutumlar ;

Kadının yeri evidir düşünce tarzı hakimdir. Kadın üzerinde yakın ve uzak çevresinin çok fazla etkisi vardır. Sonuçta kadının da görüşleri toplumdan çok farklı olmamaktadır. Kadınların çalışmasını sekteye uğratan en önemli etken, çocuktur. Doğumdan sonra anne genelde çocuğundan ayrılamayıp işine dönmez. Çocukları yetiştirmesi gereken Türk toplumunda annedir.

Kadınlara genelde Türkiye’de çalışma saatleri esnek olmayan, kendi işini yapabileceği; öğretmenlik, doktorluk, eczacılık, dişçilik ve memurluk daha çok yakıştırılmıştır.

Kadınlar genelde iş-aile arasında kaldığında seçimlerini aileden yana yaparlar. Ama son yıllarda boşanma oranlarının artışı belki de bu eğilimin değiştiğini gösterir.

Kadınlarda eğitim düzeyi arttıkça ; özgürleşme isteği ve ekonomik özgürleşme isteği artmaktadır. Kadınlar yaptıkları eğitimin değerlendirilmesi için çalışırlar. Bağımsız olmak ve haklarını savunmak isterler. Ama ne olursa olsun ilk görevleri iyi bir eş ve anne olmaktır. Kadınlar için çalışma ortamı evlilik seçeneklerini de zenginleştirir.

Türkiye’de kadın ancak kocası izin verirse çalışabilir. İzin vermezse ev hanımı olur. Eğer evde biri fedakarlık edecekse bu genelde kadın (anne) olur.

Kadının ev dışında çalışmasına Müslümanlıkta hoş karşılanmaması da ayrı bir tutumdur.¹³¹ Fakat bu tutum artık pek fazla taraftar bulamamaktadır. Geçim sıkıntısı ve parasızlık erkekleri bu düşüncede uzaklaştırmakta, isteyen bayanlar da başörtüleri ile çalışmaktadırlar.

Kadınlardan iş yaşamında ailesine ve eşine, şerefine laf gelmeyecek şekilde çalışması beklenir. Öyle ki namus Türk toplumunda çok önemli bir kavramdır. Genelde

¹²⁹ www.kssgm.gov.tr, s4

¹³⁰ Çitci a.g.e. s 578

¹³¹ Sadiye G Külahçı, **Kadının Ev Dışında Çalışmasının Aile Yaşamına Etkisi**”Birinci Aile Şurası Bildirileri Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları No:9, Ankara 1990, s: 240

de namus hep kadınlar için kullanılan bir kavramdır. Toplum baskısı bu konuda hep kadınlara karşıdır.

Türk toplumunda çalışan kadın için; dik kafalı, hafif şekilde yorumlar yapılabilir. Bunlar genelde eğitimsiz, kültürsüz kişilerce yapılır. Kadın elinin hamuruyla erkek işine karışmamalı, vatan millete hayırlı evlatlar yetiştirmelidir. Kadın ne kadar çok çalışırsa çalışsın para kazanırsa kazansın evin reisi Türk toplumunda erkektir. “Çalışma yaşamı kadın için yorucudur.”, “ Kadın dayanıksızdır vb” düşünceler genelde kültürsüz ve eğitimsiz kişilerin görüşleridir.

Türkiye’de kadınlar genelde maalesef çalışma konusunda kararlarını aileleri ile verirler. Bu karar da baba ve kocanın fikri ön planda tutulur.

Türkiye’de kadın için eğitim erkek kadar elzem görülmez. Kız çocuk gelin oluşu gideceği için erkek çocuğa daha baki bakılır. Eğitim düzeyi ve iktisadi faaliyet etkinlik oranlarının düşüklüğü de görüşleri desteklemektedir.

2.3.4. Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri

Türkiye’de kadınların ekonomik bağımsızlıklarına kavuşamamalarının temel nedeni eğitimsizliktir. Bunun yanında Türk kültüründe erkek egemen toplumumuzda, erkek ve kadın eğit görülmemektedir. Batı Bölgesinde yaşayan erkeklerin %49’u, Doğu Bölgesinde yaşayan erkeklerin %60,2’si “Kural olarak, erkeklerin kadınlardan daha akıllı olduklarını düşünüyor ve dile getiriyor.”¹³²

Yine batıdaki erkeklerin %56,3’ü doğudakilerin %73,4’ü “Evde kocanın karısı üzerinde mutlak otoritesi vardır. Kadın her zaman kocasına itaat etmelidir.” Daha da üzücü olanı batıdaki erkeklerin %35,9’u doğudakilerin de %56,7’si “Kadın eşine itaat etmeyince kocasının onu dövmeye hakkı vardır” yargısını onaylıyor. Kadını dövmeyi bile düşünebilen bir erkekte kadına iş yaşamında kendisi ile eşit hak veya şans vermesi beklenilemez. Aile reisinin erkek olduğu Türk toplumunda, erkeklere işe alımlarda öncelik tanınıyor. TÜSİAD’ın bir araştırmasına göre; iş sayısı azsa ve işsizlik varsa işe alınmada erkeklere öncelik tanınsın mı sorusuna %52 oranında olumlu yani öncelik tanınsın cevabı alınmıştır.¹³³ Aynı araştırmaya göre kadınların çalışma yaşamına katılmalarının toplumda yaygın kabul görmediğini ortaya çıkartmıştır. Sonuç %88,3 oranında kadının hayattan beklentisinin evi ve çocukları olduğu

¹³² Nüfus Bilim Dergisi, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etüdleri Enstitüsü, Ankara, 1990, s 54

sonucudur. Aynı araştırmada %80 oranında cevapla ev kadınlığı işkadını olmak kadar tatminkar bulunduğu ortaya çıkmıştır.¹³⁴

Türkiye’de kadının en çok rol aldığı çalışma alanı hala tarımdır. Aile içi veya aile işletmesinde ücretsiz aile işçiliğidir. Tarımda çalışanların %54’ü, ücretsiz aile işçisi olarak çalışanların %80’i kadındır. Tarım dışı sektörlerde çalışanların oranı toplam çalışanların %16’sı kadardır. Kendi bağımsız iş yerlerinde çalışan kadınlar için ise bu oran %7 lerde kalmaktadır.¹³⁵

Kentleşme ile birlikte ücretli işçilik önem kazansa da 12 yaş üstü grupta 7,5 milyon kadının 6,2 milyonu hala ev kadınıdır. Bu sayı çok fazladır.

Türkiye’de iyi eğitim görmüş kentli kadınlar Cumhuriyet devrimleri ile birlikte; eczacılık, doktorluk, hemşirelik, diş hekimliği, avukatlık, bankacılık, mimarlık, mühendislik, öğretim üyeliği vb alanlarda giderek daha çok sayıda yer almışlardır. Örneğin Avrupa üniversitelerinde kadın öğretim üyesi oranı %10’dan az iken (Fransa’da %9, Almanya’da %5, İngiltere’de %3) Türk üniversitelerinde kadın akademik personelin alanlarına göre dağılımı tıp ve sağlık bilimlerinde %35, mühendislik bilimlerinde %25, doğa bilimlerinde %33’tür.¹³⁶

1992 yılı ÖSYM sınavı istatistikleri de ülkemizde ki kız öğrencilerin hangi branşları tercih ettiklerini daha açık göstermektedir. Branşlara göre dağılım şöyledir.

- Eczacılık: %60
- Basın Yayın: %54
- Fen Edebiyat: %44
- Ziraat : %38
- Tıp: %35
- Hukuk: %30
- Siyasal Bilgiler: %24’tür

Bu tercihlerden kadınların yine daha evvel yorumladığımız gibi geleneksel kültüre yönelik tercih yaptıklarını ortaya çıkartmaktadır.

¹³³ Türk Toplumunun Değerleri, TUSİAD, İstanbul, 1991, s 32

¹³⁴ TUSİAD, a.g.e.s 34

¹³⁵ Necla Arat , Türkiye’de Kadın Olmak , Say yayınları , İstanbul, s 49

¹³⁶ Arat , a.g.e., s 50

Bazı meslek grupları Türkiye’de batılı hemcinslerine göre çok daha yüksektir. Birleşmiş Milletler raporuna göre (1996) ¹³⁷

Tablo 2.2. Türkiye’de ve A.B.D’de Bazı Meslek Gruplarında Kadın Çalışan Oranları

	Türkiye’de	ABD’de
Avukat	%28	%22,7
Mimar	%39	%12,6
Mühendis	%13,5	%8,6
Akademisyen	%33	%42,5

Kaynak:Aycan,a.g.m.,s 28

Üst düzey yönetime katılma oranı %4 olarak kabul edilmekle birlikte bu bilgi çok sağlıklı değildir. Bu oran düşük olsa da gelişmiş ülkelerde ki hemcinslerine göre Türk kadınının üst düzey yönetim kadrolarında temsili daha iyidir. Uluslararası Çalışma Örgütü raporuna göre (1997) bu oran ABD de %2,4, Brezilya’da %3, Japonya’da %2, İngiltere’de %2, Almanya’da %3’tür.

2.4. Kadın Yöneticiler

1990’lı yıllarda, “kadının yeri evidir”, “kadın evde oturup çocuklarına bakmalıdır” şeklindeki değer yargıları önemini kaybetmiş ve daha fazla sayıda kadın iş yaşamına girmiştir.

Hayat koşullarının ağırlaşması,kadının ev ekonomisine katkıda bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir. Eğitim düzeylerinin artması ve değişen toplumsal değerler sonucu kadınlar çalışma hayatını, ev kadınlığına tercih eder olmuşlardır. Tüm bunlara rağmen kadınlar erkekler kadar her alanda yer alamamışlardır. Özellikle yöneticilik pozisyonları hala erkek egemenliğindedir.

Etkili bir yöneticiyi tanımlarken kullanılan;rekabetçi,kuvvetli,sorumluluk almaya istekli,objektif,kendine güveni tam,saldırgan gibi sıfatlar erkekleri tarif etmektedir. Kadınlardan beklenen duygusal,şefkatli,alınan ve insancıl yaklaşımlar yöneti-

¹³⁷ Dr Zeynep Aycan , **Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu**, 9 Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları , s 28

ciye yakıştırılmaz. Bu değer yargıları sonucu yönetici konumunda ağırlıklı olarak erkekler bulunur.

1970’li yıllardan sonra kadınlar yöneticilik kademelerinde de bulunmaya başladılar. İzleyen yıllarda da kadın yönetici sayısı artış göstermeye başladı. 1980’li yıllarda kadınlar yöneticilik görevlerinde belli bir noktaya gelmiş ve iş deneyimi kazanmışlardı.¹³⁸ İşletme yüksek lisans derecesi yapan kadın sayısında artış gözlenmiş ama bütün bu çabalar kadının üst düzey yönetim kadrolarına gelmeleri için yeterli olmamıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde de değişen pek bir şey olmamıştır. Yönetim kadroları erkek egemenliğinde ve kadınlar halen yönetici olabilmek için erkeklerden daha fazla gayret göstermektedirler.

2.4.1. Dünyada Kadın Yöneticiler

Tüm dünyada kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlardaki oranları düşüktür. A.B.D’ de çalışan kadınların %80 i kadın işleri sayılan işlerde çalışmaktadır ve ancak %5 i üst düzey yöneticilik görevindedir. Fortune tarafından yapılan bir araştırmada 1300 firmada 6400 çalışan ve yöneticiden sadece 10 tanesinin kadın olduğu bulunmuş ve bu sayı 1973’den 1978 yılına dek artmamıştır.¹³⁹ Amerikan İşgücü Bakanlığının 1990’lı yıllarda kadınların yönetici ve idarecilerin %40’lık bir bölümünü oluşturacağını ifade etmesine rağmen, Amerika’daki büyük şirketlerin üst düzeylerinde halen az sayıda kadın yönetici vardır.

Kanada istatistiklerine göre kadınların işgücüne katılması ile iş yaşamında bir devrim olmuştur. 1981-1986 yılları arasındaki beş yıllık dönemde %2.5’luk bir istihdam artışı yaşanmıştır. Kadınlar yönetsel pozisyonların %32.3’ünü işgal etmektedir.

Avrupa Topluluğu Devletleri,feminizmin temellerini oluşturan ve kadın hakları için çok çaba sarf etmesine rağmen, kadın – erkek eşitliği konusundaki gelişmeler bu çabalara paralellik göstermemiştir.¹⁴⁰ İngiltere’de yönetici kadın oranı %5’dir.

Toplam girişimciler içinde kadın girişimcilerin oranı İsveç’te %28, Fransa’da %25,Norveç’te %29,Almanya’da %25,Hollanda’da %20 ve Kanada’da %33’tür.

¹³⁸ Semra Arıkan, ‘Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları’, (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s 27

¹³⁹ Arıkan, a.g.e. s 50

¹⁴⁰ Arıkan, a.g.e. s 51

Çeşitli ülkelerdeki kadınların yönetim kademesindeki oranları tablo 3.1.'de verilmiştir. Bu oranların çok düşük olduğu hemen göze çarpmaktadır. Bu tabloda görülen en yüksek kadın yönetici oranı %26 ile İrlanda'dır. Avrupa'da kadın yönetici oranı sadece %10'da kalmaktadır. Üst düzey yönetim kademelerinde kadın çalışan oranları % 5'ten az olup düşük düzeyde temsil edilmektedir. İngiltere %2 ile en düşük orana sahiptir.



Tablo2.5. Çeşitli Ülkelerde Kadınların Yönetim Kademesindeki Oranları

Avrupa	%10 (Orta ve Alt kademe yönetimde)
İngiltere	%5'inden azı yönetimde
İrlanda	%26 (%2'si Üst yönetimde)
Fransa	%25 (%9,8'i mühendislik ve teknik yönetici %10 u tepe yönetimindeler, ancak toplum hizmetlerinin yönetiminde daha fazla yer almaktalar.
Almanya	Kamu Sektöründe tepe yöneticilerin %11,2' si kadın (Toplam %23,3) Özel Sektör yöneticilerinin ise %5'i kadın, ancak %0,7' si direktör pozisyonunda Sağlık sektöründe çalışanların %86'sı Sosyal hizmetlerde çalışanların %79' u Perakende hizmetlerde çalışanların %62' si Eğitim hizmetleri alanında çalışanların %48'i kadın Dolayısıyla kariyer şansları bu sektörlerde daha yüksek
İtalya	%3'ü genç tepe yönetici
İspanya	%5(özel sektörde üst pozisyonda yönetici
Yunanistan	%8 (kadınların işgücüne katılma oranı %45.4)
İskandinav Ülkeleri	
Danimarka	%10 (özel ve kamu sektöründe orta kademe yönetici) 1991 tarihli araştırmaya göre 755 şirket direktörünün %4'ü kadındır (işgücünün %46'sı kadın)
Finlandiya	%21 üst kademe yönetici (bankacılık ve kamu sektörü)
A B D	%4'ü tepe yönetiminde (işgücünün %45'i kadın)
Japonya	%1'i yönetimde (işgücünün %40'ı kadın)
Türkiye	İşgücü içindeki kadınların %0.19'u üst kademe yönetici erkeklerin ise %1.93'ü üst kademe yönetici

Kaynak:Aytaç, Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer,s.28¹⁴¹

¹⁴¹ Serpil Aytaç, 'Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer ' , **Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II**, Bursa, TİSK, 28 Nisan 1999, s.28

2.4.2. Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Günümüz Türkiye’inde kadınları en çok cezbeden işlerden biri de yöneticilik-tir. Eğitim alanlarında kadınların tercihleri yöneticiliğe yönelik olarak artmıştır. İstek ve eğitime rağmen kadın yöneticilerin sayısı erkeklerin egemen olduğu çalışma yaşamında istenilen düzeyde değildir. Türkiye’de büyük sayılabilecek 14 özel sektör kuruluşunda, üst yönetimde olan kadınların oranı %4 civarındadır.¹⁴² 1985 yılından sonra artış gösteren kadın girişimci oranı ise halen çok düşüktür. Esnaf Sanatkarlar Odasına bağlı çalışan kadın girişimci oranı ülkemizde sadece %1.42 ‘dir. Kadın yöneticilerin faaliyetinde bulundukları sektörlerle yönelik yapılan bir araştırma sonucuna göre; kadınların en fazla yükselme şansının olduğu sektörler sıralamasında reklamcılık sektörü %58.28 kadın yönetici ile birinci sırayı almaktadır.¹⁴³ Belki de reklamcılık sektörünün sürekli bir yaratıcılık ve organizasyon istemesi, kadınlara has özellikler olan bu yetenekleri ön plana çıkarmalarıyla başarılarını artırmışlardır. İkinci sırada %56.2 ile Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı şirketleri vardır. Üçüncü sektör ise %53.7 kadın yönetici oranı ile havayolları şirketleridir. %49.3 oranı ile leasing sektörü dördüncü ve %45.9 oranı ile de pazarlama sektörü beşinci sırada yer almaktadır. Bu sektörleri %41.9 kadın yönetici oranı ile faktoring %41.65 oranı ile de aracı kurumlardaki kadın yöneticiler izlemektedir.

Kamu sektöründe çalışan kadın yönetici oranı %11’dir. Bu da kamu yönetiminin halen gelenekçi ve erkek egemen bir yönetim tarzıyla yönetildiğini göstermektedir. Özel sektörde kadınlara daha çok şans veren ve genç bir kadro ile çalışılması tercih edilirken kamu sektöründe yaş ortalaması 46.5 olarak deneyime ve kıdeme bağlı bir çalışma düzeni egemendir.

2.4.3. Kadın Yöneticilerin Psikolojik Özellikleri

Kadın yöneticiler bulundukları konuma erkeklerden daha fazla çaba sarf ederek ve birçok güçlükle mücadele ederek geldikleri için, bulundukları konumun kıymetini bilirler. Kadın yöneticiyi bu unvanı aldıktan sonra da birçok sorun beklemektedir.

¹⁴² İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Dergisi, İstanbul, 1993, s 44

¹⁴³ **Kadınların ve Gençlerin en Hızlı Yükseldiği 100 Şirket**, Ocak 2001
(www.power.birnumara.com)

Çünkü yönetici olmasıyla evdeki işleri son bulmaz. Kadın yönetici aynı zamanda eş, anne gibi rolleri de yürütecektir.

Kadın yöneticinin sorunlarına eğilirsek eğer, bunları üç kategoride toplayabiliriz,

Yönetici kadının işyerindeki sorunları, evdeki sorunları ve kadının kendi içsel kimliğinden gelen sorunları şeklinde.

2.4.4. Kadın Yöneticinin İşyerinde Karşılaştığı Sorunlar

Kadın yöneticilere halen kuşkuyla bakılması, dikkatlerin üzerinde toplanması ve güvenilmemesi kadın yöneticide stres yaratır. Erkek kadar rahat olamaz işyerinde. Daha fazla çalışması, daha özen göstermesi gerekmektedir. Kendini ispat gereği duyar. Kadın yöneticilere hem kadınlardan hem de erkeklerden otorite kurmasına yönelik direnç oluşur. Geleneksel yönetici rolüne erkekler düşünüldüğü için kadın yönetici hazmedilemez. İş istemek ya da yaptırtmak kadın için zor olduğundan dolayı, iş isteyerek çatışma yaratmak yerine her şeyi kendisi yapar duruma gelir. Bu da daha fazla yorulmasına yol açmaktadır. Kadınlar tartışma ve çatışma hallerine hazır değildirler. Bundan çok fazla hoşlanmazlar. Çatışmaya ya da tartışmaya girmemek için de işle ilgili kısımları yüklenmeyi tercih ederler.

Saldırganlık kültürümüzün erkekleri kadınlardan ayırt etmek için kullandığı bir kelimedir. Erkeklerin oynadıkları oyunlar saldırgan olmalıdır. Eğer erkeklerin oynadıkları oyunu oynamaya niyetliyseniz sizin de saldırgan olmanız gerekmektedir.¹⁴⁴ Saldırganlığı olumlu yönleriyle de düşünüp kararlı, güçlü, atak olarak da yorumlamak gereklidir. Kadınlar da eğer erkek egemenliğinde olan iş yaşamında başarılı olmak istiyorlarsa eğer, saldırgan olmak durumundadırlar. Kadın kimliğiyle çelişen durumlara uyum sağlamalı ya da duruma kadın kimliğini uydurabilmelilerdir. Kadınlar bu şartlara yönelik yetiştirilmedikleri ve her zaman korunmaya ihtiyaç duydukları için bu aşamada zorluk çekerler. Kadınlar erkek modeline girmek istemiyor ama yönetici kadın olarak olumlu rol örnekleri önlerinde yok denecek kadar az. Örnek alacak modelleri yok. Başarı kaygısı var. Başarılı olursa örgütteki diğerleri tarafından mesafe konulması kaygısı var.

Erkek yöneticiler, zamanını ve kişisel enerjisinin tamamını işleri harcayabilecekken, kadın yöneticiler için durum farklıdır. Ailevi sorumlulukları ve iş arasında

kalan kadın bölünmüşlük yaşar. Çocuklar, ev, iş hepsi kadında baskı oluşturur. Tüm bu yükümlülükler altından kalkamayacağını düşünen başarılı kadınlar bazen işyerlerinde hak ettikleri yüksek mevkilerden kaçarlar.

Kadınlar işyerlerinde duygularını daha fazla işe karıştırırlar. Bu erkeklere göre bazen avantajlı bazen de dezavantajlı durumundadır. Duygusal yönleri ağır bastığı için karşısındakini daha iyi anlar. Ama bu durum bazen işyerinde yanlış yorumlara da yol açabilir. Kadınlar yetiştirilme tarzlarına da bağlı olarak sürekli onay alma gereği duyarlar oysa erkekler buna ihtiyaç duymazlar. Kadınlar eğer onay almazlarsa kaygı ve güvensizlik yaşarlar.

İşyerlerinde kadın ve erkek hareketleri yorumlanırken çifte standart uygulanmaktadır.¹⁴⁵

Örneğin,erkeğin davranışı güvenli iken aynı davranışı kadın gösterirse agresiv olabiliyor. Erkeğin davranışı kararlı bir davranışsa kadında sert durabiliyor. Erkek duyarlıysa,kadın duygusal olabiliyor. Erkek babacanken kadın yine duygusal oluyor. Erkek anlayışlı ise kadın yine fazla duyarlı oluyor. Erkek öfkeli kırgınsa,kadıninki hırçınlık oluyor. Bir kadın için “çok fazla” denir. Çok fazla hırslı,Çok fazla başarılı vb. Ama erkekler için bu terim kullanılmaz. Bu da her alanda erkeklere kadınlardan daha fazla güvenildiğini göstermektedir.

2.4.5. Kadın Yöneticilerin Evde Karşılaştıkları Sorunlar

Türk kadınları evde ve ev dışında çalışanlar olarak ayrılırsa eğer tüm kadınların bir şekilde çalıştığını kabul etmek daha doğru olacaktır. Kadınlara ilk görev olarak ev ve eş gösterilmiştir. Bu yüzden kadın evi dışında çalıştığı zaman suçluluk duygusu geliştirir. Anneliği ya da eşlik görevlerini eksik yaptığı duygusuna kapılıp aşırı yükümlülükler alma yoluna giderler. Kadın yönetici ve bir de başarılı ise, kocası da bu derecede başarılı değilse,evde erkek herhangi bir sorun yaratmasa bile kadın bu durumun ezikliğini hisseder. Genel olarak evde daha edilgen konuma geçer. Veya erkek bu durumdan hoşnutsuz ise kadını işinden uzaklaştırmak için onda suçluluk yarata-

¹⁴⁴ Adrienne Mendell, M.A.,**Erkekler Nasıl Düşünür**, Çev.Gülde Tümer, Ankara, Hyb Yayıncılık , 1998, s 89

¹⁴⁵ Leyla Navaro, **Psikolog Gözüyle Yönetici Kadınların Sorunları, Kadınlar Liderlik Yöneticilik**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı 18-23 Kasım 1993, İstanbul, s 130

cak taleplerde bulunur,ev –çocuk kötü durumda vb. Taleplerini artırır. Kısacası hem ev hem de iş başarısı kadında çok fazla bir yorgunluk yaratır.

Yönetici kadınların bir başka sorunu da, yorgunluğunu belirtememesidir. Stres ya da yorgunluğu evde kabul görmez. Eş tarafından “Çok yoruluyorsan,bırak bu işi” komutu gelir. Bunların sonucunda kadın işle ilgili yorgunluk ya da stresini içine atar ve hep iyiymiş havasına bürünür. Bu ise uzun dönemde kadınlarda ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir. Oysa kadınlar kocalarına her durumda destek olup anlayış gösterirler.

2.4.6. Kadının İçsel Kimliğinden Gelen Sorunlar

Kadınların iş yaşamında en büyük korkusu başarılı olma korkusudur. İş yaşamında başarı için gerekli olan nitelikler kadınlara uzak düşmektedir. Yetiştirilme tarzlarına uymamaktadır. Kadınlar için iş yaşamı hayatlarında farklı bir yerdedir. Kadınlar ev ve çocuğu ön plana alırken erkekler daha çok iş yaşamına sarılırlar. Bu da erkekler lehine sonuçlanır.

Erkek ve kız çocuklarla yapılan araştırmalar,erkek çocuk ne kadar okulda başarılıysa,gelecekteki başarısına o kadar güvenle bakıyor. İyi notları kendinde özgüven oluşturuyor. Oysa,kızlar ne kadar başarılıysa,o derece başarısını kendi yeteneklerine ve kendi kapasitesine atfetmiyor ve gelecekle ilgili başarı hayalleri kurmuyor.¹⁴⁶

Kadın işinden memnun olmasa bile yeteneklerine ve kendine güvensizlik sonucu bu işe devam ediyor. Erkek için iş nasıl bir kimlik ve simge ise kadın da kendini annelik ile özdeşleştirmiş durumda. Kadın asla kendini işle özdeşleştirmiyor. Toplumunda gördüğü ve beklediği rol daima farklıdır. Kadınlar hep başkalarına destek verme güçlendirme yönünde yetiştirilmişlerdir. Bunun sonucu iş hayatında da kendi öncelikleri yerine başkalarını düşünür. Bu davranış da profesyonelliğe sığmaz. Profesyonel bir erkek,güçlü,güvenli,kendine yeterli ve duygusal olmayandır. Kadın ise profesyonellik adına kişisel olmamaya gayret gösterir ki bu da yeterli değildir.

Başarı erkek ve kadın için farklı anlamlar taşır. Erkek için işte başarılı olması yeterli iken kadının başarılı olması için hem işte hem de evde iyi olması gerekmektedir. Erkeğin aile ve kişisel hayatı sorgulanmazken, kadının aile ve kişisel hayatı

¹⁴⁶ Navaro,a.g.e.s 132

sorgulanır. Kadın işte başarılı olsa ve evde ya da işte sorunları olursa başarısızlık olarak algılanır ve bu da kadın yöneticide sağlık ve ruhsal sorunlara yol açabilir. Ülser, depresyon, alerji, sırt ve baş ağrıları gibi rahatsızlıklar baş gösterir. Kadın eş, anne, çalışan, komşu, gelin, arkadaş vb. roller arasında sıkışır kalır. Mükemmellik adına kendini yıpratır ki bu rollerin hepsini başarıyla yerine getirirse süper kadın olur.

Başarılı erkeklerin etrafı çevrelenirken başarılı kadınlar genelde yalnız kalırlar. Erkekler de kadınlar da başarılı kadınlardan çekinirler. Erkekler daha çok küçük düşmüş hissedirler. Çekinirler. Kadınlarsa daha çok kıskanırlar. Yönetici kadınlar için de bu durum çok başarılı olursam yalnız kalırım kaygısını getirir.

Övünmek erkek kültürünün önemli bir parçasıyken, kadınlar övünmeyi kaba ve gereksiz bulurlar.¹⁴⁷Yaptıklarının çevre tarafından fark edilmesini ve takdir edilmeyi beklerler. Erkeklerin dünyasında, dikkatleri yaptığınız işe çekemezseniz eğer, kendinizi göstermeniz imkansızdır. Kadınların bu tutumu sonucu da Kadın yönetici işi yapan olsa da övünmeyi bilen erkek yöneticiler her zaman daha fazla takdir toplar ve terfi ederler. Yetersiz olduğu halde terfi eden erkek yöneticilerin ardında hep işleri özveriyle yapan ve kibarca takdir edilmeyi bekleyen kadın yöneticiler vardır.

2.4.7. Kadın Yöneticilerin Mesleğinde İlerlemesini Etkileyen Faktörler

- a) Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına geçmelerini engelleyen en önemli faktör cinsiyet rollerine bağlı olarak geliştirdikleri davranış stilleridir. Bunlar saldırgan olmamaları, itaatkar olmaları, cesaretsiz, yumuşak ve insan ilişkilerine dönük davranışlar göstermeleri sonucu daha “erkeksi” özellikler gerektirdiğine inanılan, üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşamazlar.
- b) İnanılan yargılar dışında, kadınlar da belki yetiştirilme stillerinden belki de toplumsal rollerinden ötürü üst düzey yöneticilik pozisyonları için kendilerine güvenmezler.
- c) “Güç” kavramı yöneticilik pozisyonu için gerekli olan en önemli unsurdur. Toplumsal yargılar ve yetiştirilme koşullarına bağlı olarak güç daha çok erkeklerle hastır. Kadın için güçlü olmak zordur. Çünkü kadın çocukluğundan itibaren

¹⁴⁷ Mendell, a.g.e.s 93

hep birilerinin koruması altında yetişmiş güçlü olması adına pek bir destek de görmemiştir.

- d) Toplumsal yaşamımızda, yüzyıllardan beri süregeldiği üzere kadının yeri evidir yaklaşımı ve uzantısı olarak da ev işleri ve çocuk bakımının kadınların sorumluluğunda görülmesi iş yaşamının kadınların hayatında hep ikinci planda olmasını sağlamıştır.
- e) Üst düzey yönetsel pozisyonlar için gerekli eğitim düzeyine sahip olan kadınların sayısı erkeklere göre daha azdır. Çünkü Özellikle gelir durumu düşük aileler, kız yerine erkek çocuklarının eğitime ağırlık verirler. Erkek ve kadın arası bu eğitim fırsat eşitsizliği de kadınların mesleki yaşamlarında üst kademelere ilerlemelerini engellemektedir.
- f) Kadınların iş yaşamında hala kabul görmemeleri ve buna bağlı olarak da işveren ve çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumları kadınları yönetsel hiyerarşide yükselmekten alıkoymaktadır.
- g) Pek çok işletme yönetsel pozisyonlar için doğrudan erkekleri tercih etmektedir.¹⁴⁸ İşletme prensibi olarak üst yönetime kadınların kabul edilmemesi, erkek egemen bir toplumda çok normal olup, kadınlara karşı yapılan ayrı bir haksızlıktır.
- h) Kadınlar,girdikleri işyerlerinde daha önceden erkekler arasında kurulmuş bulunan ilişki ağına kolayca girememekte ve bu nedenle üst yönetime gelmelerini sağlayacak önemli bilgileri zamanında öğrenememektedirler.
- i) Kadın yöneticiler,evde olmak ve aileleri ile ilgilenmek için veya örgüt politikaları,uygulamaları ve kültürüne alışmadığı için veyahut ta kedilerine daha yakın buldukları işlere geçmek üzere işlerini bırakırlar ya da değiştirirler. 1989-1991 yılları arasında İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre kadın yöneticilerin iş değiştirme devri erkek yöneticilere göre %12 fazladır.¹⁴⁹Çeşitli sebeplerle iş değiştiren kadın yönetici için çalıştığı örgütte en üst göreve geçme şansı erkekler kadar yoktur.

¹⁴⁸ Arıkan, s 113

¹⁴⁹ Marilyn J.Davidson&Ronald Jburke, **Women In Management** , Current Research Issues, U.K, 1994, p 56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ'DEKİ ÖZEL BANKALARDA ÇALIŞAN KADIN YONETİCİLER İLE KADIN ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER SİSTEMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI , KAPSAMI VE ÖNEMİ

Tüm dünyada emeğinin kıymeti geç fark edilen kadınlar,günümüzde artık erkeklerin yer aldığı tüm sektörlerde boy göstermektedirler.Erkeğe yakıştırılan tüm işlerin kadınlar tarafından da yapılabileceğini iş yaşamında gösterdikleri performans ve başarılarla kanıtlamış oldular. Ev hanımlığından ve tarlalardan geçen bu zorlu mücadelenin sonucunda kadınlar artık az oranlarda da olsa yöneticilik pozisyonlarında görülmektedirler.

Bu araştırmanın başlıca amacı, yöneticilik pozisyonlarında bulunan kadın yöneticilerin kendi hemcinsleriyle örgüt içinde ve dışında kurdukları ilişkileri tespit etmektir. Kadın çalışanların kadın yöneticileri hakkında neler düşündükleri , erkek yöneticilerden farklı olarak kadın yöneticilerinden neler bekledikleridir.İşyerinde kadınlar arası kurulan iletişim çeşitleri tespit edilmek istenmiştir. Kadın yöneticiler de erkek yöneticilerle aynı şekilde mi iletişimde bulunuyor yoksa kadın çalışanlarına ulaşabilmek için daha fazla mı çabalıyor tespit edilmeye çalışılmıştır. Kadın yöneticinin ya da kadın astın birbirleriyle iletişim kurmada birbirlerine tanıdıkları serbesti araştırılmıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla kurdukları iletişimin etkinliği ve güç kullanımı araştırılmıştır.Kadınların işyerlerinde sergiledikleri yönetim tarzı tespit edilmeye çalışılmıştır. Kadın yöneticilerin kadın çalışanlarına yetki devretme yeterliliği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, yıllarca çalışma yaşamına girmeye çalışmış ve artık yönetici konumuna gelebilen kadınların çalıştıkları işyerlerinde kurdukları iletişim becerilerini ortaya koyması bakımından önemlidir.Kadınların kendi aralarında kurdukları işbirliğini ya da çatışmaları ortaya çıkarması açısından da önemlidir.

3. 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1. Örneğin Seçimi

Bu çalışmada, Denizli’de faaliyet gösteren özel sektör bankaları ele alınmıştır. Denizli’deki özel bankaların tüm şubelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticiler ve bu yöneticilere bağlı çalışan kadın ve erkek çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Bu yönde, tüm banka şubelerine gidilip ankete katılıp katılamayacakları sorulmuştur. Toplam 16 özel bankanın faaliyette bulunduğu Denizli’de, ankete katılan 10 özel banka ile sınırlı kalmıştır. Katılmama sebebi olarak bir kısmı bu tip anketlere genel müdürlüklerinin izin vermediğini belirtmiştir. Ancak , yine bankaların bir kısmı araştırma sırasında işlerinin yoğunluğundan ötürü bu anketi cevaplamaya vakitlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu yüzden, hedeflenen tam sayıya ulaşamamış, 200 anket formu dağıtılarak çalışma gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber iş yoğunluğu vb. sebeplerle dağıtılan anketlerin hepsine cevap alınamamıştır. Dağıtılan anketlerden 137 tanesi istenilen nitelikte olup, bu sayı dikkate alınmıştır. Değerlendirme bu formlara göre yapılmıştır. Geri dönüş oranı ankette %69 ‘dur.

3.2.2. Araştırmanın Metodu

Araştırmada anket yöntemi ve mülakat yöntemi birlikte kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Anket dört tip hazırlanmıştır. İki kadın ve erkek yöneticilere yönelik diğerleri de kadın ve erkek çalışanlara yöneliktir. Her dört anket de iki grup sorudan oluşmaktadır. Birinci grupta demografik özelliklerine yöneliktir. Yöneticilere yönelik hazırlanan ankette sekiz soru ve çalışanlara yönelik hazırlanan ankette de yedi soru demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Likert ölçeğini esas alan yöneticilere yönelik ankette otuz bir soru, çalışanlara yönelik hazırlanan ankette de otuz altı soru bulunmaktadır. Anket formu hazırlandıktan sonra, şubelerde ziyaret ettiğimiz şube müdürlerine anketler elden teslim edilmiştir. Anketler kararlaştırılan süreler sonunda yine elden toplanmıştır. Görüşme yöntemleri ile çalışanların ve yöneticilerin ankette ifade edemedikleri birçok düşünceye ulaşılmıştır. Denizli’deki özel bankalarda çalışan kadın yöneticilerden maalesef beklenen tepki alınamamış ve anketimize ilgi gösterilmemiştir. Anket hakkında kendilerinden yeterli görüş alına-

mamıştır. Bazı bankalarda kadın çalışanlar anketi doldurmaya isteksiz davranırken aynı şubede çalışan erkek çalışanlar anketi doldurmaya daha istekli davranmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı birçok bankanın çeşitli nedenlerle anketi geri çevirmesidir. Denizli’de sadece beş özel banka şubesinde kadın şube müdürünün görev almasının örnekleme küçülteceği varsayılarak, astı olan kadın ve erkek çalışanlar da yönetici sıfatında değerlendirilmiştir. Bu şekilde 30 kadın ve 35 erkek yöneticiye ulaşılmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri

- 1) İşyerinde tüm düzeyde çalışan kadınların örgütsel etkinliği sağlamalarında iletişim önemli bir faktördür.
- 2) Gayri resmi iletişim kanalları her düzeydeki çalışanlar arasında kurulur.
- 3) Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime göre daha etkilidir.
- 4) Kadın yöneticilerin kadın çalışanlarıyla arkadaşça ilişkileri vardır.
- 5) Kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar erkeklerle çalışmak yerine, birbirleriyle çalışmayı tercih ederler.
- 6) Kadın yöneticiler başarıları karşısında çalışanlarını ödüllendirmeyi severler.
- 7) Kadın çalışanlar kadın yöneticilerini daha fazla çalışma modeli olarak almak isterler
- 8) Kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarında daha fazla iletişim boyutu egemenken, erkek yöneticilerde daha çok yönetsel güç kullanımı yaygındır.
- 9) Kadın çalışanlar kendilerinden genç kadın yöneticilerle çalışmada sakınca görmezken, yöneticilerinin kendilerinden daha üstün niteliklere sahip olmasını beklerler.
- 10) Kadın yöneticiler demokratik yönetim tarzına daha fazla yatkındırlar
- 11) Kadın yöneticiler astlarını erkek yöneticilere göre daha iyi dinlerler
- 12) Modern teknolojinin daha sık kullanıldığı ve vasıflı elemanların istihdam edildiği finans sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık pek görülmez
- 13) Örgütsel adalet ve dağıtım konusunda kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha duyarlıdırlar

14) Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre yöneticilerini daha fazla model olarak alırlar.

3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

3.3.1. Kadın yöneticilere ilişkin bulgular

3.3.1.1. Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, kadın yöneticilere yaşları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, sahip oldukları çocuk sayısı, kaç yıldır bankacı oldukları, kaç yıldır yöneticilik yaptıkları ve yabancı dil bilgileri sorularak demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Demografik özelliklere yönelik bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.1 Kadın yöneticilerin yaş dağılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
20-30	12	40,0	40,0
31-35	11	36,7	76,7
36-40	5	16,7	93,3
41-45	2	6,7	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin %40'ı 20-30 yaş aralığında , %36.7'si de 31-35 yaş aralığında yer almaktadır. 36-40 yaş aralığında %16.7 ve 41-45 yaş aralığında da sadece %6.7 gibi düşük bir oran yer almaktadır.Özel bankalarda yaş ortalamasının düşük olmasının yansıması olarak, kadın yöneticilerin yaş ortalaması da ağırlıklı olarak 20 ile 35 yaş arasında değişmekte olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 Kadın yöneticilerin medeni durumları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Evli	21	70	70
Bekar	6	20	90
Dul	3	10	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin %70 'i evli , %20'si bekar, %10 'u da duldur.Kadın yöneticilerin evli olanların oranı, bekar ve dul olanlara oranla oldukça yüksektir.

Tablo 3.3 Kadın yöneticilerin öğrenim düzeyleri

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Orta öğretim	3	10	10
Üniversite	25	83,3	93,3
Yüksek lisans ve doktora	2	6,7	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin öğrenim düzeylerine bakıldığında, %10'unun orta öğretim, %83.3'ünün üniversite, %6.7'sinin de yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.Bu sonuçlar kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu ve eğitilmiş kesimden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.4 Kadın yöneticilerin çocuk sahibi olma durumları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Çocuksuz	14	46,7	46,7
Bir çocuklu	12	40	86,7
İki çocuklu	4	13,3	100

Üç çocuklu ve üzeri	0	0	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin %46.7'si çocuksuz, %40 'ı bir çocuklu, %13.3'ü iki çocukludur.Üç çocuk ve üstüne sahip olan kadın yöneticiye rastlanmamıştır.Kadın yöneticilerin yarıya yakını çocuksuz iken diğer yarısı da bir çocukludur.Çocuksuz ve bir çocuklu kadın yöneticilere neden çocuk düşünmüyorsunuz sorumuza çalışma tempolarının çok yoğun olduğu ve işten çok geç çıktıkları evlerine ve ailelerine çok az vakit ayırabildikleri , görüşünü belirtmişlerdir.

Tablo 3.5 Kadın yöneticilerin bankada çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
1-3 yıl	1	3,3	3,3
3-5 yıl	6	20	23,3
5-10 yıl	14	46,7	70
10 yıl ve üzeri	9	30	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin %3.3.'ü 1-3 yıl, %20'si 3-5 yıl, %46.7'si 5-10 yıl ve %30'u da 5-10 yıl aralığında bankacı olduklarını ifade etmişlerdir.Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak 5-10 yıllık bankacı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.6 Kadın yöneticilerin yöneticilikte geçirdikleri süreye ilişkin dağılımlar

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
1-3 yıl	11	36,7	36,7
3-5 yıl	15	50,0	86,7
5-10 yıl	1	3,3	90
10 yıl ve üzeri	3	10	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin, %36.7'si 1-3 yıldır, %50'si 3-5 yıldır, %3.3'ü 5-10 yıldır ve %10 'u da 10 yıl ve üstü süredir yöneticilik yapmaktadır.Buna göre kadınların yaklaşık yarısı 3-5 yıl arasında yöneticilik yapmakta olup uzun yıllardır yöneticilik yapan kadınların oranı çok düşük kalmaktadır.Bu sonuç da kadınların uzun yıllar sonucunda yöneticilik mesleğine gelebildiğini ve kısa bir süredir yöneticilik yaptığını göstermektedir.

Tablo 3.7 Kadın yöneticilerin bildikleri yabancı dile ilişkin dağılımlar

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Yabancı dil bilmiyorum	7	23,3	23,3
Bir yabancı dil biliyorum	23	76,7	100
Birden fazla yabancı dil biliyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin bildikleri yabancı dil hakkında ulaşılan sonuçlar, %23.3'ünün yabancı dil bilmediği ve %76.7'sini de bir yabancı dil bildiğidir.birden fazla yabancı dil bilen kadın yöneticiye rastlanmamıştır.Bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin yarıdan fazlası bir yabancı lisan bilmektedir.

3.3.1.2 Kadın Yöneticilerin Çalışma Yaşamında Kurdukları İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 3.8 Bankacı olmaktan memnunum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	3	10	10
Katılıyorum	9	30	40
Kararsızım	7	23,3	63,3
Kısmen katılmıyorum	9	30	93,3
Hiç katılmıyorum	2	6,7	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin, “bankacı olmaktan memnunum” görüşüne katılımlar, %30 katılıyorum ve %30 kısmen katılıyorum görüşlerinde ağırlık kazanmaktadır. Kararsız kalanlar da %23.3 oranla temsil edilmektedir. Bankacı olmaktan neden memnun değilsiniz diye görüştüğümüz bankacı kadın yöneticiler, buna iş koşullarının ağırlığını ve kendilerine zaman ayıramadıklarını neden göstermişlerdir.

Tablo 3.9 Kadın astlarımla dostça bir ilişkim var görüşüne, kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26,7	26,7
Katılıyorum	14	46,7	73,4
Kararsızım	2	6,7	80,1
Kısmen katılmıyorum	6	20	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Kadın astlarımla dostça bir ilişkim var” görüşüne kadın yöneticilerin %46.7’si katılırken, %26.7’si tamamen katılmaktadır. Bu görüşe kısmen katılmayanların oranı %20’de kalmaktadır. Bu görüşe kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3.10 Kadın astlarımla iş dışında da görüşüyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	23,3	23,3
Katılıyorum	15	50	73,3
Kararsızım	6	20	93,3
Kısmen katılmıyorum	2	6,7	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Kadın astlarımla iş dışında da görüşüyorum” görüşüne, kadın yöneticilerin,%23.3’ü tamamen katıldığını, %50’si katıldığını belirtmiştir.Kararsız kalanların oranı %20 ve kısmen katılanların oranı da %6.7’dir.Bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu kadın astlarıyla iş dışında da görüşme, görüşüne katılmaktadır.

Tablo 3.11 Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	24	80	80
Katılıyorum	5	16,7	96,7
Kararsızım	0	0	96,7
Kısmen katılmıyorum	0	0	96,7
Hiç katılmıyorum	1	3,3	100
Toplam	30	100	

“Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne, kadın yöneticilerin %80’i tamamen katılıyorum, %26.7’si de katılıyorum görüşünü belirtmiştir.Hiç katılmayanların oranı ise %3.3’dür.Bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin neredeyse tamamı örgütsel etkinlik içi iletişimin önemine katılmaktadır.

Tablo 3.12 İş yerinde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	13,3	13,3
Katılıyorum	11	36,7	50
Kararsızım	3	10	60
Kısmen katılmıyorum	12	40	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“İş yerinde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır” görüşüne kadın yöneticilerin %13.3’ü tamamen katıldığını, %36.7’si katıldığını, %10’u kararsız olduğunu, %40’ı da kısmen katılmadığını belirtmiştir. Bu görüşe kadın yöneticilerin yarısı olumlu yaklaşmakta diğer yarısı da katılmamaktadır. Bu tip farklılıkların araştırmanın birden fazla ve değişik kültürlerde bankalarda yapılmasının neden olduğu düşünülmüştür.

Tablo 3.13 Gayri resmi (dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımı

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	2	6,7	6,7
Kararsızım	0	0	6,7
Kısmen katılmıyorum	13	43,3	50
Hiç katılmıyorum	15	50	100
Toplam	30	100	

“Gayri resmi (dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım” görüşüne kadın yöneticilerin katılımları %6.7 ile katılmakta iken, %43.3’ü kısmen katılmamakta ve %50 ‘si de hiç katılmamaktadır. Bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun gayri resmi iletişim kanallarını, kendileriyle aynı düzeyde olmayan kişilerle de kurduklarıdır.

Tablo 3.14 Alt kademedeki bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	5	26,7	26,7
Katılıyorum	11	36,7	63,4
Kararsızım	1	3,3	66,7
Kısmen katılmıyorum	6	20	86,7

Hiç katılmıyorum	4	13,3	100
Toplam	30	100	

“Alt kademede ki bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir görüşüne kadın yöneticilerin %26.7’si tamamen katılmakta, %36.7’si katılmakta, %3.3’ü kararsız kalmakta,%20 ‘si kısmen katılmakta ve %13.3’ü hiç katılmamaktadır.Kadın yöneticilerin çoğunluğu alt kademedeki çalışanlarıyla iletişime açık bir tavır sergilemiştir.

Tablo 3.15 Bir alt astını atlayarak diğer astlarla görüşmemin bir sakıncası yoktur görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26,7	26,7
Katılıyorum	10	33,3	60
Kararsızım	2	6,7	66,7
Kısmen katılmıyorum	5	16,7	83.4
Hiç katılmıyorum	5	16,7	100
Toplam	30	100	

“Bir alt astını atlayarak diğer astlarla görüşmemin bir sakıncası yoktur görüşüne kadın yöneticilerin %26.7’si tamamen katılmakta, %33.3’ü katılmakta görüşüyle olumlu tavır sergilerken, %16.7’si kısmen katılmıyorum ve %16.7’si de hiç katılmıyorum görüşünü belirterek bu fikre olumsuz yaklaşmaktadır.Ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin yarıdan fazlası bir alt astını atlayarak diğer astlarla görüşmesinde sakınca görmemektedir.

Tablo 3.16 Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime göre daha etkilidir görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	2	7	7
Katılıyorum	5	17	24
Kararsızım	4	13	37

Kısmen katılmıyorum	16	53	90
Hiç katılmıyorum	3	10	100
Toplam	30	100	

“Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime göre daha etkilidir “görüşüne kadın yöneticilerin %53.3 katılmamakta, %24’u katılmakta , %13’u kararsız kalmaktadır. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu sözlü iletişimin yazılı iletişimden daha etkin olduğuna inanmaktadır.

Tablo 3.17 Astlarımla intranet aracılığı ile de daha çok iletişim kurarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	2	6,7	6,7
Katılıyorum	1	3,3	10
Kararsızım	8	36,7	36,7
Kısmen katılmıyorum	13	43,3	80
Hiç katılmıyorum	6	20	100
Toplam	30	100	

“Astlarımla intranet aracılığı ile de daha çok iletişim kurarım “görüşüne kadın yöneticilerin %36.7 ‘si kararsız kaldığını %43.3’ü de kısmen katılmadığını belirtmiştir.Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu astlarıyla intranet aracılığıyla iletişim kurmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.18 Kadın astlarımla vermek istediği mesajı her zaman tam olarak anlıyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	23,3	23,3
Katılıyorum	9	30	53,3
Kararsızım	5	16,7	70
Kısmen katılmıyorum	9	30	100

Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Kadın astlarımın vermek istediği mesajı her zaman tam olarak anlıyorum” görüşüne kadın yöneticilerin %23.3’ü tamamen katıldığını, %30’u katıldığını %30’u da kısmen katıldığını belirtmiştir. Bu görüşe hiç katılmayan kadın yöneticiye rastlanmamıştır.

Tablo 3.19 İş yerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	13,3	13,3
Katılıyorum	10	33,3	46,6
Kararsızım	7	23,3	66,9
Kısmen katılmıyorum	9	30	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“İş yerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum” görüşüne kadın yöneticilerin %33.3’ü katıldığını, %23.3’ü kararsız kaldığını, %30’u da kısmen katılmadığını belirtmiştir. Kadın yöneticilerin yaklaşık yarısı işyerlerinde etkin bir iletişim olduğuna inanırken diğer yarısı da bu konuda kararsız kalmakta ya da kısmen katılmamaktadır.

Tablo 3.20 Kadın astlarla çalışmayı erkek astlarla çalışmaya tercih ederim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	1	3,3	3,3
Kararsızım	10	33,3	36,6
Kısmen katılmıyorum	4	13,3	50
Hiç katılmıyorum	15	50	100

Toplam	30	100	
--------	----	-----	--

“Kadın astlarla çalışmayı erkek astlarla çalışmaya tercih ederim”, görüşüne kadın yöneticilerin %50’si hiç katılmamakta,%13.3’ü kısmen katılmakta,%33.3’ü de kararsız kalmaktadır.Kadın yöneticilerin yarısı kadın astlarla çalışmayı tercih etmektedir.Kadın astlarla çalışmayı erkek astlarla çalışmaya tercih eden kadın yönetici oranı %3.3 gibi düşük bir orandır.

Tablo 3.21 Astlarıma her türlü sorun hakkında bilgi veririm görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	23,3	23,3
Katılıyorum	17	56,7	80
Kararsızım	0	0	80
Kısmen katılmıyorum	4	13,3	93,3
Hiç katılmıyorum	2	6,7	100
Toplam	30	100	

“Astlarıma her türlü sorun hakkında bilgi veririm” görüşüne, kadın yöneticilerin %23.3’ü tamamen katılmakta, %56.7’si de katılmaktadır.Kadın yöneticilerin ağırlıklı çoğunluğu astlarına her türlü sorun hakkında bilgi vermektedir.

Tablo 3.22 Sorunları çözmek üzere astların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar düzenlerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26,7	26,7
Katılıyorum	16	53,3	80
Kararsızım	0	0	80
Kısmen katılmıyorum	6	20	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Sorunları çözmek üzere astların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar düzenlerim “görüşüne , kadın yöneticilerin %53.3’ü katılmakta, %26.7’si de tamamen katılmaktadır.Kadın yöneticilerin çoğunluğu sorunları çözmek üzere astların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar düzenlemektedir.

Tablo 3.23 Çeşitli konularda bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	9	30	30
Katılıyorum	19	63,3	93,3
Kararsızım	0	0	93,3
Kısmen katılmıyorum	2	6,7	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Çeşitli konularda bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim “görüşüne kadın yöneticilerin %30’u tamamen katılmakta,%63.3’ü katılmaktadır.Kadın yöneticilerin yaklaşık tamamı bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim görüşünü desteklemiştir.

Tablo 3.24 Astlarımla hakkında düşündüklerini iletmelerine izin veririm görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26.7	26.7
Katılıyorum	20	66.7	93.4
Kararsızım	0	0	93.4
Kısmen katılmıyorum	2	6.7	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Astlarımla hakkında düşündüklerini iletmelerine izin veririm” görüşüne, kadın yöneticilerin %26.7’si tamamen katılmakta,%66.7’si katılmaktadır.Kadın yöneticile-

rin yaklaşık tamamı astlarının kendi hakkında düşündüklerini iletmelerine izin vermektedir.

Tablo 3.25 Astlarımla bana yol göstermesini anlayışla karşılarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26.7	26.7
Katılıyorum	18	60	86.7
Kararsızım	2	6.7	93.4
Kısmen katılmıyorum	2	6.7	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Astlarımla bana yol göstermesini anlayışla karşılarım” görüşüne kadın yöneticilerin %26.7’si tamamen katılmakta, %60’ı katılmaktadır. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu astlarının kendilerine yol göstermesi fikrini desteklemektedir.

Tablo 3.26 Astlarımla işle ilgili , en iyi olduğuna inandığım şekilde iş yapmasında serbest bırakırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	9	30	30
Katılıyorum	16	53.3	83.3
Kararsızım	1	3.3	86.6
Kısmen katılmıyorum	4	13.3	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Astlarımla işle ilgili , en iyi olduğuna inandığım şekilde iş yapmasında serbest bırakırım” görüşüne ,kadın yöneticilerin %30’u tamamen katılmakta,%53.3’ü katılmaktadır. Kararsız kalan kadın yönetici oranı %3.3 iken kısmen katılmayanların oranı %13.3’dür. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu astlarını işle ilgili en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakmaktadır.

Tablo 3.27 Astlarımlın aldığı kararlar hakkında bilgi alırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	10	33.3	33.3
Katılıyorum	20	66.7	100
Kararsızım	0	0	100
Kısmen katılmıyorum	0	0	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Astlarımlın aldığı kararlar hakkında bilgi alırım” görüşüne, kadın yöneticilerin %33.3’ü tamamen katılmakta, %66.7’si katılmaktadır.Kadın yöneticilerin yaklaşık tamamı astlarının aldığı kararlar hakkında bilgi alma görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 3.28 İş başarısı için çalışma ortamının konforlu ve lüks olması gerektiğini düşünüyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	6	20	20
Katılıyorum	13	43.3	63.3
Kararsızım	0	0	63.3
Kısmen katılmıyorum	11	36.7	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“İş başarısı için çalışma ortamının konforlu ve lüks olması gerektiğini düşünüyorum” görüşüne, kadın yöneticilerin %20’si tamamen katılmakta, %43.3’ü katılmakta iken %36.7’si kısmen katılmamaktadır.Kadın yöneticilerin çoğunluğunun iş başarısı için çalışma ortamının konforlu ve lüks olması gerektiğini düşündüğünü söylenebilir.

Tablo 3.29 İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	13.3	13.3
Katılıyorum	20	66.7	81
Kararsızım	2	6.7	87.7
Kısmen katılmıyorum	4	13.3	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim” görüşüne kadın yöneticilerin katılımları ağırlıklı olarak olumludur. Genelde bankalarda çalışan kadın yöneticilerin mesleklerine yönelik okullardan (işletme,iktisat,maliye vb.) mezun oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.30 Verilen görevi yerine getiren astıma teşekkür ederim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26.7	26.7
Katılıyorum	15	50	76.7
Kararsızım	3	10	86.7
Kısmen katılmıyorum	4	13.3	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Verilen görevi yerine getiren astıma teşekkür ederim” görüşüne kadın yöneticilerin % 50’si katılırken %13’ü kısmen katılmamaktadır. Çoğunluğu bu görüşü desteklemiştir. Yapılan görüşmelerde de yöneticiler, işyerinde motivasyonu sağlamak için astlarına teşekkür ettiklerini ve cesaretlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.31 Olumlu işler yapan astlarıma sevdiği işleri veririm görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	26.7	26.7
Katılıyorum	10	33.3	60
Kararsızım	7	23.3	83.3
Kısmen katılmıyorum	2	6.7	90
Hiç katılmıyorum	3	10	100
Toplam	30	100	

“Olumlu işler yapan astlarıma sevdiği işleri veririm “ görüşüne kadın yöneticilerin yarıdan fazlası katılırken, kararsızlar örneklemin dörtte birini oluşturmuşlardır. Olumsuz yanıt veren kadın yöneticilere nedenini sorduğumuzda bu tip bir güç kullanım yetkilerinin olmadığını görev tanımlarının belli olduğunu ve bunların merkez tarafından değiştirilebileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.32 Çalışanları ödüllendirmekten mutluluk duyarım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	6	20	20
Katılıyorum	23	76.7	96.7
Kararsızım	0	0	96.7
Kısmen katılmıyorum	0	0	96.7
Hiç katılmıyorum	1	3.3	100
Toplam	30	100	

“Çalışanları ödüllendirmekten mutluluk duyarım” görüşüne kadın yöneticilerin yaklaşık tamamı katılmaktadırlar. Ödüllendirmenin nasıl olduğunu sorduğumuzda ise, maddi olmayan ödüllerin kullanıldığını ifade ettiler.

Tablo 3.33 Büyük bir hata yapan astımın yetkilerini azaltırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	10	33.3	33.3
Kararsızım	7	23.3	56.6
Kısmen katılmıyorum	13	43.3	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	30	100	

“Büyük bir hata yapan astımın yetkilerini azaltırım” görüşüne kadın yöneticilerin katılımları değişik dağılım göstermektedir. Yaklaşık yarısı hata yapan astımın yetkilerini azaltacağını belirtirken bir kısmı da azaltmayacağını belirtmiştir. Bu sonuçlar, konunun ,yöneticinin güç kullanım yapısına bağlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.34 Astlarımın yönetici olduğum için talimatlarıma uymalarını beklerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	10	33.3	33.3
Katılıyorum	14	46.7	80
Kararsızım	4	13.3	93.3
Kısmen katılmıyorum	0	0	93.3
Hiç katılmıyorum	2	6.7	100
Toplam	30	100	

Astlarının yönetici oldukları için talimatlarına uymalarını bekleyen kadın yöneticiler çoğunluktadır. Yasal güçlerini kadın yöneticilerin ne derece ön planda tuttuklarını göstermektedir.

Tablo 3.35 Astların işle ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyduğunda öncelikle bana gelmelidirler görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	13.3	13.3
Katılıyorum	14	46.7	60
Kararsızım	1	3.3	63.3
Kısmen katılmıyorum	10	33.3	66.6
Hiç katılmıyorum	1	3.3	100
Toplam	30	100	

Astlarının ek bilgiye ihtiyaçları olduğunda kendilerine gelmesini bekleyen kadın yöneticiler çoğunluktadırlar. Fakat bu görüşe katılmayan kadın yöneticiler de örneklemin üçte birini oluşturmuşlardır, bu yöneticilere nedenini sorduğumuzda ise cevap olarak, astlarının öncelikle bir üstlerine başvurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer türlü kendilerinin sürekli günlük sorunlarla meşgul olup yöneticilik gereklerini yerine getiremeyeceklerini söylediler.

Tablo 3.36 İşle ilgili konularda disiplin sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girerim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	4	13.3	13.3
Kararsızım	3	10	23.3
Kısmen katılmıyorum	19	63.3	86.6
Hiç katılmıyorum	4	13.3	100
Toplam	30	100	

İşle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girmeyi kadın yöneticilerin hemen hemen tamamı tasvip etmemektedir. Yönetici modelinin asık suratlı değil de daha çok astlarına yakın olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Tablo 3.37 Astım içinde başarılı olduğu sürece onunla ilişkilerimi iyi tutmaya çalışırım görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	5	16.7	16.7
Kararsızım	13	43.7	60
Kısmen katılmıyorum	9	30	90
Hiç katılmıyorum	3	10	100
Toplam	30	100	

Kadın yöneticilerin %43.7'si bu konuda kararsız kalmışlardır.%40'ı da bu görüşe olumsuz yaklaşmışlardır. Mülakatlarda astlarıyla olan ilişkilerinin, onların çalışma başarısına bağlı olamayacağını belirtmişlerdir.

Tablo 3.38 İş hayatımda astlarıma çalışma modeli olmam gerektiğine inanıyorum görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	10	33.3	33.3
Katılıyorum	16	53.3	86.6
Kararsızım	3	10	96.6
Kısmen katılmıyorum	0	0	96.6
Hiç katılmıyorum	1	3.3	100
Toplam	30	100	

İş hayatında, astlarına çalışma modeli olmak isteyen kadın yöneticiler ağırlıklı olarak temsil olunmuşlardır.Kadın yöneticilerin %33.3'ü bu görüşe tamamen katılmakta, %53.3'ü de katılmaktadır. Kararsız kalanların oranı ise %10'dur. Katılmayanlar sadece 1 kişi ile temsil olunmuştur.

3.3.2. Kadın Çalışanlara İlişkin Bulgular

3.3.2.1.Kadın çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu bölümde, kadın çalışanların yaşları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, sahip oldukları çocuk sayısı, kaç yıldır bankacı oldukları, ve yabancı dil bilgileri olarak demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Demografik özelliklere yönelik bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.39 Kadın çalışanların yaş dağılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
20-30	42	87.5	87.5
31-35	5	10.4	97.9
36-40	1	2.1	2.1
41-45	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların %87.5'i 20-30 yaş aralığında,%10.4'ü de 31-35 yaş aralığında yer almaktadır.Kadın çalışanların yaklaşık tamamı 20-35 yaş aralığındadır.Bu da bankalarda çalışan kadınların yaş ortalamasının ne kadar düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.40 Kadın çalışanların medeni durumları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Evli	31	64.6	64.6
Bekar	17	35.4	100
Dul	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların %64.6'sı evli %35.4'ü de bekaıdır.Kadın çalışanların çoğunluğu evlidir.

Tablo 3.41 Kadın çalışanların öğrenim düzeyleri

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Orta öğretim	7	14.6	14.6
Üniversite	38	79.2	93.8
Yüksek lisans ve doktora	3	6.3	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların öğrenim düzeylerine bakıldığında, %14.6'sının orta öğretim, %79.2'sinin üniversite, %6.3'ünün de yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.Bu sonuçlar kadın çalışanların ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu ve eğitilmiş kesimden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.42 Kadın çalışanların çocuk sahibi olma durumları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Çocuksuz	36	75	75
Bir çocuklu	11	22.9	97.9
İki çocuklu	1	2.1	100
Üç çocuklu ve üzeri	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların,%75'i çocuksuz, %22.9'u bir çocuklu ve %2.1'i e iki çocukludur.Kadın çalışanların da kadın yöneticiler gibi, büyük çoğunluğu çocuksuzdur.

Tablo 3.43 Kadın çalışanların bankada çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
1-3 yıl	7	14.6	14.6
3-5 yıl	30	62.5	77.1
5-10 yıl	10	20.8	97.9

10 yıl ve üzeri	1	2.1	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların %14.6'sı 1-3 yıl, %62.5'i 3-5 yıl, %20.8'i 5-10 yıl ve %2.1'i de 5-10 yıl aralığında bankacı olduklarını ifade etmişlerdir. Kadın çalışanların ağırlıklı olarak 3-5 yıllık bankacı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.44 Kadın çalışanların bildikleri yabancı dile ilişkin dağılımlar

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Yabancı dil bilmiyorum	19	39.6	39.6
Bir yabancı dil biliyorum	28	58.3	97.9
Birden fazla yabancı dil biliyorum	1	2.1	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların bildikleri yabancı dil hakkında ulaşılan sonuçlar, %39.6'sının yabancı dil bilmediği ve %58.3'ünün de bir yabancı dil bildiğidir. Birden fazla yabancı dil bilen kadın çalışan oranı sadece %2.1'dir. Bu sonuçlara göre kadın çalışanların yarısından fazlası bir yabancı dil bilmektedir. Yabancı dil bilmeyenlerin oranı da düşük değildir.

3.3.2.2. Kadın çalışanların çalışma yaşamında kurdukları ilişkilere yönelik bulgular

Tablo 3.45 Bankacı olmaktan memnuniyet görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	14.6	14.6
Katılıyorum	13	27.1	41.7
Kararsızım	13	27.1	68.8

Kısmen katılmıyorum	13	27.1	95.9
Hiç katılmıyorum	2	4.2	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların, “bankacı olmaktan memnunum” görüşüne katılımları, %27.1 ile eşit miktarlarda katılma, kararsız kalma ve kısmen katılmama şeklinde dağılmaktadır. Kadın çalışanların bankacı olmaktan memnun olma görüşünde net bir sonuç elde edilememiştir.

Tablo 3.46 Kadın yöneticimle dostça bir ilişkim var görüşüne, kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	9	18.8	18.8
Katılıyorum	20	41.7	60.5
Kararsızım	7	14.6	75.1
Kısmen katılmıyorum	10	20.8	95.9
Hiç katılmıyorum	2	4.2	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticimle dostça bir ilişkim var görüşüne”, kadın çalışanların %18.8’i tamamen katılmakta, %41.7’si katılmakta ve %20.8’i kısmen katılmamaktadır. Kadın çalışanların yarısından fazlası tarafından, kadın yöneticileriyle dostça ilişkileri vardır görüşü desteklenmiştir.

Tablo 3.47 Yöneticimle iş dışında da görüşüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	6	12.5	12.5
Katılıyorum	15	31.3	43.8
Kararsızım	6	12.5	56.3
Kısmen katılmıyorum	10	20.8	77.1

Hiç katılmıyorum	11	22.9	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların, “yöneticimle iş dışında da görüşüyorum “, görüşüne katılımları, %12.5’i tamamen katılıyor, %31.3’ü katılıyor, %20.8’i kısmen katılmıyor ve %22.9’u da hiç katılmıyor. Bu görüşe kadın çalışanların yaklaşık yarısı katılmazken, yine yarıya yakın bir çoğunluğu da katılmaktadır.

Tablo 3.48 Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir, görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	39	81.3	81.3
Katılıyorum	8	16.7	98
Kararsızım	0	0	98
Kısmen katılmıyorum	1	2.1	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne kadın çalışanların katılımı, %81.3 ile tamamen katılmakta, %16.7 ile katılmaktalar. Kadın çalışanların yaklaşık tamamı iletişimin örgütsel etkinlik için çok önemli olduğuna inanmaktadır.

Tablo 3.49 İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	10	20.8	20.8
Katılıyorum	21	43.8	64.6
Kararsızım	3	6.3	70.9
Kısmen katılmıyorum	12	25	95.9
Hiç katılmıyorum	2	4.2	100
Toplam	48	100	

“İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır “görüşüne kadın yöneticilerin %20.8’i tamamen katılmakta, %43.8’i katılmakta ve %25’i de kısmen katılmamaktadır.Kadın çalışanların yarısından fazlası işyerinde resmi iletişim kanallarını daha çok kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.50 Gayri resmi (dostluk ,arkadaşlık vb.)iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	8.3	8.3
Katılıyorum	11	22.9	31.2
Kararsızım	1	2.1	33.3
Kısmen katılmıyorum	18	37.5	70.8
Hiç katılmıyorum	14	29.2	100
Toplam	48	100	

“Gayri resmi iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım “görüşüne kadın çalışanların katılımları,%29.2 ile hiç katılmamakta,%37.5 ile kısmen katılmamaktadır.Kadın çalışanların yarısından fazlası gayri resmi iletişim kanallarını kendiyle aynı düzeyde olmayan kişilerle de kurduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.51 Sözlü iletişim kurmak sözsüz iletişime göre daha etkilidir görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	25	52.1	52.1
Katılıyorum	14	29.2	81.3
Kararsızım	2	4.2	85.5
Kısmen katılmıyorum	4	8.3	93.8
Hiç katılmıyorum	3	6.3	100
Toplam	48	100	

“Sözlü iletişim kurmak sözsüz iletişime göre daha etkilidir” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %52.1 tamamen katılmakta,%29.2 katılmaktadır.Kadın çalışan-

ların büyük çoğunluğu sözlü iletişimin ,sözsüz iletişimden daha etkili olduğunu inanmaktadır.

Tablo 3.52 Üstlerimle daha çok intranet aracılığıyla iletişim kurarım görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	8.3	8.3
Katılıyorum	8	16.7	25
Kararsızım	4	8.3	33.3
Kısmen katılmıyorum	17	35.4	68.7
Hiç katılmıyorum	15	31.3	100
Toplam	48	100	

“Üstlerimle daha çok intranet aracılığıyla iletişim kurarım” görüşüne kadın çalışanların %35.4’ü kısmen katılmamakta, %31.3’ü hiç katılmamaktadır.Kadın çalışanların çoğunluğu bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 3.53 Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha iyi dinliyorlar görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	8	16.7	16.7
Katılıyorum	10	20.8	37.5
Kararsızım	10	20.8	58.3
Kısmen katılmıyorum	17	35.4	93.7
Hiç katılmıyorum	3	6.3	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha iyi dinliyorlar” görüşüne kadın çalışanların %35.4’ü kısmen katılmamakta,%20.8’i kararsız kalmakta, %20.8 ‘i katılmaktadır.Kadın çalışanların yarıya yakını bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 3.54 Kadın yöneticimle erkek yöneticilere oranla daha etkin iletişim kurabiliyorum.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	8,3	8,3
Katılıyorum	15	31,3	39,6
Kararsızım	9	18,8	58,4
Kısmen katılmıyorum	12	25	83,4
Hiç katılmıyorum	8	16,7	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticimle erkek yöneticilere oranla daha etkin iletişim kurabiliyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları; %8.3 ‘ü tamamen katılıyor, %31.3’ü katılmakta, %18.8’i kararsız, %25’i kısmen katılmamakta ve %16.7’si hiç katılmamaktadır. Görüşü destekleyen ve katılmayan kadın çalışanların oranları birbirine yakındır.

Tablo 3.55 İş yerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	14,6	14,6
Katılıyorum	18	37,5	51,1
Kararsızım	9	18,8	69,9
Kısmen katılmıyorum	10	20,8	90,7
Hiç katılmıyorum	4	8,3	100
Toplam	48	100	

“İşyerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %37.5 ‘i katılmakta ve %20.8’i ise kısmen katılmamaktadır. Hiç katılma-

yanların oranı %8.3 ile düşük kalmaktadır.Kadın çalışanların yarıya yakını işyerinde etkin bir iletişim olduğuna inanmaktadır.

Tablo 3.56 Kadın yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	2	4,2	4,2
Katılıyorum	3	6,3	10,5
Kararsızım	8	16,7	27,2
Kısmen katılmıyorum	15	31,3	58,5
Hiç katılmıyorum	20	41,7	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin bir iletişim kuramıyoruz”görüşüne kadın çalışanların %41.7’si hiç katılmamakta, %31.3’ü kısmen katılmamaktadır.Bu görüşe kadın çalışanlar ağırlıklı olarak katılmamaktadırlar.

Tablo 3.57 Kadın yöneticiler ile çalışmayı erkek yöneticiler ile çalışmaya tercih ederim görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	2	4,2	4,2
Katılıyorum	10	20,8	25
Kararsızım	11	22,9	47,9
Kısmen katılmıyorum	17	35,4	83,3
Hiç katılmıyorum	8	16,7	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticilerle çalışmayı erkek yöneticilerle çalışmaya tercih ederim”görüşüne kadın çalışanların %35.4’ü kısmen katılmamakta, %16.7’si de hiç katılmamaktadır.Kadın çalışanların çoğunluğu erkek yöneticilerle çalışmayı kadın yöneticilerle çalışmaya tercih edeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.58 İşyerimde karşılaştığım sorunları rahatlıkla kadın yöneticimle paylaşabiliyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	5	10,4	10,4
Katılıyorum	15	31,3	41,7
Kararsızım	11	22,9	64,6
Kısmen katılmıyorum	13	27,1	91,7
Hiç katılmıyorum	4	8,3	100
Toplam	48	100	

“İşyerimde karşılaştığım sorunları rahatlıkla kadın yöneticimle paylaşabiliyorum” görüşüne kadın çalışanların, %10.4’ü tamamen katılmakta, %31.3’ü katılmakta, %27.1’i kısmen katılmamaktadır. Kadın çalışanların yarıya yakını kadın yöneticileriyle, işyerinde karşılaştıkları sorunları paylaşabildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.59 Kadın yöneticim görevimle ilgili olarak yeterince yetki devrediyor görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	8,3	8,3
Katılıyorum	25	52,1	60,4
Kararsızım	7	14,6	75
Kısmen katılmıyorum	7	14,6	89,6
Hiç katılmıyorum	5	10,4	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticim görevimle ilgili olarak yeterince yetki devrediyor” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %8.3’ü tamamen katılmakta, %52.1’i katılmaktadır. Bu görüşe katılmayan kadın çalışanların oranları ise %14.6 ile kısmen katılmamak ve

%10.4 ile hiç katılmamakla temsil edilmişlerdir.Kadın çalışanların çoğunluğu kadın yöneticisinin kendisine yeterli yetki devrinde bulunduğuna inanmaktadır.

Tablo 3.60 Kadın yöneticim iş ile ilgili kararlar alırken bizlerin de görüşlerini alıyor görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	3	6,3	6,3
Katılıyorum	20	41,7	48
Kararsızım	15	31,3	79,3
Kısmen katılmıyorum	10	20,8	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticim iş ile ilgili kararlar alırken bizlerin de görüşlerini alıyor” görüşüne kadın çalışanların katılımları %6.3 ‘ü tamamen katılmakta, %41.7’si katılmakta, %31.3’ü kararsız kalmaktadır.Kadın çalışanların yarıdan fazlası kadın yöneticisinin işle ilgili kara alırken kendilerinden görüş aldığını belirtmiştir.

Tablo 3.61 Kadın yöneticiler kadın ve erkek astları arasında fark gözetmezler görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	5	10,4	10,4
Katılıyorum	9	18,8	29,2
Kararsızım	18	37,5	66,7
Kısmen katılmıyorum	12	25	91,7
Hiç katılmıyorum	4	8,3	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticiler kadın ve erkek astları arasında fark gözetmezler” görüşüne, kadın çalışanların katılımları, %25’i kısmen katılmazken, %37.5’i kararsız kalmaktadır.Bu görüşe katılan kadın çalışanlar da ağırlıklı grubu oluşturamamışlardır.

Tablo 3.62 İş yerimde yöneticim kadın olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	12	25	25
Katılıyorum	23	47,9	72,9
Kararsızım	4	8,3	81,2
Kısmen katılmıyorum	5	10,4	91,6
Hiç katılmıyorum	4	8,3	100
Toplam	48	100	

“İş yerimde yöneticim kadın olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %25’i tamamen katılmakta, %47.9’u katılmaktadır.Cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamalarıyla kadın yöneticileri sayesinde karşılaşmadıklarını belirten kadın çalışanlar çoğunluğu oluşturmuşlardır.

Tablo 3.63 Aldığım tüm kararları kadın yöneticime bildiririm görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	6	12,5	12,5
Katılıyorum	19	39,6	52,1
Kararsızım	5	10,4	62,5
Kısmen katılmıyorum	13	27,1	89,6
Hiç katılmıyorum	5	10,4	100
Toplam	48	100	

“Aldığım tüm kararları kadın yöneticime bildiririm” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %12.5 ‘i tamamen katılmakta, %39.6’sı da katılmaktadır.Kadın çalışanların yarıdan fazlası bu görüşe katılmaktadır.

Tablo 3.64 Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	4	8,3	8,3
Katılıyorum	16	33,3	41,6
Kararsızım	9	18,8	60,4
Kısmen katılmıyorum	15	31,3	91,7
Hiç katılmıyorum	4	8,3	100
Toplam	48	100	

“Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %8.3’ü tamamen katılmakta, %33.3’ü de katılmaktadır.%31.3’ü kısmen katılmamaktadır.Bu görüşe katılan ve katılmayanlar eşit bir dağılım göstermişlerdir.

Tablo 3.65 Yöneticimin demokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	6	12,5	12,5
Katılıyorum	16	33,3	45,8
Kararsızım	9	18,8	64,6
Kısmen katılmıyorum	14	29,2	93,7
Hiç katılmıyorum	3	6,3	100
Toplam	48	100	

“Yöneticimin demokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları %33.3’ü katılmakta,%29.2’si kısmen katılmamaktadır.Kadın çalışanların yaklaşık yarısı kadın yöneticilerinin demokratik bir yönetim tarzına sahip olduğunu söylemiştir.

Tablo 3.66 Benden genç bir kadın yöneticimin olmasında bir sakınca görmüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	12	25	25
Katılıyorum	8	16,7	41,7
Kararsızım	10	20,8	62,5
Kısmen katılmıyorum	12	25	87,5
Hiç katılmıyorum	6	12,5	100
Toplam	48	100	

“Benden genç bir kadın yöneticimin olmasında bir sakınca görmüyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %25’i tamamen katılmakta iken, %25’i kısmen katılmamaktadır. Kadın çalışanların bu görüşe katılan ve katılmayan sayısı çok yaklaşık bir değer arz etmiştir.

Tablo 3.67 Bana yönetici olacak kadın yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	35	72,9	72,9
Katılıyorum	10	20,8	93,7
Kararsızım	3	6,3	100
Kısmen katılmıyorum	0	0	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

“Bana yönetici olacak kadın yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %72.9’u tamamen katılmakta, %20.8’i katılmaktadır. Kadın çalışanların yaklaşık tamamı kendilerine

yönetici olacak kadın yöneticinin kendilerinden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorlar.

Tablo 3.68 Kadın yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda erkeklere göre daha duyarlı olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	6	12,5	12,5
Katılıyorum	17	35,4	47,9
Kararsızım	15	31,3	79,2
Kısmen katılmıyorum	7	14,6	93,7
Hiç katılmıyorum	3	6,3	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda erkeklere göre daha duyarlı olduğunu düşünüyorum” görüşüne kadın çalışanların katılımları,%31.3’ü kararsız kalırken, %12.5’i tamamen katılmakta, %35.4’ü katılmaktadır.Kadın yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda erkeklere göre daha duyarlı olduğunu düşünen kadın çalışan sayısı daha fazladır.

Tablo 3.69 Kadın yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösteriyorlar görüşüne kadın çalışanların katılımları.

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	14	29,2	29,2
Katılıyorum	18	37,5	66,7
Kararsızım	0	0	66,7
Kısmen katılmıyorum	14	29,2	95,7
Hiç katılmıyorum	2	4,2	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösteriyorlar “ görüşüne kadın çalışanların katılımları,%29.2’si kısmen katılmamakta, %29.2’si de

tamamen katılmakta ve %37.5'i katılmaktadır.Kadın yöneticilerin örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösterdiği görüşüne inanan kadın çalışanlar ağırlıklıdır.

Tablo 3.70 Kadın yöneticiler izin verme konusunda daha duyarlıdır görüşüne kadın çalışanların katılımları

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	9	18,8	18,8
Katılıyorum	8	16,7	35,5
Kararsızım	12	25	60,5
Kısmen katılmıyorum	10	20,8	81,3
Hiç katılmıyorum	9	18,8	100
Toplam	48	100	

“Kadın yöneticiler izin verme konusunda daha duyarlıdır” görüşüne kadın çalışanların katılımları, %25'i kararsız kalırken, %18.8'i tamamen katılmakta ve yine %18.8'i hiç katılmamaktadır.Kadın çalışanların kadın yöneticilerin izin konusundaki tutumları hakkında verdikleri cevaplar sonucunda bu fikre katılan ve katılmayanlar eşit düzeyde temsil edilmiştir.

Tablo 3.71 İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	14	29.2	29.2
Katılıyorum	13	27.1	56.3
Kararsızım	11	22.9	79.2
Kısmen katılmıyorum	8	16.7	95.9
Hiç katılmıyorum	2	4.2	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların yarıdan fazlası işini yaparken yeteneklerini kullanabilme şansına sahip olduğu görüşüne katılırken, %22.9'u ise bu konuda kararsız kalmıştır.

%16.7'si de bu görüşe kısmen katılmamaktadır. Bu soruya alınan farklı cevapların kişilerden ve bulundukları farklı görev tanımlarından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo 3.72 Verilen görevi yerine getirdiğinde yöneticim genellikle teşekkür eder görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	5	10.4	10.4
Katılıyorum	15	31.3	41.7
Kararsızım	8	16.7	58.4
Kısmen katılmıyorum	20	41.7	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların görevlerini yerine getirdiklerinde üstlerinden teşekkür alma veya almama yüzdeleri ,bu görüşe katılan ve katılmayanlarda birbirine yaklaşık çıkmıştır. Katılmayanlara nedeni sorulduğunda ise yaptıklarının ekstra bir şey olmadığını görev tanımlarını yerine getirdiklerini söylemişlerdir.

Tablo 3.73 Yöneticim genellikle olumlu işler yaptığımda severek yaptığım işleri bana verir görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	14.6	14.6
Katılıyorum	19	39.6	54.2
Kararsızım	6	12.5	66.7
Kısmen katılmıyorum	3	6.3	73
Hiç katılmıyorum	13	27	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanlar, olumlu işler yaptığında severek yaptığı işlerin yöneticisi tarafından kendisine verildiği görüşüne ağırlıklı olarak katılmıştır. Bu görüşe katılmayanlar da yaklaşık örneklemin üçte birini oluşturmaktadır. Bunun sebebi sorulduğunda nedeninin iş tanımlarının belli olduğunu yöneticisinin bu iş tanımını değiştiremeyeceği cevabı alınmıştır.

Tablo 3.74 Yöneticimin astlarını ödüllendirmeyi çok iyi yaptığına inanıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	7	14.6	14.6
Kararsızım	25	52.1	66.7
Kısmen katılmıyorum	5	10.4	77.1
Hiç katılmıyorum	11	22.9	100
Toplam	48	100	

Yöneticilerinin astlarını ödüllendirmeyi iyi yapıp yapmadığına kararsız kalan kadın çalışanlar çoğunluğu oluşturmuşlardır. Katılanlar %14 oranıyla temsil olunmuştur. Bu görüşe katılmayanlar da toplamda, %33 oranındadır. Ödüllendirme sisteminin özel bankalarda olmaması veya başarılarında iş tanımları çerçevesinde değerlendirilmesi buna neden olarak gösterilebilir.

Tablo 3.75 Büyük bir hata yaptığımda yöneticimin yetkilerimi azaltacağından endişe duymuyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	3	6.3	6.3
Katılıyorum	8	16.7	23
Kararsızım	14	29.2	52.2
Kısmen katılmıyorum	23	47.9	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların büyük bir hata yaptığında yöneticilerinin yetkilerini azaltacağına dair kaygıları olduğu ortaya çıkmıştır. Yetkilerini kaybetme endişesi duymayan kadın çalışan oranı % 23'dür. Bu konuda kararsız kalan kadın çalışanlar ise %29.2'dir.

Tablo 3.76 Yöneticim yönetme yetkisine sahip olduğundan talimatlarına uyarım görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	7	14.6	14.6
Katılıyorum	29	60.4	75
Kararsızım	3	6.3	81.3
Kısmen katılmıyorum	0	0	81.3
Hiç katılmıyorum	9	18.8	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların yaklaşık %75'i yöneticilerinin talimatlarına uyma nedeni olarak yönetme yetkilerini göstermişlerdir. Otoriter gücün kadın çalışanlar üzerinde etkin olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu görüşe hiç katılmayanlar sadece %18.8 oranında kadın çalışanlardır.

Tablo 3.77 İşimle ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyarsam yöneticime başvururum görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	13	27.1	27.1
Katılıyorum	23	47.9	75
Kararsızım	3	6.3	83.3
Kısmen katılmıyorum	0	0	83.3
Hiç katılmıyorum	9	18.8	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların işle ilgili ek bilgiye ihtiyaç duyarlarsa yöneticilerine başvurma görüşüne katılanlar ağırlıklıdır. Kadın çalışanların işle ilgili ek bilgi konusunda yöneticilerin danıştıkları sonucu çıkmaktadır.

Tablo 3.78 Üstüm işle ilgili konularda katı ve sert bir tutum izlemez görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	9	18.8	18.8
Katılıyorum	9	18.8	37.6
Kararsızım	18	37.5	75.1
Kısmen katılmıyorum	12	25	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların %25'i yöneticilerinin işle ilgili konularda katı ve sert bir tutum takındığını ifade ederken, yaklaşık %36'sı bu görüşe katılmamaktadır. Karasız kalanlar ise %37.5 oranla en yüksek dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 3.79 İşimde başarılı olduğum sürece üstümle ilişkilerim daha iyidir görüşüne kadın çalışanların katılımları ,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	10	20.8	20.8
Katılıyorum	25	52.1	72.9
Kararsızım	2	4.2	77.1
Kısmen katılmıyorum	11	22.9	100
Hiç katılmıyorum	0	0	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların büyük çoğunluğu iş başarısının yöneticisi ile olan ilişkilerini etkilediğini belirtmiştir. Bu konuda katılmayanlar ise %22.9 ile temsil olunmuşlardır.

Tablo 3.80 İş hayatımda yöneticimi çalışma modeli olarak alıyorum görüşüne kadın çalışanların katılımları,

Değişken	Sıklık	Mutlak Sıklık	Kümülatif Oranı
Tamamen katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	12	25	25
Kararsızım	11	22.9	47.9
Kısmen katılmıyorum	10	20.8	68.7
Hiç katılmıyorum	15	31.3	100
Toplam	48	100	

Kadın çalışanların yaklaşık yarısı yöneticilerini çalışma modeli olarak almadıklarını belirtmişlerdir.%25'i de çalışma modeli olarak yöneticilerini aldıklarını belirtirken, bu konuda kararsız kalanların oranı %22.9'dur.

3.3.2.3.Çalışanlara yönelik yapılan ortak anketin anlamlılık sonuçları

Özel bankalardaki kadın yöneticiler ile kadın çalışanlara uyguladığımız anketimizi, örgütlerdeki kadınlar arası ilişkilerin erkekler arası ilişkilerden farklılıklarını bulmak adına aynı anketi erkek yönetici ve erkek çalışanlara da uyguladık, bu uygulamanın sonuçları da aşağıdadır;

Kadın ve erkek çalışanların sonuçlarına uygulanan anketin Bağımsız T testine göre 9 tane sorusunda anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sorular şunlardır;

Tablo 3.81 Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	39	23
Katılıyorum	8	12
Kararsızım	0	0
Kısmen katılmıyorum	1	0
Hiç katılmıyorum	0	1
Toplam	48	36

Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne, iki grupta da 1'er kişi hariç herkes katılmaktadır. İletişimin öneminin her iki grupça da onaylanması dikkat çekicidir.

Tablo 3.82 Yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
----------	---	---

Tamamen katılıyorum	2	1
Katılıyorum	3	0
Kararsızım	8	5
Kısmen katılmıyorum	15	8
Hiç katılmıyorum	20	22
Toplam	48	36

Kadın ve erkek çalışanların çoğunluğu yöneticileriyle aynı cinsiyette oldukları için çalışmama görüşüne katılmamaktadırlar. Bu da bu görüşün cinsiyet farkı gözetmediğini göstermektedir.

Tablo 3.83 İşyerimde yöneticim erkek/kadın olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları;

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	12	9
Katılıyorum	22	13
Kararsızım	5	1
Kısmen katılmıyorum	5	6
Hiç katılmıyorum	4	7
Toplam	48	36

Kadın ve erkek çalışanlar yöneticilerinin cinsiyetlerine bağlı olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmadıklarını vurgulamışlardır. Erkek çalışanlar erkek yöneticilerle çalıştıkları için kadın çalışanlar da kadın yöneticilerle çalıştıkları için bu tip ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.84 Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum görüşüne kadın/erkek çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	4	6

Katılıyorum	17	6
Kararsızım	10	4
Kısmen katılmıyorum	13	10
Hiç katılmıyorum	4	10
Toplam	48	36

Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum” görüşüne kadın çalışanların yaklaşık yarısı katılmaktadır.%31.3’ü kısmen katılmamaktadır. Kadın çalışanların bu görüşe katılan ve katılmayanları eşit bir dağılım göstermişlerdir. Erkek çalışanların ise yarısından fazlası yöneticilerini otokratik bulmamaktadır. %33’ü de yöneticilerini otokratik bulmaktadır. Bu sonuç kadın çalışanların, kadın yöneticilerin otokratik gücüne daha çok itaat ettiklerini göstermektedir.

Tablo 3.85 Benden genç bir erkek/kadın yöneticimin olmasında sakınca görmüyorum görüşüne erkek ve kadın çalışanların katılımları ,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	10	7
Katılıyorum	8	19
Kararsızım	11	0
Kısmen katılmıyorum	13	3
Hiç katılmıyorum	6	7
Toplam	48	36

Erkek çalışanların büyük çoğunluğu kendilerinden genç bir erkek yöneticiyle çalışma konusuna olumlu yaklaşırken, kadın çalışanların %40’ı bu görüşe karşı gelmekte ve çalışamayacaklarını belirtmişlerdir. Kadın çalışanların yine %40’ı ise çalışabileceklerini belirtmiştir.

Tablo 3.86 Bana yönetici olacak kadın/erkek yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	36	22
Katılıyorum	9	12
Kararsızım	3	0
Kısmen katılmıyorum	0	2
Hiç katılmıyorum	0	0
Toplam	48	36

Kadın ve erkek çalışanların hemen hemen tamamı çalışacakları yöneticilerin kendilerinden üstün özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorlar. Bu sonuçlardan da, çalışanların yöneticilerinden bekledikleri uzmanlık gücünün ne derece önemli boyutta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.87 Erkek /kadın yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösterirler görüşüne erkek/kadın çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	12	4
Katılıyorum	18	9
Kararsızım	2	14
Kısmen katılmıyorum	14	4
Hiç katılmıyorum	2	5
Toplam	48	36

Kadın çalışanların %63'ü kadın yöneticilerin sosyal ilişkilere daha çok ilgi duyduğuna inanırken, bu oran erkek çalışanların erkek yöneticiler için belirttiği %36 dan çok daha fazladır. Erkek çalışanlar da erkek yöneticilerin sosyal ilişkilere olan ilgileri için belirttikleri sonucu, kadın yöneticilerin sosyal ilişkilere olan ilgilerini desteklemiş bulunuyorlar.

Tablo 3.88 Büyük bir hata yaptığımda yöneticimin yetkilerini azaltacağından endişe duymam görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	3	9
Katılıyorum	8	9
Kararsızım	14	6
Kısmen katılmıyorum	23	9
Hiç katılmıyorum	0	3
Toplam	48	36

Kadın çalışanların yaklaşık yarısı yetkilerinin azalmasından endişe duyduğunu belirtmiştir. Erkek çalışanların yaklaşık yarısı da yetkilerinin azaltılmasından endişe duymadığını belirtmiştir. Bu sonuçtan kadınların yöneticilerinden daha fazla ürkütükleri ya da daha çok cezalandırıldıkları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.89 İş hayatımda yöneticimi çalışma modeli olarak alıyorum görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları,

Değişken	K	E
Tamamen katılıyorum	0	7
Katılıyorum	12	7
Kararsızım	11	7
Kısmen katılmıyorum	10	8
Hiç katılmıyorum	15	7
Toplam	48	36

Kadın çalışanların yarısından fazlası yöneticisini çalışma modeli olarak almadığını belirtmiştir. Erkek çalışanlarda ise bu görüşe katılım ve katılmama eşit dağılım göstermiştir. Erkek çalışanların %39'u bu görüşe katılırken, %42'si bu görüşe katılmamaktadır.

3.3.4.Yöneticilere yönelik yapılan ortak anketin anlamlılık sonuçları

Erkek yönetici ve kadın yöneticilere yönelik yapılan aynı sorulardan oluşan anketlerin SPSS programında birbirleriyle anlamlı ilişkilerini bulmaya yönelik Bağımsız T testi sonuçlarına göre aşağıdaki sorular anlamlılık taşımaktadır;

Tablo 3.90 Bankacı olmaktan memnuniyet görüşüne kadın ve erkek yöneticilerin katılımları

Değişken	KY	EY
Tamamen katılıyorum	3	17
Katılıyorum	9	11
Kararsızım	7	7
Kısmen katılmıyorum	9	0
Hiç katılmıyorum	2	0
Toplam	30	35

Erkek yöneticilerin %80'i bankacı olmaktan memnun iken,%20'si bu konuda kararsız kalmıştır. Kadın yöneticilerin ise %40'ı bankacı olmaktan memnundur. Yaklaşık %37'si ise memnun değildir. Erkek yöneticilerden ,bu sonuçlara göre, bankacı olmaktan memnun olmayan yoktur.

Tablo 3.91 Alt kademedeki bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir görüşüne kadın ve erkek çalışanların katılımları,

Değişken	KY	EY
Tamamen katılıyorum	8	10
Katılıyorum	11	18
Kararsızım	1	0
Kısmen katılmıyorum	6	3
Hiç katılmıyorum	4	4
Toplam	30	35

Kadın çalışanların %33'ü bu görüşe katılmamaktadır. %63'ü ise bu görüşe katılmaktadır. Erkek yöneticilerin %20'si bu görüşe katılmamakta ,%80'i ise bu görüşe katılmaktadır. Erkek yöneticiler çok az farkla kadın yöneticilerden daha fazla, astlarına açık kapı politikası uyguluyor denebilir. Ama genelde sonuç her iki yönetici grubunun da iletişimde astlarına sınır koymamasıdır.

Tablo 3.92 Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime nazaran daha etkilidir görüşüne kadın ve erkek yöneticilerin katılımları,

Değişken	KY	EY
Tamamen katılıyorum	2	4
Katılıyorum	5	10
Kararsızım	4	7
Kısmen katılmıyorum	16	12
Hiç katılmıyorum	3	2
Toplam	30	35

Kadın yöneticilerin %63'ü bu görüşe katılmamakta ve sözlü iletişimi desteklemektedir. Erkek yöneticilerin de %69'u sözlü iletişimi yazılı iletişimden daha etkin olduğu görüşündedir. Erkek yöneticilerin %40'ı yazılı iletişimi etkili bulurken bu oran kadınlarda %23'de kalmıştır.

Tablo 3.93 İşini yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim görüşüne kadın yöneticilerin katılımları,

Değişken	KY	EY
Tamamen katılıyorum	6	3
Katılıyorum	13	15
Kararsızım	0	7
Kısmen katılmıyorum	11	8
Hiç katılmıyorum	0	2
Toplam	30	35

Kadın yöneticilerin %63'ü ve erkek yöneticilerin %51'i işini yaparken yeteneklerini kullanabilme şansına sahip olduğunu belirtmiştir. Kadın yöneticilerin %37'si ve erkek yöneticilerin %29'u bu görüşe katılmamakta ve yeteneklerini işyerinde kullanamadıklarına inanmaktadırlar. Yeteneklerini kullanamadığına inananların genelde mezuniyetlerinin finans piyasasına yönelik okullar olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3.94 İş hayatında astlarıma çalışma modeli olmam gerektiğine inanıyorum görüşüne kadın ve erkek yöneticilerin katılımları ,

Değişken	KY	EY
Tamamen katılıyorum	10	10
Katılıyorum	16	17
Kararsızım	3	0
Kısmen katılmıyorum	0	8
Hiç katılmıyorum	1	0
Toplam	30	35

Kadın yöneticilerin %86'sı astlarına çalışma modeli olmak isterken bu oran erkek yöneticilerde %77'dir. Erkek yöneticilerde çalışma modeli olmak istemeyenlerin oranı %23'dür. Kadınlarda ise bu oran sadece %3'dür. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla çalışma modeli olma konusunda daha istekli bir tablo çizmişlerdir.



SONUÇ

Kadınlar, günümüze değin iş yaşamında hak ettikleri yerlere gelememişlerdir. İş yaşamında erkeklerin gölgesinde kalmalarının sebebi de geleneksel yaklaşımlar ve önyargılardır. Kadın doğduğundan itibaren hep “korunmaya ve kollanmaya” çalışılır. Yorulmasın, üzülmesin istenir. Kadınlık hisleri ön plana çıkarılarak annelik daha çok yakıştırılır. Özellikle erkeklere has; güç, prestij ve statü gerektiren, yöneticilik gibi meslekler kadınlar için uygun görülmez.

Türkiye’de de dünyanın her yerinde olduğu gibi kadınlar yönetim kademelerinde çok az temsil edilmektedirler. Yöneticilik mesleğindeki kadın mazisi çok azdır. Fakat günümüzde eğitimde eşitlik, geleneksel düşünce yapısının bir nebze değişmesi ve kadın yöneticilerin de mesleklerinde kazandıkları başarılar ile kadınlar iş yaşamında daha fazla temsil edilmeye başlanmıştır. Bilgi, beceri ve yetenekleriyle erkeklerden eksikleri olmadığını ispatlayan kadınlar ,erkeklerden daha fazla enerji sarf ederek bir yandan da ev ve annelik görevlerini yüklenmektedirler.

Çalışmanın ilk bölümünde, yönetim ve yönetici tanımları üzerinde durulmuş ve bir işbirliği sistemi olarak yönetim labirenti unsurlarıyla birlikte açıklanmıştır. Aynı bölümde iletişim kavramı ve örgütlerde yönetim sürecinin iletişim boyutu ele alınmıştır. Örgütsel iletişimin işleyişi ve yapısı , örgütlerde iletişim çeşitleri ve etkili iletişim konuları ele alınmıştır. Etkili iletişim konusu üzerinde durulmuş ve örgütlerde etkili iletişim için kaynağın ,alıcının, mesajın ortamın taşınması gereken özellikler ve etkili iletişimi geliştirmek için yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Ayrıca yönetim faaliyetlerinin en önemli unsuru olan güç kavramı ele alınmıştır. Gücün benzer kavramlarla ilişkisi, güç kaynakları, örgütlerde gücün kullanılma şekilleri ve yöneticinin gücü kullanması bunun örgüt faaliyetlerine etkisi açıklanmıştır.

İkinci bölümde, gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de kadının çalışma yaşamındaki rolü ele alınmıştır. Çalışan kadınlar başlığı altında, cinsiyete dayalı rol dağılımları, kadınlık rolleri, gelişme sürecinde kadın işgücünün değişimi ve kadın işgücünün görünüş biçimleri belirtilmiştir. Kadın işgücüne olan talep ve arz da ortaya konmuştur. Dünyadan ve Türkiye’den bazı istatistiklerle kadınların çalışma yaşamındaki durumları sayısal olarak ifade edilmiştir. Çalışma yaşamındaki kadınlara karşı takınılan

tavırlar ve genel önyargılar da ele alınmıştır. Kadın yöneticiler konusu ele alınmıştır. Kadın yöneticilerin iş yaşamında ve ev hayatında yaşadıkları zorluklar, mesleğinde ilerlemesini engelleyen faktörler sayılmıştır. Ayrıca yıllardan beri kadın yönetici ve kadın çalışanların en büyük sorunu olan işyerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları da ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, uygulamalı bir çalışma yer almaktadır. Bu bölümde kadın çalışanlar ile kadın yöneticilerin demografik özellikleri araştırılmış, kadın çalışanların kadın yöneticilerine ve kadın yöneticilerin de kadın çalışanlara bakış açıları incelenmiş ve aralarındaki iletişim saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kadınlar arası kurulan ilişkilerin erkeklerden farkını ortaya koymak adına aynı anketler erkek yönetici ve erkek çalışanlara da uygulanmıştır. Her iki grubun anketlere verdikleri yanıtlar çeşitli testlerle anlamlılık açısından tartışılmıştır.

Kadın çalışan ve kadın yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında, kadın ve erkek çalışanların 20 ile 30 yaş arasında yoğunluk gösterdiği oysa kadın yöneticiler için bu yaş dağılımının bu kadar net olmadığı ve 35 yaşa değin çıktıkları görülmüştür. Erkek yöneticilerde yaş dağılımı ağırlıklı olarak 36-40 yaş arasındadır. Bankacı kadınlar genelde genç nesli temsil etmektedir. Bu konuda özel bankaların yaş ortalamalarının düşüklüğü de etkindir. Medeni durumlarına bakıldığı zaman kadın çalışan ve yöneticilerin her ikisinin çoğunluğu evlidir. Aynı şekilde erkek yöneticilerin ve erkek çalışanların da büyük çoğunluğu evlidir. Yine öğrenim düzeylerinde kadın çalışan ve yöneticilerinin çoğunluğu üniversite mezunudur. Erkek çalışanlarda daha farklılık gözlemlenmiştir. Orta öğretim mezunlarına da rastlanmıştır. Bu kişilerin güvenlik görevlisi vb. görevlerde yer almasından kaynaklanmaktadır. Erkek yöneticilerin de çoğu üniversite, kalanı da yüksek lisans mezunudur. Kadın yöneticiler yabancı dil konusunda kadın çalışanlara göre daha yüksek oranda temsil edilmiştir. Aynı şekilde erkek çalışanlardan erkek yöneticilere oranla daha az kişi yabancı dil bilmektedir. Bu da yöneticilik vasıfları için yabancı dil bilmenin önemini de göstermektedir. Kadın ve erkek çalışanlar çocuk sahibi olma konusunda yöneticilerinden daha az bir oranda temsil edilmişlerdir. Kadın yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yöneticilik görevlerinin sorumlulukları yanında ev ve evlilik sorumluluklarını daha zor yerine getirdiklerini ve kendilerine daha az vakit ayırabildiklerini belirtmişlerdir. Kadın çalışanların da yaş ortalamasının kadın yöneticilerden düşük olması dolayısıyla-

la çocuk sahibi olma durumunun daha düşük çıkması doğaldır. Kadın ve erkek yöneticilerin bankacılık tecrübeleri kadın ve erkek çalışanlara göre daha fazladır. Tecrübenin de yöneticilik kademesine geçilirken ki önemi bu sonuçlarda da kendini göstermektedir.

Kadın yöneticilerin bir kısmı(40'ı) bankacı olmaktan memnun iken bir kısmı da (36.7'si) memnuniyetsizliğini belirtmiştir. Oysa erkek yöneticiler arasında bankacıktan memnun olmayana rastlanmamıştır. Kadın yöneticilerle aynı şekilde kadın çalışanlar da eşit dağılmak üzere bankacı olmaktan memnun ve memnun olmayanlar üzere ayrılmışlardır. Erkek çalışanların yarısı memnuniyetini belirtirken diğer yarısı da bankacı olmaktan memnun olmadığını belirtmiştir. Kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar birbirleriyle olan dostça ilişkilerini doğrulamışlardır. Kadın yöneticilerin ve kadın çalışanların çoğunluğu (%70'i) astlarıyla ve üstleriyle arkadaşça ilişkileri olduğunu belirtmişlerdir. Erkek yöneticiler ve erkek çalışanlar da birbirleriyle olan dostça ilişkilerini doğrulamışlardır. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu(%73.3'ü) kadın çalışanlarıyla iş dışında da görüştiklerini belirtmişlerdir. Ama kadın yöneticileriyle iş dışında da görüştiklerini belirten kadın çalışanların oranı bu derece yüksek olmamıştır. Aynı şekilde erkek yöneticilerin çoğunluğu (%80'i) erkek astlarıyla iş dışında görüştiklerini belirtmiştir. Erkek yöneticileriyle iş dışında görüştüğünü belirten erkek çalışan sayısı bu derece fazla değildir. Astların yöneticilerine hiyerarşiden ötürü ilişki açısından daha resmi ve mesafeli yaklaştığı sonucu çıkmaktadır.

Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir görüşüne hem kadın-erkek yöneticilerin hem de kadın-erkek çalışanların yaklaşık tamamı (%96'sı) katılmaktadır. Bu da örgütlerde çalışan her iki cins tarafından da iletişimin öneminin kavrandığını ispatlamaktadır.

Kadın ve erkek çalışanların büyük çoğunluğu işyerlerinde resmi iletişim kanallarının kullanıldığını belirtirken, kadın ve erkek yöneticilerin bu görüşe katılan ve katılmayan kısmı eşitlik göstermektedir. Bu sonuç bize çalışanların resmi iletişim kanallarını seçtiklerini ve yöneticilerin ise üstlük pozisyonundan da kaynaklanan rahatlıkla resmi iletişim kanalları dışındaki iletişim şekillerini de tercih ettiklerini göstermiştir. Kadın ve erkek yöneticiler ile kadın ve erkek çalışanların büyük çoğunluğu (%90'ı) gayri resmi iletişim kanallarını sadece kendi ile aynı düzeydeki çalışanlarla kurma fikrine katılmamaktadır. Örgütsel iletişimin önemine inanan çalışan

kadınlar gayri resmi iletişim kurmak için işyerlerindeki hiyerarşiyi engel olarak görmemektedirler. Kadın ve erkek yöneticiler iletişimin önemini destekler nitelikte aynı zamanda bir alt kademedeki çalışanlarının üstünü atlayarak kendileriyle çok rahat iletişim kurabileceklerini belirtmiştir. Açık kapı politikasının uygulandığı özel bankalarda üst ast arası ilişkiler sınır tanımamaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin bir kısmı katılmamakla birlikte çoğunluğu bir alt astını atlayarak diğer astlarla görüşmesinin sakıncası olmadığını belirtmiştir. Kadın yöneticilerin bir kısmı bu fikre katılmamaktadır. Kadın yöneticilerin çoğu(%53'ü) , kadın astlarının vermek istediği mesajı her zaman tam olarak anladığına inanmaktadır. Bunun aksine kadın astların tam bir yönelim gösterememekle birlikte çoğunluğu (%41'i) kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha iyi dinlediklerine inanmıyorlar. Erkek yöneticiler de kadın yöneticiler gibi astlarının verdiği mesajı her zaman tam olarak anladığına bir kısmı inanmaktadır. Bir diğer kısmı ise bu konuya şüpheli yaklaşmıştır. Erkek çalışanların erkek yöneticilerinin kadın yöneticilerden daha iyi dinlediği konusuna yaklaşımda çoğunluğu kararsızdır. Bu görüşe katılanlar katılmayanlardan fazladır. Paralel olarak erkek çalışanların çoğunluğu erkek yöneticileri ile kadın yöneticilerine oranla daha etkin iletişim kurabildiklerini ifade etmişlerdir. Kadın çalışanların bir kısmı kararsız kalmıştır. Kadın yöneticilerle erkek yöneticilere oranla daha etkin iletişim kurdukları fikrine çoğunluğu (%41.7'si) katılmamaktadır. Kadın çalışanlar kadın yöneticileri erkek yöneticilerden üstün görmediklerini ve daha etkin iletişim kurmadıklarını belirtmişlerdir. Kadın ve erkek yöneticilerin işyerlerinde etkin bir iletişim olduğuna inananlar yanında, etkin iletişimi olmadığına inananlar da mevcuttur. Aynı şekilde kadın ve erkek çalışanlardan da işyerlerinde etkin bir iletişim olduğuna inananlar ve inanmayanlar vardır. Bu sonuçlar belki de kişilerin iletişime bakış açılarından dolayı farklılık göstermiştir. Kişilerin birbirlerinden beklentilerinin farklılık göstermesi ve gelen mesajlara yükledikleri anlamların farklı olması bu tip cevapları karşımıza getirmiş olabilir. Kadın ve erkek çalışanların büyük çoğunluğu(%70'i) yöneticileriyle aynı cinsiyetten olduklarından dolayı etkin iletişim kuramadıkları fikrine katılmamaktadırlar. Etkin bir iletişimin varlığını cinsiyete dayandırılmasının yanlış olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma ortamlarında hangi tip iletişimi seçtiklerini belirlemeye yönelik sorularımızı; her iki grup çalışanlar ve yöneticilerin çok büyük çoğunluğu(%63.3) sözlü

iletişimi yazılı iletişime tercih ettiklerini belirtmişler ve işyerlerinde intranet ile iletişimi tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyeti ve hızlı işlem amaçlanan bankalarda daha verimli çalışmak ve hata yapmamak için bu iletişim stilleri kullanılmaktadır. İtraneti tercih eden çalışan kadınlar bu tür iletişim stillerini telefonla teyit ettiklerini de belirtmişlerdir. Bu da halen bilgisayarlara olan güvensizliği ve intranet sisteminin oturmadığını göstermektedir.

Kadın çalışanların çoğu(%52'si), erkek yöneticilerle çalışmak yerine kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmemektedirler. Aynı şekilde kadın yöneticilerin çoğunluğu (%63) kadın çalışanlarla çalışmayı erkek çalışanlarla çalışmaya tercih etmemektedirler. Hem kadın çalışanların hem de kadın yöneticilerin erkeklerle çalışmak yerine kadın hemcinsleriyle çalışmayı tercih etmeyeceklerini belirtmeleri çok çarpıcıdır. Erkek yöneticiler de ağırlıklı olarak(%62.8'i) kadın astlarla çalışmayı tercih ederken , erkek çalışanlar ağırlıklı olarak (%56'sı)erkek yöneticilerle çalışmak istemiş ama bu fikre katılmayanlar (%30'u) da olmuştur. Erkek yöneticilere neden kadınları tercih ettikleri sorulduğunda ise neden olarak kadınların daha titiz ve düzenli çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Kadın ve erkek çalışanlar işyerinde karşılaştıkları sorunları rahatlıkla yöneticileriyle paylaşabildiklerini belirtmişlerdir. Kadın ve erkek yöneticiler de çalışanlarına her türlü sorun hakkında bilgi verdiklerini belirtmişlerdir. Kadın ve erkek çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yeterince yetki devrettiklerini belirtmiştir. Aynı şekilde kadın çalışanlar kadın yöneticilerinin işle ilgili karar alırken kendilerinin de görüşlerini aldığını belirtmiştir. Kadın yöneticilerin tamamı kadın çalışanların aldığı kararlar hakkında bilgi sahibi olduğuna inanırken, kadın çalışanların sadece yarısı aldıkları tüm kararları kadın yöneticilerine bildirdiklerini belirtmiştir. Kadın çalışanlar alınan kararların yöneticiye aktarılması konusunda kadın yöneticilerin zannettikleri kadar açık olmadıkları ortaya çıkmıştır. Erkek çalışanlarda erkek yöneticilerinin işle ilgili karar alırken kendilerine döndüğünü belirtirken bu fikre katılmayanlar da vardır. Erkek çalışanların bir kısmı aldıkları tüm kararları yöneticilerine bildirdiklerini belirtirken bir kısmı da belirtmediğini söylemiştir. İşle ilgili alınması gereken kararların hizmet sektöründe bekletmeye gelmemesi bu konuda belki bir ipucu olabilir.

Kadın ve erkek yöneticiler işyerinde sorunları çözmek üzere astların önerilerini rahatça iletebildikleri tartışmalı toplantılar düzenlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca

ekip çalışmasını destekler nitelikte bilgi alış verişinde bulunulmasını desteklediklerini belirtmişlerdir. Kadın ve erkek çalışanlar yöneticilerinin demokratik bir yönetim tarzına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kadın ve erkek yöneticilerin büyük çoğunluğu (%83'ü) çalışanlarını işle ilgili en iyi olduğuna inandıkları şekilde iş yapmasında serbest bıraktıklarını belirtmişlerdir. Kadın ve erkek yöneticiler çalışanlarının hakkında ne düşündüğünü belirtmesine izin verdiğini, kendilerine yol göstermelerini anlayışla karşıladıklarını belirtmişlerdir.

Kadın çalışanların, kadın yöneticiler için kadın ve erkek astları arasında fark gözetmesine inananları fazladır. Ama bu konuda kararsızlar çoğunluk oluşturmuştur. Erkek çalışanlar da erkek yöneticilerinin kadın ve erkek astlar arasında fark gözetmesi konusunda çoğunluk gözetmez dese de, büyük bir kısmı kararsız kalmıştır.

Kadın ve erkek çalışanlar, yöneticilerinin kadın veya erkek olmasından dolayı işyerlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bankacılık sektöründe iş tanımlarının ve karşılığı ücretlerin merkezden belirlenmiş olması ve işle ilgili düzenlemelerin merkezi yapılması ayrımcılık uygulamalarına ket vurmaktadır.

Kadın ve erkek çalışanların kendilerinden genç bir yönetici ile çalışmakta sıkınca görmedikleri fakat, kendilerine yönetici olacak kişinin kendilerinden daha üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Kadın çalışanlar, kadın yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda erkeklere oranla daha duyarlı olduklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda kadın yöneticilerin örgütte sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösterdiklerine inanmaktadırlar. Erkek çalışanlar, erkek yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda kadınlara göre daha duyarlı olduklarına inanmaktadırlar. Erkek çalışanlar erkek yöneticilerin örgütte sosyal ilişkilere daha fazla ilgi göstermesi konusunda kararsız kalmışlardır.

Kadın ve erkek yöneticiler işlerini yaparken yeteneklerini kullandıklarına inanmaktadırlar. Kadın çalışanlarda daha fazla kararsız olanlar olmakla beraber kadın ve erkek çalışanlar da işyerlerinde yeteneklerini kullandıklarına inanıyorlar. Kadın ve erkek yöneticiler verilen görevi yerine getiren astlarına teşekkür ettiklerini belirtirken, kadın çalışanların büyük bir kısmı buna katılmamaktadır. Kadın ve erkek yöneticiler olumlu işler yapan astlarına severek yaptıkları işleri verdiklerini belirtirken kadın ve erkek astlar da bu görüşü doğrulamışlardır. Kadın ve erkek yöneticiler astla-

rını ödüllendirmekten mutluluk duyacaklarını belirtirken, astları da yöneticilerinin ödüllendirmeyi iyi yaptığını belirtmişlerdir. Erkek yöneticiler büyük bir hata yapan astının yetkilerini azaltma konusunda genel bir eğilim gösterememektedir. Kadın yöneticiler de bu konuda aynı şekilde çoğunluk oluşturamamakla birlikte mülakatlarımızda yetki azaltmanın merkezi bir olay olduğu ve bu yetkinin kendilerinde olmadığını belirtmişleridir. Erkek çalışanların kadın çalışanlardan, yetkilerinin azaltılması konusunda, daha az endişe duyduğu sonucuna varılmıştır. Karşılıklı olarak erkek ve kadın yöneticiler yönetici olduklarından astlarının talimatlarına uymalarını beklemektedir. Astlar da yöneticilerinin talimatlarına, yöneticilerin yönetme yetkisinden uyduklarını belirtmişlerdir.

Erkek ve kadın çalışanlar işle ilgili ek bilgiye ihtiyaç duyduklarında öncelikle yöneticilerine başvuracaklarını belirtmişlerdir. Kadın ve erkek yöneticilerin bu konuda kararsız kalanları vardır. Fakat astlarının ek bilgi için kendilerine gelmelerini desteklemektedirler. Bu görüşe katılmayan yöneticilere sebeplerini sorduğumuzda, astların her sorun için kendilerine başvurmasının kendisi için zaman kaybı olabileceğini ve yönetim görevlerini aksatabileceğini belirtmişlerdir. Kadın çalışanlar üstlerinin işle ilgili konularda sert tutum izlediğine katılmamışlardır. Erkek çalışanlar bu konuda eşit dağılım gösterip net bir sonuca ulaşamamışlardır. Kadın ve erkek yöneticiler ise kendilerinin işle ilgili konularda katı ve sert tutum izledikleri görüşüne katılmaktadırlar. Kadın ve erkek çalışanların büyük çoğunluğu işinde başarılı olduğu sürece üstleriyle ilişkilerinin daha iyi olduğunu ifade etmesinin yanında, kadın yöneticiler bu görüşe ağırlıklı olarak katılmazken erkek yöneticilerin katılan ve katılmayanları eşitlik göstermiştir. İş başarısının kişiler arası ilişkileri etkilemesi bu tip ilişkilerin yüzeysel olduğu ve iş dışına taşınamayacağının göstergesidir.

Erkek çalışanların çoğunluğu yöneticilerini çalışma modeli olarak almadıklarını belirtirken kadın çalışanlar bu konuda genel bir eğilim gösterememiştir ve katılan ve katılmayanlar eşit düzeyde kalmışlardır. Buna karşın hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler astlarına çalışma modeli olma konusunda çok isteklidirler.

Araştırmanın birinci ön kabulü,” İşyerinde tüm düzeyde çalışan kadınların örgütsel etkinliği sağlamalarında iletişim önemli bir faktördür” , kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler tarafından kabul edilmiştir.

İkinci ön kabul, “Gayri resmi iletişim kanalları her düzeydeki çalışanlar arasında kurulur ” kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar tarafından kabul edilmiştir.

Üçüncü ön kabul olan “Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime göre daha etkilidir”hem kadın yöneticiler hem de kadın çalışanlar tarafından ret edilmiştir.

Dördüncü ön kabul “kadın yöneticilerin kadın çalışanlarıyla arkadaşça ilişkileri vardır” kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar tarafından kabul edilmiştir.

Beşinci ön kabul “kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar erkeklerle çalışmak yerine, birbirleriyle çalışmayı tercih ederler” kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler tarafından ret edilmiştir. Her iki taraf da erkeklerle çalışmayı tercih etmişlerdir.

Altıncı ön kabul “Kadın yöneticiler başarıları karşısında çalışanlarını ödüllendirmeyi severler.” Kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar tarafından kabul edilmiştir.

Yedinci ön kabul” Kadın çalışanlar kadın yöneticilerini daha fazla çalışma modeli olarak almak isterler” kadın çalışanlar tarafından genel bir eğilime rastlanmamıştır. Doğruluğu ya da yanlışlığı belirtilememiştir.

Sekizinci ön kabul “Kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarında daha fazla iletişim boyutu egemenken, erkek yöneticilerde daha çok yönetsel güç kullanımı yaygındır” kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler tarafından kabul edilmiştir.

Dokuzuncu ön kabul “Kadın çalışanlar kendilerinden genç kadın yöneticilerle çalışmada sakınca görmezken, yöneticilerinin kendilerinden daha üstün niteliklere sahip olmasını beklerler” kadın çalışanlar tarafından kabul edilmiştir.

Onuncu ön kabul “Kadın yöneticiler demokratik yönetim tarzına daha fazla yatkındırlar” kadın çalışanlar tarafından kabul edilmiştir.

On birinci ön kabul “Kadın yöneticiler astlarını erkek yöneticilere göre daha iyi dinlerler” kadın çalışanlar tarafından ret edilmiştir.

On ikinci ön kabul “Modern teknolojinin daha sık kullanıldığı ve vasıflı elemanların istihdam edildiği finans sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık pek görülmez” kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler tarafından kabul edilmiştir.

On üçüncü ön kabul “Örgütsel adalet ve dağıtım konusunda kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha duyarlıdırlar” kadın çalışanlar tarafından kabul edilmiştir.

On dördüncü ön kabul “Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre yöneticilerini daha fazla çalışma modeli olarak alırlar” kadın çalışanlar tarafından erkek çalışanlar sonuçlarıyla karşılaştırılarak kabul edilmiştir.

Bu doğrultuda örgütlerde kadın yöneticiler ile kadın çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeye yönelik , şu önerilerde bulunmak istiyoruz,

1.Örgütlerde erkek çalışanlardan farkı olmayan kadınlara daha fazla şans tanınmalıdır. Toplumsal rollerinin ağırlığı sonucu iş hayatı ikinci plana atılan kadınların daha fazla iş yaşamına katılarak işgücünden verim alınabilmesi için gerek yasal gerekse örgüt bazında düzenlemeler yapılmalıdır. Yıllarca atıl kalmış olan bu işgücü değerlendirilmelidir. Eğitim bazında ikinci plana atılan ve erkek evlattan sonra değerlendirilen kadınlar için toplumsal düşünce tarzı değişmeli ve eşit fırsat tanınmalıdır. Kadınların da artık ana ve eş dışında iş kimliği öne çıkmalıdır. Bu konuda hizmet sektöründe daha az ücret ve vasıfsız işler yerine kadın işgücü yönetim kademelerinde daha fazla görülmelidir. Yönetim kademelerindeki kadın yöneticilere şüphe ile yaklaşmak yerine destek olunmalıdır.

2.Örgütsel etkinlik için artık önemi tartışılmadan kabul edilen iletişimin etkinliğini sağlamak üzere herkese görev düşmektedir. İşyerinde çalışanlarıyla iyi bir ekip oluşturmak için başta yöneticilerin çalışanlarla dostane ilişkiler kurması hatta iş dışında da bu ilişkilerini sürdürmeleri gerekmektedir. Genelde astlar hiyerarşik olarak bu tip ilişkilerden çekindikleri için ağırlıklı olarak bu görev yöneticilere düşmektedir. Özel sektörde uygulanan açık kapı politikası, yöneticinin kapısının her kademe çalışanına her zaman açık olması her örgütte uygulanmalıdır. Örgüt çalışanları iş dışında da etkinliklere katılmalı ve ekip çalışması perçinlenmelidir.

3. Örgütte alınan her türlü karar çift yönlü olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletilmelidir. Bu tip kararların tüm çalışanlar tarafından bilinmesi çalışanların üstüne düşen görevin bilincine varması ve hedeflere ulaşmada inancını artırırken, kendisinin örgütün bir parçası olduğuna daha çok inanır. Yönetici ve astlar arası iletişimin artması karşılıklı güveni de getirmektedir.

4. Sorunları çözmek üzere çalışanların fikirlerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar düzenlenmeli, herkese eşit söz hakkı tanınmalı ve tüm fikirler değerlendirilmeye değer bulunmalıdır. Fikirlerinin göz önüne alındığını hisseden çalışan daha verimli hale gelir ve kendini daha çok örgüte ait hisseder.

5. Kadın çalışanlar çalışma ortamında birbirleriyle rekabet ederken,yıkıcı değil yapıcı rekabet ortamı yaratmalıdırlar. Birbirlerinin başarılarına ket vurmak yerine

birbirlerine destek olmaları gerekmektedir. Bireysel yaratıcılıklarını ön plana çıkarak, kişisel amaçlarını örgüt amaçlarıyla paralellik sağlayarak yaşama geçirmelidirler.

6. Yöneticiler astlarına görevlerinin gerektirdiği miktarda yetki devrinde bulunmalıdır. Diğer türlü çalışanlar sorumluluklarını karşılamayan yetkilerle verimli olmazlar ve ne yapacaklarını şaşırırlar. Bu da performans düşüklüğüne ve amaçlara ulaşmada gecikmeye neden olur. Bu tip sorunlar yine örgütlerde etkin iletişim yoluyla engellenebilir. Yönetici ve astları arasındaki iletişimin kalitesine bağlı olarak sorunlar daha kolay saptanır ve giderilir.,

7. Yöneticiler gerektiğinde astlarını ödüllendirmeyi de bilmelidirler. İyi iş çıkaran astlarını teşvik etmek için ödüllendirme gereklidir.

8. Örgütlerde cinsiyet farkı gözetmeden bilgi ön plana çıkarılmalıdır. Kadına bilgi ve eğitim donanımı verilmelidir. Kadınlara da bilgi ve birikimleri doğrultusunda ,iş yaşamında hak ettikleri yeri almaları için erkeklerle aynı derecede fırsat tanınmalıdır. Örgütlerde örnek olacak kişilerin güç boyutu ve etkili iletişim özelliklerini taşıyan bireyler olmasına özendirilmelidir. Diğer çalışanların da bu tip kişilerle kendilerini özdeşleştirmeleri sonucu ortaya çıkacak olan çalışan profili ideale yakın olacaktır.

KAYNAKÇALAR

- ALP ,A.,*Yönetim ve Kadın Bankacılık Sektöründe Durum*(**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi** ,A.Ü.S.B.F., 1998)
- ANSAL,H., *Kadın ve Çalışma Hayatı*, **İktisat Dergisi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mezunları Cemiyeti Yayın Organı, Mart-Nisan 1991
- ARAT ,N.,**Türkiye’de Kadın Olmak** , İstanbul:Say yayınları , 1990
- ARIKAN,S.,*’Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları’*,(**Doktora Tezi**,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997
- ATABEK, E.G.,**The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers**,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ODTÜ,İşletme Bölümü , 1994
- AYCAN, Z., **Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu**, 9 Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- AYCAN,Z., **’Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler** İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2 Sayı 7 Temmuz-Ağustos-Eylül 1998
- AYDIN ,V.,*Haberleşme Problemi ve Yeni Usullerin Tatbikinde Arz Ettiği Önem. Beşeri Münasebetler Seminerleri 11 Aralık 1963- 22 Ocak 1964* Ankara SBF Yayınları 1964
- AYTAÇ,S.,*’Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer ‘* , **Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II**, Bursa: TİSK, 28 Nisan 1999
- AYTÜRK,N., **Yönetim Sanatı**, Ankara: Emel Yayınevi,
- BALTAŞ, Z.& BALTAŞ,A., **Bedenin Dili**, 26.Basım , İstanbul: Remzi Kitabevi,2000
- BAŞARAN,İ.E.,**Örgütsel Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi,1982
- BAYRAK, S., **Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi**, (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Erzurum,1995)
- BEAUVOIR, S.,**Kadın Genç Kızlık Çağı** ,İstanbul: Payel Yayınevi,1976
- CARLISLE,H., **Management;Concepts and Situations**, Chicago:Science Research Associates,1981
- CLARKE,D., **Women at Work,An Essential Guide For The Working Women**, USA: Element Publ., 1992
- COOPER, K., **Sözsüz İletişim**,İstanbul: Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, 1987
- ÇİTÇİ,O., **20.Yüzyıl Sonunda Kadınlar Ve Gelecek Konferansı Bildirileri** , Ankara: 19-21 Kasım 1997 Bildiriler Kitabı
- DAHL,R., **Behavioral Science**, New York: American Management Association, 1957
- DAVIDSON,M.& JBURKE,R., **Women In Management** , Current Research Issues, U.K: 1994
- Değişen Toplumda Kadının İstihdam İmkanlarının Geliştirilmesi Konulu Uluslararası Konferans** 7-8 Kasım 1989, Ankara: İş Ve İşçi Bulma Kurumu Yayınları 1990
- DİCLE,Ü., **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**,Ankara: MPM Yayınları No 169, 1974
- DRUCKER, P.,**Yeni Geraçlar**, Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1994
- ERDOĞAN,İ., **İşletmelerde Davranış**,İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fa-

kültesi Yayın No:242, 1991

EROĞLU, F., **Davranış Bilimleri**, İstanbul, 5.Baskı Beta Basımevi, 2000

EYÜBOĞLU, D., **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Ankara: MPM Yayınları No 637, 1999

EYÜBOĞLU, D., vd., **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara: T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ocak, 2000

GERNİ, M., **İşyerinde Cinsel Taciz :Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56-3, 2000

GENÇ, N., **Zirveye Götüren Yol:Yönetim**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1994

GİLMAN, C.P., **Kadın ve Ekonomi**, İstanbul : Kaynak Yayınları, 1986

GİLOSON, J., INVONCEVICH, J. and DONNELLY, J., **Organizations Behavior, Structure and Process** ;Business Publications Inc, 1979

GÖKDEMİR, A., "Türkiye'de Kadın İşgücü", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul, 1992

İNCEKARA, H., Çalışma Hayatı ve Kadın, Panel, Türkiye Hak ve İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 8 Mart 1998, Metro Tanıtım Merkezi

İSTANBUL MÜLKİYELİLER VAKFI, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Dergisi, İstanbul, 1993

KAĞITCIBAŞI, Ç., **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Basın Yayın Dağıtım, 10. Basım, 1999

KARAMAN, A., **Güç Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999

KIREL, Ç., **Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri Üzerinde Bir Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1031, 1998

KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 7.Baskı, 1999

KUTAL, G., **Sosyal Politika Açısından Çalışan Kadınların Sorunları**, KİPLAS Dergisi, Ocak 1998

KÜLAHÇI, S., **Kadının Ev Dışında Çalışmasının Aile Yaşamına Etkisi**"Birinci Aile Şurası Bildirileri Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları No:9, Ankara 1990

MARSHALL, J., **Women Managers Moving On, Exploring Career and Life Choices**, New York: Routhledge Publ., 1995,

MENDELL, M.A., **Erkekler Nasıl Düşünür**, Ankara: Hyb Yayıncılık, 1998

MOHAN, Y., **Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001),

MORRIS, L., **The Workings Of The Household**, England, Polity Press, 1990

National Population Council, Situation of Women Challenges for the year 2000, **National Coordinating Comitee for the IV World Conference on Women**, Mexico: 1995

NAVARO, L., **Psikolog Gözüyle Yönetici Kadınların Sorunları, Kadınlar Liderlik Yöneticilik**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı 18-23 Kasım 1993, İstanbul

Nüfus Bilim Dergisi, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etüdleri Enstitüsü, Ankara, 1990

OZANKAYA, Ö., **Toplum Bilim**, İstanbul: Genişletilmiş 7.Basım, Cem Yayınevi, 1991

PALMER, M&HYMAN, B., **Yönetimde Kadınlar**, İstanbul: Rota Yayınları, 1993

REDCLIFT,N.,&SINCLAIR,M,T.,**Working Women ,International Perspectives on Labour and Gender Ideology**,New York: Routledge Publ., 1990

STONER,J.,**Management**, Prentice-Hall:1978

SUNGURLU,M.,'*Örgütlerde Güç Kullanımı* '**Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**,Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Derleyen Suna Tevruz,1996

ŞİMŞEK,Ş.,**Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.5.Baskı,1999

TOFFLER,A., **Yeni Güçler Yeni Şoklar**,İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi,1992

TOKOL,A.,'*Dünya'da Kadın İşgücü* ',**Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I**, Bursa:28 Nisan 1999

TOSUN, K., **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası,1978

TOZAR,Z., Sözsüz Dünyada ki Dilimiz-Beden Dili, Bilim veTeknik Dergisi, Cilt 35 Sayı:412 Mart 2002

TÜRKİYE SANAYİCİ İŞADAMLARI DERNEĞİ,**Türk Toplumunun Değerleri**, TUSİAD, İstanbul: 1991

ULAŞ,G., *Karl Wolfgang Deutsch'un "İletişim Modeli"*(**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**,Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi 1985)

WERNER,I., **Liderlik ve Yönetim**, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993

YAVUZÇEHRE,A., Yeni Pazarlama Aracı: E-Ticaret, Denizli Tekstil ve Giyim Sanayicileri Derneği Dergisi Mart 2002 Sayı:3

ZINLIOĞLU, M.,**İletişim Nedir?**İstanbul: Cem Yayınevi,1993

EK.1:**Sayın Yönetici,**

Bu anket formu , Pamukkale Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında , **‘Örgütlerde Kadın Yöneticiler ile Kadın Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Sistemi** ‘konusunda yapılan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anketin amacı , bankacılık sektöründe görev alan kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklılıklarını ortaya koyarak, kadın çalışanlarla olan ilişkilerini irdelemektir.

Bu doğrultuda sizden istediğimiz bu anket formunu sizin ve çalışanlarınızın doldurmasıdır. Çalışmanın amacına ulaşması sizin anket sorularına vereceğiniz titiz cevaplarınıza bağlıdır.

Şimdiden gösterdiğiniz ilgiye ve ayırdığınız zamanınıza çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,
Danışman:Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU
Pınar SAVAŞ YAVUZÇEHRE

Kuşpınar Mah Alibey Sitesi
 11/8 20100- Denizli
 Tel:258-2655110
 Fax:258-2691553

ANKET FORMU

Yaş: : () 20-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 üstü

Medeni Durum : () Evli () Bekar () Dul

Öğrenim Düzeyi : () Orta Öğretim () Üniversite () Yüksek Lisans ve Doktora

Çocuk Sayısı : () çocuksuz () Bir Çocuklu () İki Çocuklu () Üç Çocuklu ve üstü

Kaç Yıldır Bankacısınız : () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl +

Yabancı Dil Bilgisi : () Yabancı Dil Bilmiyorum () Bir Yabancı Dil Biliyorum () Birden Fazla Yabancı Dil Biliyorum

Ünvanınız :

KADIN ÇALIŞANLARA SORULMAK ÜZERE

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Bankacı olmaktan memnunum					
Kadın yöneticimle dostça bir ilişkim var					
Yöneticimle iş dışında da görüşüyorum					
Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir					
İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır					
Gayriresmi(dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım					
Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime nazaran daha etkilidir					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Üstlerimle daha çok intranet aracılığıyla iletişim kurarım					
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha iyi dinliyorlar					
Kadın yöneticimle erkek yöneticilere oranla daha etkin iletişim kurabiliyorum					
İşyerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum					
Kadın yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz					
Kadın yöneticilerle çalışmayı erkek yöneticilerle çalışmaya tercih ederim					
İşyerimde karşılaştığım sorunları rahatlıkla kadın yöneticimle paylaşabiliyorum					
Kadın yöneticim, görevimle ilgili olarak yeterince yetki devrediyor					
Kadın yöneticim işle ilgili kararlar alırken bizlerin de görüşlerini alıyor					
Kadın yöneticiler kadın ve erkek astları arasında fark gözetmezler					
İşyerimde yöneticim kadın olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Aldığım tüm kararları kadın yöneticime bildiririm					
Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum					
Yöneticimin demokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum					
Benden genç bir kadın yöneticimin olmasında bir sakınca görmüyorum					
Bana yönetici olacak kadın yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum					
Kadın yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda erkeklere göre daha duyarlı olduğunu düşünüyorum					
Kadın yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösteriyorlar					
Kadın yöneticiler izin verme konusunda daha katıdır.					
İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim					
Verilen görevi yerine getirdiğimde yönetim genelde teşekkür eder					
Yöneticim genellikle olumlu işler yaptığında severek yaptığım işleri bana verir					
Yöneticimin astlarını					

ödüllendirmeyi çok iyi yaptığına inanıyorum					
Büyük bir hata yaptığım da yöneticimin yetkilerimi azaltacağından endişe duyuyorum					
Yöneticim yönetme yetkisine sahip olduğundan talimatlarına uyarım					
İşimle ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyarsam yöneticime başvururum					
Üstüm işle ilgili konularda katı ve sert bir tutum izler					
İşimde başarılı olduğum sürece üstümle ilişkilerim daha iyidir.					
İş hayatımda yöneticimi çalışma modeli olarak alıyorum					

ANKET FORMU

Yaş: : () 20-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 üstü

Medeni Durum : () Evli () Bekar () Dul

Öğrenim Düzeyi : () Orta Öğretim () Üniversite () Yüksek Lisans ve Doktora

Çocuk Sayısı : () çocuksuz () Bir Çocuklu () İki Çocuklu () Üç Çocuklu ve üstü

Kaç Yıldır Bankacısınız : () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl +

Kaç yıldır yöneticisiniz? () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl +

Yabancı Dil Bilgisi : () Yabancı Dil Bilmiyorum () Bir Yabancı Dil Biliyorum

() Birden Fazla Yabancı Dil Biliyorum

Ünvanınız :

KADIN YÖNETİCİLERE SORULMAK ÜZERE

	Tamamen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Bankacı olmaktan memnunum				
Kadın astlarımla dostça bir ilişkim var				
Kadın astlarımla iş dışında da görüşüyorum				
Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir				
İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır				
Gayriresmi(dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım				
Alt kademede bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir				

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Bir alt astımı atlayarak diğer astlarla görüşmemin bir sakıncası yoktur					
Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime nazaran daha etkilidir					
Astlarımla intranet aracılığıyla daha çok iletişim kurarım					
Kadın astlarımın vermek istediği mesajı her zaman tam olarak anlıyorum					
İşyerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum					
Kadın astlarla çalışmayı erkek astlarla çalışmaya tercih ederim					
Astlarıma her türlü sorun hakkında bilgi veririm					
Sorunları çözmek üzere astların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar düzenlerim					
Çeşitli konularda bilgi alış verişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim					
Astlarımla hakkımda düşündüklerini iletmelerine izin veririm					
Astlarımla bana yol göstermesini anlayışla karşılarım					
Astlarımla işle ilgili ,en iyi olduğuna inandığım şekilde iş yapmasında serbest bırakırım					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Astlarımın aldığı kararlar hakkında bilgi alırım.					
İş başarısı için çalışma ortamının konforlu ve lüks olması gerektiğini düşünüyorum					
İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim					
Verilen görevi yerine getiren astlarıma teşekkür ederim					
Olumlu işler yapan astlarıma severek yaptığı işleri veririm					
Çalışanları ödüllendirmekten mutluluk duyarım					
Büyük bir hata yapan astımın yetkilerini azaltırım					
Astlarımın yönetici olduğum için talimatlarına uymalarını beklerim					
Astlarım işle ilgili ek bilgiye ihtiyaçları olduğunda öncelikle bana gelmelidirler					
İşle ilgili konularda disiplin sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girerim					
Astım işinde başarılı olduğu sürece onunla ilişkilerimi iyi tutmaya çalışırım					
İş hayatında astlarıma çalışma modeli olmam gerektiğine inanıyorum					

ANKET FORMU

Yaş: : () 20-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 üstü

Medeni Durum : () Evli () Bekar () Dul

Öğrenim Düzeyi : () Orta Öğretim () Üniversite () Yüksek Lisans ve Doktora

Çocuk Sayısı : () çocuksuz () Bir Çocuklu () İki Çocuklu () Üç Çocuklu ve üstü

Kaç Yıldır Bankacısınız : () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl +

Yabancı Dil Bilgisi : () Yabancı Dil Bilmiyorum () Bir Yabancı Dil Biliyorum () Birden Fazla Yabancı Dil Biliyorum

Ünvanınız :

ERKEK ÇALIŞANLARA SORULMAK ÜZERE

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Bankacı olmaktan memnunum					
Erkek yöneticimle dostça bir ilişkim var					
Yöneticimle iş dışında da görüşüyorum					
Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir					
İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır					
Gayriresmi(dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım					
Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime nazaran daha etkilidir					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Üstlerimle daha çok intranet aracılığıyla iletişim kurarım					
Erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla daha iyi dinliyorlar					
Erkek yöneticimle kadın yöneticilere oranla daha etkin iletişim kurabiliyorum					
İşyerimde etkin bir iletişim olduğuna inanıyorum					
Erkek yöneticimle aynı cinsiyette olduğumuz için etkin iletişim kuramıyoruz					
Erkek yöneticilerle çalışmayı kadın yöneticilerle çalışmaya tercih ederim					
İşyerimde karşılaştığım sorunları rahatlıkla erkek yöneticimle paylaşabiliyorum					
Erkek yöneticim,görevimle ilgili olarak yeterince yetki devrediyor					
Erkek yöneticim işle ilgili kararlar alırken bizlerin de görüşlerini alıyor					
Erkek yöneticiler kadın ve erkek astları arasında fark gözetmezler					
İşyerimde yöneticim erkek olduğu için cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşmıyorum					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Aldığım tüm kararları erkek yöneticime bildiririm					
Yöneticimin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum					
Yöneticimin demokratik yönetim tarzına sahip olduğunu düşünüyorum					
Benden genç bir erkek yöneticimin olmasında bir sakınca görmüyorum					
Bana yönetici olacak erkek yöneticimin benden üstün özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum					
Erkek yöneticilerin örgütsel adalet ve dağıtım konusunda kadınlara göre daha duyarlı olduğunu düşünüyorum					
Erkek yöneticiler örgütteki sosyal ilişkilere daha fazla ilgi gösteriyorlar					
Erkek yöneticiler izin verme konusunda daha katıdır.					
İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim					
Verilen görevi yerine getirdiğimde yöneticim genelde teşekkür eder					
Yöneticim genellikle olumlu işler yaptığımda severek yaptığım işleri bana verir					
Yöneticimin astlarını					

ödüllendirmeyi çok iyi yaptığına inanıyorum					
Büyük bir hata yaptığımda yöneticimin yetkilerini azaltacağından endişe duyuyorum					
Yöneticim yönetme yetkisine sahip olduğundan talimatlarına uyarım					
İşimle ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyarsam yöneticime başvururum					
Üstüm işle ilgili konularda katı ve sert bir tutum izler					
İşimde başarılı olduğum sürece üstümle ilişkilerim daha iyidir.					
İş hayatımda yöneticimi çalışma modeli olarak alıyorum					

ANKET FORMU

Yaş: : () 20-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 üstü

Medeni Durum : () Evli () Bekar () Dul

Öğrenim Düzeyi : () Orta Öğretim () Üniversite () Yüksek Lisans ve Doktora

Çocuk Sayısı : () çocuksuz () Bir Çocuklu () İki Çocuklu () Üç Çocuklu ve üstü

Kaç Yıldır Bankacısınız : () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl +

Kaç yıldır yöneticisiniz? () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl +

Yabancı Dil Bilgisi : () Yabancı Dil Bilmiyorum () Bir Yabancı Dil Biliyorum

() Birden Fazla Yabancı Dil Biliyorum

Ünvanınız :

ERKEK YÖNETİCİLERE SORULMAK ÜZERE

	Tamamen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Bankacı olmaktan memnunum				
Erkek astlarımla dostça bir ilişkim var				
Erkek astlarımla iş dışında da görüşüyorum				
Örgütsel etkinlik için iletişim çok önemlidir				
İşyerimde resmi iletişim kanalları daha çok kullanılır				
Gayriresmi(dostluk, arkadaşlık vb.) iletişim kanallarını sadece kendimle aynı düzeydeki çalışanlarla kurarım				
Alt kademede bir çalışan üstünü atlayarak benimle iletişim kurabilir				

	Tamamen katılıyo- rum	Katılıyo- rum	Kararsı- zım	Kısmen Katılmı- yorum	Hiç Ka- tılmı yo- rum
Bir alt astımı atlayarak diğer astlarla görüşme- min bir sakıncası yoktur					
Yazılı iletişim kurmak sözlü iletişime nazaran daha etkilidir					
Astlarımla intranet ara- cılığıyla daha çok ileti- şim kurarım					
Erkek astlarımla vermek istediği mesajı her za- man tam olarak anlıyo- rum					
İşyerimde etkin bir ileti- şim olduğuna inanıyo- rum					
Erkek astlarla çalışmayı kadın astlarla çalışmaya tercih ederim					
Astlarıma her türlü so- run hakkında bilgi veri- rim					
Sorunları çözmek üzere astların önerilerini ra- hatça belirtebildiği tar- tışmalı toplantılar dü- zenlerim					
Çeşitli konularda bilgi alış verişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim					
Astlarımla hakkımda düşündüklerini iletmele- rine izin veririm					
Astlarımla bana yol göstermesini anlayışla karşılarım					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Astlarımı işle ilgili ,en iyi olduğuna inandığım şekilde iş yapmasında serbest bırakırım					
Astlarımın aldığı kararlar hakkında bilgi alırım.					
İş başarısı için çalışma ortamının konforlu ve lüks olması gerektiğini düşünüyorum					
İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansına sahibim					
Verilen görevi yerine getiren astlarıma teşekkür ederim					
Olumlu işler yapan astlarıma severek yaptığı işleri veririm					
Çalışanları ödüllendirmekten mutluluk duyarım					
Büyük bir hata yapan astımın yetkilerini azaltırım					
Astlarımın yönetici olduğum için talimatlarıma uymalarını beklerim					
Astlarım işle ilgili ek bilgiye ihtiyaçları olduğunda öncelikle bana gelmelidirler					
İşle ilgili konularda disiplin sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girerim					
Astım işinde başarılı olduğu sürece onunla ilişkilerimi iyi tutmaya çalışırım					
İş hayatında astlarıma çalışma modeli olmam gerektiğine inanıyorum					



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Pınar SAVAŞ YAVUZÇEHRE

Ana adı : Fatime

Baba adı: Saffet

Doğum yeri ve tarihi : ISPARTA,11 Ocak 1974

Lisans Eğitimi Ve Mezuniyet Tarihi : Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler
Fakültesi , İşletme Bölümü, 1997

Bildiği yabancı diller aldığı belgeler: İngilizce (TOEFL, ÜDS)

