

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YEREL YÖNETİMLER ANABİLİM DALI
KÜRESEL ŞEHİRLER VE İSTANBUL ARAŞTIRMALARI BİLİM DALI

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER VE İSTANBUL
BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

DİLAN YALMAN

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YEREL YÖNETİMLER ANABİLİM DALI
KÜRESEL ŞEHİRLER VE İSTANBUL ARAŞTIRMALARI BİLİM DALI

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER VE İSTANBUL
BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

DİLAN YALMAN

Danışman: PROF.DR. ERBAY ARIKBOĞA

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyisim	: Dilan YALMAN
Anabilim Dalı	: Yerel Yönetimler
Programı	: Küresel Şehirler ve İstanbul Araştırmaları
Tezi Danışmanı	: Prof. Dr. Erbay ARIKBOĞA
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans, 2020
Anahtar Kelimeler Engelleri	: Kadın İstihdamı, Kadın Yönetici, Belediye, Kariyer

ÖZET

Hem dünyada hem Türkiye’de kadınların çalışma yaşamına katılım oranı artmasına rağmen yönetim kademelerinde yeterince yer bulamamaktadırlar. Kadınlar bulundukları sektörde kariyer basamaklarını tırmanırken birden fazla engelle karşılaşmaktadır. Toplumun erkeğe ve kadına biçtiği rollerden kaynaklı olarak güçlü liderlik gerektiren konumlara kadınların gelmesi zorlaşmaktadır.

Yapılan araştırmada kadınların çalışma yaşamında ve yönetici konumunda yaşadıkları zorluklar incelenmiştir. Araştırmada İstanbul belediyelerinde görev alan genel sekreter, daire başkanı, genel müdür, başkan yardımcısı, müdür olmak üzere toplam 17 kişiyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Kadın yöneticiler ile yapılan görüşme sonucunda üst makam tarafından iş yapma kapasitesi, insan ilişkileri iyi olan, kolay iletişim kurabilen, yönetimle aynı dili konuşan ve uyumlu, yöneticilik vasfına sahip olan kişilerin yönetici olarak seçildiği tespit edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler, kadınların, çalışma hayatının bir parçası olduklarının farkına varması, eğitime önem vermesi, cesur, özgüveni yüksek, planlı, disiplinli olması ve beşeri ilişkilerinin iyi olması gibi niteliklere vurgu yapmışlardır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Dilan YALMAN
Field : Local Governments
Programme : Global Cities and Istanbul Researches
Supervisor : Prof. Dr. Erbay ARIKBOĞA
Degree Awarded and Date : Mastar, 2020
Keywords : Women Employment, Municipalities, Women Manager,
Carrer Barriers

ABSTRACT

WOMEN EXCUTIVES IN WORKING LIFE AND THE CASE OF İSTANBUL MUNICIPALITIES

Despite both in Turkey and in the world to increase the ratio of women's participation in working life can not find enough in management positions. Women encounter more than one obstacle while climbing the career ladder in their sector. Due to the roles assigned by the society to men and women, it is difficult for women to reach positions that require strong leadership.

In the study, the difficulties women experience in working life and in managerial positions were examined. The research was applied to a total of 17 people, including the general secretary, head of department, general manager, vice president and director, working in Istanbul municipalities. In the field research, the interview technique was applied by using a recording device as a means of gathering information, deciphered and transferred to the computer environment. As a result of the interviews with the female managers, it was determined that the people who have good business capacity, good human relations, easy communication, speak the same language with the management and are compatible, and have managerial qualifications were selected as managers. In addition, when the suggestions of female managers regarding the working life of women were asked, they gave information about the necessity of realizing that they are a part of working life, giving importance to education, being courageous, self-confident, planned, disciplined, being good in human relations.

ÖNSÖZ

Kadınların çalışma hayatında aldıkları pozisyonlara ve rollere baktığımız da erkek çalışanlara göre hem nicelik hem de nitelik olarak geride kalmıştır. Ülkelerin ekonomik ve ataerkil yapısı, kültürel değerleri, eğitim düzeyi kadınların çalışma yaşamında erkeklerin gerisine itmektedir. Günümüzde toplumsal ve ekonomik yapıda olumlu gelişmelerle birlikte kamu sektöründe kadın çalışan sayısı artmaktadır. Maalesef ki bu artış kadın yönetici sayısındaki artışla aynı düzeyde değildir.

“Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve İstanbul Belediyeleri Örneği” adlı bu tez çalışmasında kadınların çalışma yaşamına girişti yaşadığı durumlar hem Türkiye hem de dünya genelinde incelenmiş ve bu doğrultuda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Erbay ARIKBOĞA’ya kıymetli fikirleriyle çalışmama katkı sunan sayın Prof. Dr. Nihal Ekin ERKAN’a ve zor bir dönemde tez jüri üyeliği teklifimi kabul eden, son ana kadar bütün bilgi ve deneyimine benimle paylaşan ve yol göstericiliği için sayın Prof. DR. Çağlayan KOVANLIKAYA’ya teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimim yazmam konusunda desteğini hep hissettiğim arkadaşlarım, Nazan BÜTÜNER, Yurten BİÇER ve Gülşen OK’a ve ayrıca Covid-19 salgının olduğu dönemde yoğun iş tempolarına rağmen benimle görüşme yapmayı kabul eden İstanbul Belediyelerinde çalışan kadın yöneticilerine sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1.KADININ KONUMU VE KADINLARINÇALIŞMA HAYATINA	
KATILIMI	4
1.1. Kadının Toplumdaki Konumu	4
1.2. Kadınların Çalışma Yaşamına Katılımının Tarihsel Gelişimi	6
1.2.1. Sanayi Devrimi Öncesi.....	6
1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası	7
1.2.3. Türkiye’de Kadınların Toplumsal Konumu ve Çalışma Hayatındaki Değişim	8
1.3. Kadınların Çalışma Hayatına Katılmasına Yol Açan Etmenler	11
1.3.1. Zorlayıcı Nitelikte Ekonomik Etmenler	11
1.3.2. Toplumsal ve Tinsel Etmenler.....	12
1.4. Kadınların İş Gücüne Katılımı ve İstihdamı.....	13
1.4.1. İşgücü ve İstihdam.....	14
1.4.2. Dünya’da ve Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı	16
1.5. Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar	19
1.5.1 İş Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar	20
1.5.1.1. Eğitimde ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik	21
1.5.1.2. İş Bulmada, Yükselmeye ve Ücrette Eşitsizlik	23
1.5.1.3. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik	26
1.5.2. Aile Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar	27
1.5.2.1. İş-Aile Çatışması	28
1.5.2.2. Ev İşleri ve Çocuk Bakımı Sorunu	29

İKİNCİ BÖLÜM	31
2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER.....	31
2.1. Yönetim, Yönetici, Lider	31
2.1.1 Yönetim	31
2.1.2 Yönetici	32
2.1.3 Lider	33
2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	34
2.2. Kadın ve Yöneticilik	37
2.2.1. Kadın Yönetici ve Özellikleri.....	37
2.2.2. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler	39
2.3. Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin Önündeki Engeller.....	40
2.3.1. Cam Tavan Sendromu.....	40
2.3.2. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklı Engeller	42
2.3.2.1. Sosyalleşme Sürecinde Ortaya Çıkan Engeller-Mesleki Ayrım.....	42
2.3.2.2. Cinsel Kalıp ve Yargılar (Stereotipler).....	42
2.3.3. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	44
2.6.3.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	44
2.6.3.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	45
2.3.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	46
2.3.4.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü	46
2.3.4.2. Mentor Eksikliği.....	47
2.3.4.3. Enformel İletişim Ağlarına Katılamama	48
2.4. Kadın Yöneticilerin Önündeki Engelleri Aşma Stratejileri	50
2.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma	50
2.4.2. Yüksek Performans Gösterme	51
2.4.3. Mentordan Yardım Alma	53
2.4.4. Sosyal İlişkileri Geliştirme	54
2.4.5. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinçlenme	54
2.5. Kamu ve Özel Sektörde Kadın Yöneticiler	55
2.5.1. Kamu Sektörünün Özellikleri.....	55
2.5.2 Kamu Sektörü İstihdamın Özellikleri.....	56
2.5.3. Kamu Sektöründe Kadın Yöneticiler	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
3. İSTANBUL BELEDİYELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLER İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI	61
3.1. Araştırmanın Amacı	61
3.2. Araştırmanın Yöntemi	61
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	62
3.3. Araştırmanın Bulguları	63
3.3.1. İstanbul Belediyelerinde Kadın Yöneticiler	63
3.3.2. Görüşme Yapılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri	67
3.3.3. Kadının İş Yaşamına Katılımı	69
3.3.4. Çalışma Yaşamında Kadın Olmak	72
3.3.5. Çalışma Yaşamında Ayrımcılık	79
3.3.6. İş Yaşamında Çalışanlar Arası Rekabet	81
3.3.7. İş ve Aile Arasında Kadın	83
3.3.8. Mentor Desteğinin Farkındalığı	87
3.3.9. Enformel İlişkiler	87
3.3.10. Kadın İş Erkek İş!	89
3.3.11. Kadın Yöneticiler	91
3.3.11.1. Yönetici Atamaları	91
3.3.11.2. Yetki Kullanımı	92
3.3.11.3. Kadın Yönetici ile Çalışmak	93
3.3.12. Kadın Yöneticilerin Özellikleri	95
3.3.13. Belediyelerde Cinsiyet Eşitliği	96
SONUÇ	98
EKLER	104
KAYNAKÇA	108

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Meslek gruplarına göre istihdam, 2019	15
Tablo 2: 15-64 Yaş Arası Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranı (%)	23
Tablo 3: Lider ve Yönetici Özellikleri.....	36
Tablo 4: İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Tablosu (2018).....	57
Tablo 5: Akademik Kadrolar (2020 Yılı)	59
Tablo 6: İstanbul Büyükşehir Belediyesinde Görev Alan Yöneticiler	63
Tablo 7: : 2019 yılı Mahalli İdareler Seçim Öncesi Kadın Yöneticiler (2018)	63
Tablo 8: 2019 yılı Mahalli İdareler Seçim Sonrası Kadın Yöneticiler (2020)	64
Tablo 9: Görüşme Yapılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri	67
Tablo 10: Görüşme Yapılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri Analiz Tablosu	68

GİRİŞ

Kadınların modern hayatın bir parçası olarak çalışma yaşamında var olmaları ve çalışma yaşamının kadınlara yönelik de düzenlenmesi sanayi devrimi sonrası olmuştur. Ülkelerin sosyal, demokratik ve ekonomik anlamda gelişmeleri için kadın emeğine ihtiyaçları vardır. Bunun farkında olan ülkeler kadınların hayatın her alanında aktif rol oynaması için birçok düzenlemeler yapmıştır.

Çalışma yaşamında her daim kadınların bir yeri olmuştur. Ama bunun yanı sıra ev işleri ve çocuk bakımı gibi toplumsal cinsiyet rollerini de devam ettirmektedir. Kadınların çalışması ve ekonomik bağımsızlarını kazanmasıyla birlikte kadın bilincine varabildikleri ve birey olduklarının farkındalığına ulaştığını söyleyebiliriz. Bu sayede kadınların yaşamı büyük ölçüde değişmiştir (Gürol, 2002, s. 211). Yaşamı değişen kadınların eril farkındalık gücün sahip oluyorlar.

Fakat modern hayatta yaşanan gelişmelere rağmen ataerkil yapının değişmesinin zaman aldığı Türkiye’de ise kadın istihdam oranları genel oran içinde oldukça düşüktür. Erkek egemenliğin hâkim olduğu çalışma yaşamında kadın, pek çok hukuksal engellerle ve negatif ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır. Gelişmekte olan toplumlarda kadınlar, özellikle eğitim yoluyla, erkeklerin hâkim olduğu çalışma yaşamı içerisinde kendilerine yer bulmaya çalışmaktadırlar.

TÜİK tarafından yayımlanan “ Meslek Gruplarına Göre İstihdam” (Bkz. Tablo 1) istatistik tablosunda 2019 yılında istihdamın %32’sini kadınlar %68’sini erkekler oluşturmaktadır. Devlet Personel Başkanlığı tarafından yayımlanan “İstihdam Türüne Göre Kamu Personeli” (Bkz. Tablo 4) istatistik tablosunda 2018 yılında istihdamın %38’ini kadınlar % 62’sini erkekler oluşturmaktadır. Kamu sektörünün kadınlar tarafından tercih edilmesinin sebebi ise düzenli çalışma saatleri, maaşların özel sektöre göre yüksek olması ve zamanında ödenmesi ve devlete duyulan güvedir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan kadınlar kamu sektöründe çalışmayı tercih etmektedirler.

Kadınlar ataerkil sistem tarafından biçilen rollerin dışında hareket ederek çalışma yaşamına girmiş zamanla da başarı tutkusuyla beraber çalışma yaşamında

kariyer ilerlemesine gitmiştir. Ancak kadınların “alt çalışan” konumundan “yönetici” konumuna gelmesi de kolay olmamıştır.

Bu çalışmada kadının iş hayatındaki durumu, toplumsal ve örgütsel roller çerçevesi ile yönetici olurken karşı karşıya kaldığı sorunları incelemek ve çözüm önerileri sunabilmek amaçlanmıştır. Bu yönde öncelikle literatür taraması ve alan araştırması yapılmıştır. Literatür taraması için kütüphanelerdeki eserlerden yararlanılmış ve internet üzerinden taramalar yapılmıştır.

Bu bağlamda tez üç bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde; toplumsal yaşamda kadının konumu, kadınların çalışma hayatına katılımının tarihsel gelişimi; Sanayi devrimi öncesi, sanayi devrimi sonrası ve Türkiye’deki kadınların toplumsal konumu ve çalışma hayatındaki değişim olarak üç başlık altında incelenmiştir. Ayrıca burada da kadınların toplumsal yaşamdaki rollerinden, elde etmiş oldukları hak ve statülerden bahsedilmiştir. Kadının toplumsal hayattaki yerine ilişkin değişimin, tarihsel değişim sürecinden nasıl etkilendiği ve geçmişten günümüze kadın hak ve özgürlüklerinin nasıl bir seyir izlediği üzerinde durulmuştur. Böylece kadınların çalışma hayatına katılmasından yönetim kadrolarında yer alabilmesine kadar geçen sürecin anlaşılabilmesine gayret edilmiştir. Diğer alt başlıkta ise kadını çalışma hayatına iten etmenler ve kariyer gelişimi önündeki engeller açıklanmıştır.

İkinci bölümün ilk alt başlığında yönetici ve liderlik kavramları üzerinde durulmuş ve kamu sektöründeki kadın istihdam oranları ve üst düzey yönetim görevlerine gelebilmiş kadın oranları incelenmiştir. Kamu sektöründe çalışan kadınların yaşadığı sorunlar ile kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engellerden bahsedilmiştir. Bu bağlamda kadınlar çalışma hayatında daha fazla yer almalarına rağmen özellikle kamudaki yöneticilik pozisyonunda çok az sayıda kadının yer almasında etkili olan faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde yöneticilik, cam tavan, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde karşılaştığı engeller de incelenmiştir. Bu kapsamda kişinin kendisinden ve çevresinden kaynaklı engeller, ücret eşitsizliği, cinsel taciz, kadına yönelik stereotipleme ve cam tavan sendromu gibi farklı engeller açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise önceki bölümlerde sunulan kavramsal bilgiler bağlamında İstanbul İlçe belediyelerinde kadın yöneticiler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda 17 kadın yönetici ile derinlemesine görüşme yapılmış ve yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular aktarılmıştır.

Tezin problemleri şunlardır:

Çalışma yaşamında kadınların daha çok kadına özgü işlerde çalışmasının nedenleri nelerdir?

Yönetici konumunda çalışan kadın sayısının düşük olmasının sebepleri nelerdir?

Kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler, çalışma yaşamında kadınların yükselmelerini önleyen engellerin kaldırılması için neler yapmalıdırlar?

Kamu sektöründe çalışan kadın yöneticilerin, erkek ve kadın yöneticilerin davranışlarına ait görüşleri nelerdir?

Kamu sektöründe çalışan kadın yöneticilerin yöneticilik kavramı ile ilgili görüşleri nelerdir?

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KADININ KONUMU VE KADINLARINÇALIŞMA HAYATINA KATILIMI

1.1. Kadının Toplumdaki Konumu

Kadının toplumdaki konumu, onun aile içindeki konumunu belirler. Bu sıkı ve kopmaz bağ, sosyo-ekonomik gelişmenin bütün ara aşamalarında mevcuttur. Kadının hak yoksunluğu ve erkek karşısındaki eksik hak eşitliği, tarih tarafından kutsanmıştır. Kadının bağımlılığı, onun erkek karşısındaki ikincil konumu, zaten eskiden beri var olmuştur. Binlerce yıl önce egemen olan yaşam koşulları kadının erkekle tümüyle aynı değerde görüldüğü dönemler vardı. Hatta, erkeğin belirli ölçüde kadının önder konumunu kabul ettiği dönemler de vardı. Kadının hak yoksunu ve bağımlı konumu ve eksik hak eşitliği, herhangi bir “doğal” özellik değil, tersine ona belirli bir toplumda ayrılmış çalışmanın karakteriyle açıklanır. Kadının üretimdeki yeriyle toplumdaki konumu arasında son derece sıkı ve organik bir bağ vardır (A.Kollontai, 2000, s. 11, 12).

Düzensiz bir yaşam olan göçebelikten, düzenli bir yaşam olan tarım hayatına geçilmesiyle ve kadınların daha çok tarımsal hayatta ekip biçmek işi ile uğraşmaları toplumdaki saygınlığı artırmıştır. Ancak kadınların kazanmış oldukları bu saygınlığı tarımda yaşanan gelişmeyle birlikte çapayla yapılan küçük sulama tarımından, erkeklerce yapılan büyük sulama tarımına geçilmesiyle erkeklerin kadınlara karşı üstünlüğü artmıştır (Şenel, 1995, s. 23, 35). Toplumda kadının erkeğe karşı ikincil konuma düşmesinin sebebi ekonomide yaşanan değişimlere dayanmaktadır. Toplumun erkek egemen yapıya dönüşmesini ve ataerkil aile modelinin varlığını avcılık ve toplayıcılıktan tarım ekonomisine geçiş ile olduğu söyleyebilir (Kaymaz, 2010).

Kadın hareketi (Feminizm) ve demokrasinin, eşitlik kavramını savunmaları ve despot iktidara karşı duruşları gibi pek çok ortak noktaları vardır. Buna rağmen feminizm ve demokrasi birbirlerine eşit bir şekilde gelişmemişlerdir. Antik Yunanlılar, demokrasilerinde kadınlara ve kölelere oy hakkı tanımayarak onları dışlamışlardır. Benzer bir şekilde ilk liberaller de, erkeğin ve kadının oy kullanmak isteyebileceği

konusuna hiç girmeden insanların eşit olduğundan söz edebiliyordu (Phillips, 1995, s. 11).

Günümüze dek siyasi yelpazenin hemen hemen her kanadında yer alan birçok erkek kuramcı, kadınların hayatının aileyle sınırlanmasının, aile içinde de kocalarına bağlı olmalarının, doğal bir yasaya dayandığını savunur. Kadınlar kendi başlarına ayakta durmakta zorlandığı için evlenerek korumaya bağımlı hale gelirler. Bu durum evlilik hayatında erkeğin daha çok denetim sahibi olmasına yol açar. Bu da erkeklerin, kadınların sahip olduğu haklar (kürtaj, ekonomik) üzerinde denetim sahibi olmalarıyla, bütün güvenceleri elinden alınmış kadınlar üzerinde güçlerini kullanmalarıyla sonuçlanır (Kymlicka, 2006, s. 522, 530). Toplumsal yapının yeniden oluşumunda ve sürekliliğinin devam etmesinde, ailenin toplumsal yapıda merkezi bir konumda olmasından dolayı kadınların toplum içindeki yegâne rollerinin eş ve anne olarak kabul görülmesiyle sonuçlanmaktadır.

Günümüzde kadınların toplumsal yapı içindeki rolleri sadece ev içi hizmetleri ve çocuk/yaşlı bakımı ile sınırlı kalmamakta, ailenin içinde bulunduğu akrabalık ve hemşerilik üzerinden kurulan dayanışmanın devam etmesinde de görevleri bulunmaktadır. Bu sebeple kadınların çalışma yaşamına katılımı çok düşük kalmaktadır. Çalışma sektöründe kadınların yığıldığı alanlar, eve sanayiden iş alma, konfeksiyonda çalışma, temizliğe gitme, çocuk ve hasta bakma gibi ataerkil sistemin dayattığı kadınlık rollerini yeniden üreten işlerden oluşmaktadır. 1980'lerden itibaren tüm dünyaya egemen olan neo-liberal küreselleşme politikaları, az gelişmiş ülkeler başta olma üzere, tüm ülkelerdeki kadınların çalışma koşullarını ve gelirlerini olumsuz etkilemiştir. Sosyal devlet düzenlemelerinden her vazgeçiş, kadınların ev içi rollerini güçlendiren ve onları kamusal hayattan uzaklaştıran bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla kadınların gelirlerini artırıcı ve özgürleştirici bir çalışma hayatına kavuşmaları önündeki engel, her toplumun kendine özgü kültürel özelliklerinden kaynaklandığı kadar, düzensiz küreselleşmenin sonuçlarından da kaynaklanmaktadır (Kerestecioğlu, 2004, s. 35, 47).

Pek çok ülkede kadınlar tam gün çalışıyor olsalar da ev eşlerinin birçoğunu kendileri üstlenirler. Aslında çalışan kadınlardan beklenen “*ikinci vardiya*” ya da “*ikinci gündür*” (Kymlicka, 2006, s. 523). Kadınların ücret karşılığı çalışması,

özgürleşmesi değil çifte sömürü anlamına gelmektedir. Gerek çalışma koşulları, özellikle küreselleşmenin olumsuz sonuçlarından biri güvencesiz çalışmanın, taşeronlaşmanın yaygınlaşması, gerek ücretlerin düşüklüğü çalışmanın özgürleştiği varsayımından ciddi tereddütlere yol açmaktadır. Gerçekten küreselleşme süreci, enformel sektörün büyümesi, genel olarak çalışma koşullarının gerilemesi ve “yoksulluğun kadınlaşması” eğilimleri belirgin bir ivme kazandırmıştır (Dökmen, 2009, s. 42). Yoksulluğun kadınlaşması kavramıyla yoksulluğun erkek ve kadın açısından farklı şekilde yaşadığı anlatılmaktadır. Siyasi ve ekonomik krizlerde ilk işten çıkarılan kadınlar oluyor. Bu kriz dönemlerinde kadınlar düşük ücretli ve vasıfsız iş kollarında istihdam ediliyorlar. Kadınlar bu dönemde yoksulluğu erkeklere göre daha yoğun bir şekilde yaşamaktadır.

1.2. Kadınların Çalışma Yaşamına Katılımının Tarihsel Gelişimi

1.2.1. Sanayi Devrimi Öncesi

Kadınlar, dünya kurulduğundan bu yana çalışmaktadır. İlkel toplumlardan gelişmiş toplumlara kadar uzanan toplumsal gelişim süreci içinde kadın, gerek evinde gerekse evin dışında ekonomik hayatta daima aktif olarak yer almıştır (Zeyrek, 2010, s. 11).

Kadınların gerçek anlamda çalışma yaşamına girişi sanayi devriminin yaşanmasıyla olmuştur. Sanayi öncesi devirde, göçebe bir yaşam süren ilkel toplumlarda erkekler avcılıkla uğraşırken kadın ise daha çok çanak çömlek yapımı, bitki toplayıcılığı ve çocuk bakımı ile uğraşmıştır (Güvenç, 1994).

Sanayi devrimi öncesinde kadın işgücü önemli görülmüştür. Yerleşik hayata geçişle toplumların ekonomik, sosyal ve siyasi yapılarında değişiklik olmuş ve kadınlara önem azalmış kadın işgücü yardımcı pozisyonuna indirgenmiştir (Doğan, 2014). Ortaçağda ise feodal düzende kırsal alanda kadın ve erkek tarımsal alanlarda çalışmışlardır. Kentlerde ise 15 ve 18. Yüzyıllarda terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık işlerinde kadın çalışanlara rastlanılmaktadır (Çoşkun, 2003, s. 50).

Lonca döneminde kalfa ve çıraklar ustanın yanında çalışmakta ve işi öğrenmekteydi. Çıraklar ücretsiz çalışmakta, kalfa olduktan sonra ücrete hak kazanmaktaydı. Usta çırığına kalfa olana kadar bakmak ve geçimini sağlamak

zorundaydı. Bu dönemde kadınlar çalışma yaşamında yükselişe geçmiş hatta kendilerine has işkolları bile doğmuştur. Kadınlar ustabaşı olmuş ve çırak yetiştirmişlerdir. Yün eğirmiş, peynir yapmış ve ihtiyaç fazlasını satarak üretimde rol üstlenmişlerdir (Ayhan S. , 2016, s. 497, 498).

1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası

Tarihsel süreç içinde kadın, her dönem koşul ve niteliklere göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Sanayi devrimi, 18 yüzyılın ikinci yarısında “buhar makinesinin” icadı ile ilk önce Britanya’da daha sonra Kara Avrupası ve Amerika’da başlayan insanlık tarihinde birçok şeyi kökten değiştiren bir dönemdir (Tuncer, 2016, s. 26). Kadının çalışma yaşamında esas dönüşümü sanayi devrimi ile olmuştur. Sanayi devrimi ile ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen değişimlerle kadınlar artık ücret karşılığı çalışma yaşamına girmiştir (Çullu, 2009, s. 22). Sanayi devrimi ile birlikte çalışma yaşamında işçi olarak yer alan kadınlar fabrikalarda yaygın ve yoğun biçimde ve genellikle olumsuz koşullar altında çalıştırılmışlardır. Fabrika sahiplerinin aşırı kar etme ve sermaye birikimine yönelmeleri, maliyet içinde işgücü payını azaltmasına yönelik uygulamalarla çalışma koşulları ağırlaşmış, çocuklar ve kadınlar fabrikalarda yaygın ve yoğun bir şekilde acımasızca çalıştırılmıştır (Altan, 2006, s. 223-238).

Humphries, Sanayi Devriminin kadınlar üzerindeki etkisini şu şekilde anlatır:

“Sanayi devriminden önce, sanayi evde zanaat temelinde gerçekleştirilmekteydi. Dokumacının kulübesi ise işyeriydi ve tüm ailesi, karısı ve çocukları, uzun saatler çalışmaktaydı. Bu model sanayi devrimi ile değişti. Dokumacılık kulübelerden fabrikaya girdi. El tezgâhı dokumacılarının ücretlerinin düşüklüğü, onları sert disipline maruz kalacakları bu yeni fabrikalarda iş bulmak zorunda bıraktı. Fabrikaların çevresinde, yaşam koşulları berbat olan, sağlıksız ve aşırı kalabalık yeni şehirler boy göstermeye başladı. Bütün ailenin saatlerce çalışması, işçi sınıfının aile yaşamını yok etti. Sanayileşme ev ve iş arasında hızlı ve keskin bir iş bölümü yarattı. Ev iş arasındaki işbölümü derinleşti. Erkek para kazanan ana unsur oldu ve kadına da çocuk bakımıyla ev işlerini çekip çevirmek kaldı. Ne var ki kadın aynı zamanda ailenin gelirine destek olmak için ev dışında da çalışmak zorundaydı. Kadınlar

patronlar tarafından ucuz işgücü kaynağı olarak ve erkek işgücünün zor bulunduğu durumlarda ya da ihtiyaç duyduğu savaş gibi durumlarda kendisine başvurulabilecek yedek işgücü olarak görülüyordu. Kadınlar patronların “boom” dönemlerinde çalışmaya teşvik edildiler. Resesyon başlar başlamaz da kadınların evlerine dönmesi istendi” (Humphries, 2001).

Bu dönem pek çok bakımından emeğin istismarına/sömürüsüne neden olmuştur. Hijyenik olmayan işyerleri, uzun mesai saatleri, düşük ücretler, bedensel ve ruhsal gelişimleriyle uyuşmayacak işlerde çalıştırılan çocuk ve kadınlar... Ucuz işgücü ile çocuk ve kadın istihdamının dokuma sektörü ve diğer bazı sektörde yetişkin erkek işçi istihdamından daha fazla olduğu görülmüştür (Mahiroğulları, 2005, s. 45). Bu dönemde pek çok gerilim ve çatışmalar yaşanmıştır. İş yaşamında kadınlar ve çocukların erkeklere göre daha çok tercih edilmesinin nedenleri; daha uysal ve güçsüz olmaları, teknik gelişmelerin üretim sürecini kolaylaştırması ve özellikle İngiltere’de sanayi devrimi öncesinde kadınların çalışma yaşamı içerisinde yer almasıdır (Yaprak, 2003, s. 31).

Kadınların çalışma yaşamına katılımını sanayi devrinden daha fazla etkileyen olay 2. Dünya savaşıdır. Çalışan kadın sayısındaki artışı, erkeklerin savaşa gitmeleri, aile gelirlerin azalması ve kadınların evde yapacağı işlerin azalması, kadın iş gücü olan talebi artırmış ayrıca bu süreç kadın çalışanların ücretlerin yükselmesine de zemin hazırlamıştır (Özer & Biçer, 2003-2004, s. 58).

1.2.3. Türkiye’de Kadınların Toplumsal Konumu ve Çalışma Hayatındaki Değişim

Kadınların bulunduğu toplumlardaki konumunu, yaşadıkları ülkenin gelişmişlik düzeyi, ekonomik sistemi, sınıfsal ve toplumsal kültürel değerlerle bütünsel olarak belirlenmektedir. Türkiye, ekonomik bakımdan gelişmekte olan bir ülke olarak tanımlanmakta, toplumsal bakımdan İslam dininden ve çeşitli ataerkil yapıdan beslenen daha muhafazakâr bir kültürel görünüm arz etmekte, kadının toplumsal konumu bütün bu faktörlerin etkisiyle biçimlenmektedir (Kazgan, 1982, s. 137).

Türk kadınının İslamiyet’ten önceki konumunu inceleyen bazı araştırmacılar, Türklerde ana baba soyu eşit tutulduğunu, erkek ve kadının aileden haklarına düşen

payı alıp ortak bir mülkiyet sahibi olduklarını belirtmektedir. Ev sadece kocanın malı olmayıp karı kocanın ortak malı sayılıyordu. Kadınlar bu dönemde erkek gibi ata biner, ok atar gerektiğinde de savaşılabildi (Unat, 1982, s. 7-8). Sonraki dönemlerde, farklı kültürlerin de etkisiyle bu durumda değişimler yaşanmıştır.

Osmanlı toplumunda kadınlar, sadece Sıbyan Mekteplerinde okuma yazma ve Kuranı Kerim öğrenebilirdi. Üst düzeye sahip kadınların babaları, özel hoca tutabilirlerdi. Kadınlar, tekke ve zaviyelerdeki mürşide hanımlardan eğitim alabilirlerdi. Osmanlının son döneminde, kadın hakları tartışılmaya başlanmıştır. Bu dönemde konunun gündeme gelmesini sağlayan iki unsur olarak; Islahat hareketleri ve Avrupa’da reformist-feministlerin başlattığı hareketin olduğu söylenebilir (Öztürk, 2011, s. 148, 149). 19. yüzyılda Tanzimat önde gelen savunucuları, sarayda tek eşliliğin uygulanmasını, kadının kıyafetlerini özgürce seçmesini, özel yaşamına karışılmamasını, kızları için özel okulların açılmasını, poligami (çok eşlilik) ve tek taraflı boşanma kurallarının kaldırmasını talep etmiştir (Doğramacı, 1989, s. 10).

Osmanlı Devletinde kadınları ekonomik yaşama katmayan, üretim alanında erkeklerin hakim olduğu bir yapı mevcuttu. Bu yapı da kadınlar daha çok ev içi işleriyle ilgilenmekte erkeğin maddi bağımlılığı altındaydı. (Tuncer, 2016, s. 30) 19 yüzyıl Osmanlı döneminde kadınlar daha çok küçük üreticiliğin egemen olduğu ve uzun bir dönem kadınların emeğinin ortaya çıkmasını engelleyen tarım alanında çalışmaktaydı. Ücret söz konusu olduğunda geçici tarım işçisi olarak çalışmaktaydılar. Sanayi faaliyetlerinde kadının önemli çalışma alanları ise evlerde kurulu dokuma tezgâhlarıydı. Hane halkının ihtiyaçları dışında pazar için de üretim yapıyorlardı. Zaman içerisinde bu atölyeler evlerden çıkıp dışarıda küçük atölyeler olarak varlıklarını sürdürdüler. Fabrikalarda kadın işçilerin çalışması etnik kökenlerine göre farklılık gösteriyordu. Gayri Müslim kadınların fabrikalarda çalışmaya başlaması 1840’lar iken Müslüman kadınların çalışmaya başlaması 1860’lardan sonra gerçekleşmiştir. Toplam çalışan kadın sayısı içinde Müslüman kadınların oranı Gayri Müslim kadınlara göre çok düşüktü. 1. Dünya Savaşına kadar Hristiyan Arap, Ermeni, Rum kadınları fabrikalarda çalışıyor, Müslümanlarda ise sadece erkekler fabrikaya gidiyordu. 1. Dünya Savaşıyla erkeklerin savaşa gitmesi sonucunda durum değişti. Müslüman kadınlar fabrikalarda çalışmaya başladılar. Sürekli yaşanan savaşlarla erkek işgücünün azalmasıyla kadınların

çalışma yaşamındaki etkinliği arttı. Fabrikalarda, atölyelerde, yol yapımından sokak temizliğine kadar birçok alanda kadın işçi çalıştırılmaktaydı (Makal, Türkiye'de Kadın Emeğinin Tarihsel Kökenleri 1920-1960, 2012, s. 40-44).

Cumhuriyetin ilanıyla Atatürk önderliğinin her alanda köklü değişiklikler yapılarak Türkiye çağdaş bir yapılanma sürecine girmiştir. Kadınların konumunun iyileştirilmesi ve çalışma hayatına katılımıyla ilgili birçok hukuki düzenlemeler ve değişiklikler yapılmıştır. Yapılan yeniliklere rağmen 1923-1950 yılları arasında ataerkil yapının güçlü olması ve nüfusun çoğunun kırsal alanda yaşamasıyla kadınlar ancak tarım sektöründe, o da aileye destek olmak için ücretsiz olarak çalışmıştır. Bu dönemde kadın çalışma oranının yüksek olmasına rağmen gelir üzerinde söz söyleme hakkı erkeğe aittir (Büyüknalbant, 2009, s. 43-45). Diğer taraftan okul kitaplarındaki cinsiyetçiliği ele alan bir çalışma, Cumhuriyetin ilk yıllarında vurgulanan “meslek sahibi anne” imgesinin, 1950’lerden sonra yerini “ev kadınına” bıraktığını göstermektedir (Kerestecioğlu, 2004, s. 35, 45, 46).

1950’li yıllarda tarımda makineleşmenin artması, iş olanaklarının değişmesiyle kırdan kente göç artmıştır. Kırdan kente göç ile birlikte toplumsal ve ekonomik dönüşümler yaşam koşullarını değiştirmiş, artık üretici konumunda olan insanlar tüketici konumuna geçmiştir. Tüketim ihtiyaçlarının artışı kadınları ev dışında çalışmaya itmiştir. ataerkil aile yapısı, bu sistemin dayattığı değerlerden ve kadınların niteliksiz işgücü olarak görülmelerinden dolayı kadınların çalışma yaşamında yer almaları pek hızlı olmamıştır. Niteliksiz kadın emeği ikincil piyasanın ana kaynağı olmuştur. Bunlar; gıda, tütün, dokuma, kimya gibi kayıt dışının yoğun olduğu hafif imalat sanayi ve hizmet kesimindeki işlerdir (Ayhan S. , 2016, s. 498-499).

1980’lerin ortalarından itibaren pek çok ülkede yaşanan ekonomik kriz ve esnek üretim süreci kadınların çalışma hayatına katılımlarını önemli ölçüde etkilemiştir (Pınarcıoğlu, 2006, s. 89). Türkiye’de 24 Ocak 1980’de uygulamaya konulan “Ekonomik İstikrar Programı” ihracata dayalı sanayileşme ve özelleştirme politikalarıyla devlet sosyal politikaları kısıtlamış, kamu hizmetlerinin birçoğunu tasfiye etmiş, rekabet edilebilirliği artırmak için kısıtlamaları kaldırarak işgücü maliyetleri düşürülmüştür. Kamunun tarıma verdiği desteğin azaltılmasıyla kırdan kente göç artmış,

kentte yaşayan aileler ekonomik zorluklar çekmeye başlamıştır. Bu dönemde çalışanlara yapılan artışlar fiyatlara yapılan artışa nazaran düşük kalmıştır. Bu durumda aileler geçinemediğinden ikincil işgücü olan kadınlar işgücü piyasasına yönelmişlerdir. Bu dönemde işçi çıkarma yasağının kaldırılmasıyla kadınlar kayıt dışı olarak çalışmaya devam etmişlerdir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de iş kollarında cinsiyet temelli ayrışma mevcuttur, 2000’li yıllarda da bu durumda pek bir değişiklik yoktur (Ayhan S. , 2016, s. 499-502).

Türkiye’de kadının konumu daha ziyade aile reisinin geçimlik ücret ile desteklediği ailelerin çoğunlukta olduğu ve kadınların toplumsal konumunun genel olarak anne ve eş olarak tanımlandığı bir model olduğu söylenebilir (Dedeoğlu, 2009, s. 45). Diğer taraftan Türkiye’de toplumsal değerler kız çocuklarını öncelikle annelik, eşlik rollerine yönlendirmekte, ancak aynı zamanda kadınların çalışma hayatına katılması, meslek sahibi olması, ev dışında çalışmaları da yine toplumda belli ölçüde kabul görmektedir (Kerestecioğlu, 2004, s. 35, 45, 46).

1.3. Kadınların Çalışma Hayatına Katılmasına Yol Açan Etmenler

Kadınlar, birbirinden farklı nedenlerle çalışma hayatına katılmaktadır. Kadınlar salt ekonomik nedenlerle değil, topluma fayda sağlama, statü elde etme veya rutin bir meşguliyyete sahip olma, sosyalleşme gibi nedenlerle de çalışma hayatının içinde olmak isterler. Aşağıda ekonomik etmenler ve diğer etmenler ele alınmaktadır.

1.3.1. Zorlayıcı Nitelikte Ekonomik Etmenler

Modern toplumda kadının çalışma yaşamına girmesinin en önemli nedeni ekonomik etmenlerdir. Erkek tarafından sağlanan gelirin ailenin geçiminde yeterli olmaması, kadını ek gelir sağlamak için zorunlu olarak çalışma yaşamına itmiştir (Arat, 1980, s. 127, 128). Kadın kendisinin ve ailesinin yaşam standardını yükseltmek ve refahını artırmak için çalışma hayatına girmiştir (Silkin, 2010, s. 81). Bazı durumlarda da kendisine ya da ailesine bakacak kimsesi olmadığından elde ettiği kazancı yetmediği için çalışmak zorunda kalmıştır (Beşer, 1995, s. 32).

1.3.2. Toplumsal ve Tinsel Etmenler

Kadının çalışma yaşamına girmesinde toplumsal ve tinsel etmenler kolaylaştırıcı etmenlerdir. Bunların arasında eğitim düzeyinin yükselmesi, aile ve doğum yapısındaki değişimler, kadının beklenti düzeyinin yükselmesini sayabiliriz. Bunlar kadınının çalışmasını kolaylaştırmakta ve kadını bir işte çalışmaya isteklendirmektedir.

Kadının toplumda aile içindeki rolü gittikçe değişmektedir. Kentlerde yaşayan kadınların evine, çocuklarına ve kocasına karşı olan ve toplum tarafından kabul edilen rollerinin kesinliğini yitirmesi, kadının yerinin ev olduğuna ait inançların değişmeye uğraması, kadının çalışma hayatına girmesini kolaylaştırmıştır. Teknolojik gelişmeler, üretim sektörünün gelişip çeşitlenmesiyle uzmanlaşmanın artması sonucu ataerkil aile tipinde tek gelir getirici öge olan “erkek” inancının zayıflaması, kadının ev içi işi eskiye oranla azalması bu tür gelişmelerle kadın aile ve çalışma yaşamıyla birbirini uyumlu biçimde yürütme olanağı bulmuştur (Arat, 1980, s. 129-130).

İlk başlarda kadınların çalışma yaşamına girmelerinin itici ve zorunlu etken ekonomik olsa da ilerleyen zamanlarda elde ettikleri gelirler sayesinde ekonomik durumları düzelmiş olsa dahi çalışmaya devam etmeleri kendilerini çalışma yaşamının bir parçası olarak görmelerine yol açmıştır (Silkin, 2010, s. 81).

Kadınlar, değer ve statü kazanmak, insan olduğunu hissetmek, topluma faydalı olmak, toplum için katma değer yaratmak için çalışma hayatını seçebileceği gibi, boş zamanlarını değerlendirmek, can sıkıntısının gidermek, monotonluktan kurtulmak için de çalışmak isteyebilir. Ekonomik bağımsızlığını elde etmek ve kazandığı parayı özgürce harcamak için çalışmak isteyebilir. Kadınların bir kısmı çalışma yaşamına katılmalarının kişisel nedenleri olarak, can sıkıntısı ve yalnızlık kimileri de uzman oldukları alanlardaki yeteneklerini kaybetmemek olduğunu söylemişlerdir. Kadının çalışmaya ihtiyaç duymasının sebepleri arasında kendine güvenme, bir insan olarak varlığını ispat etme ve toplumda statü kazanma duygusu da bulunmaktadır (Beşer, 1995, s. 29-32).

1.4. Kadınların İş Gücüne Katılımı ve İstihdamı

Kadınlar Dünya’da ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen çalışma yaşamına girmeleri uzun süren ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sonucunda meydana gelen değişimlerle olmuştur. Kadın toplumun bir ferdi, eşit haklara sahip bir birey olduğunu ispatlamak için birçok mücadele vermiştir. Kadınlar yasalar üzerinde erkekler ile eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada ikinci plana atılmıştır. Günümüzde dahi birçok kadın, kayıt dışı çalıştırılmakta ya da ek gelir getiren yedek işgücü olarak görülmektedirler. Pek çok örnekte kadınlar, düşük ücretlerde, vasıfsız işlerde, alt kademelerde ve kötü iş koşullarında çalıştırılmaktadır (Karaca, 2007, s. 7)

Halbuki kadınların “işgücüne katılımı ve istihdamı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsurudur. Ekonomik büyümede sürekliliğin sağlanması, sosyal kalkınma ve sosyal adaletin tam olarak gerçekleşmesi, insan merkezli sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirecileri ve yararlanıcıları olarak kadınlarla erkeklerin toplumsal yaşamın tüm alanlarına tam ve eşit olarak katılımları ile mümkündür. Kadınların toplumsal statülerinin yükseltilmesi ve kalkınmaya katılımlarının artırılabilmesi için eğitim, sağlık, istihdam, sosyal güvenlik alanları ile ilgili göstergelerinin iyileştirilmesi, yasal açıdan ve pratikte kadın-erkek eşitliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır” (KSGM, 2019, s. 38).

Çalışma yaşamında kadınlar, eğitim görmelerine rağmen ücretli çalışma alanına girişleri sınırlı kalmakta ve bu alana girenler de belirli işlerde yoğunlaşmaktadır. Genellikle bu işler, kadın işleri olarak görünen ve toplumsal olarak düşük bir itibara sahip olan evdeki kadınlık/annelik rollerinin devamı niteliğindedir. Bunun yanı sıra kadınlar daha düşük ücretle ve diğer işlerin daha çok alt kademelerinde çalışmaktadırlar. Kadınlar sosyal güvenlik kapsamı dışında, serbest olarak pek çalışmazlar, girişimci olamazlar, ticari ve sosyal bağlantıları güçlü değildir. Bundan dolayı bankalar kredi verme konusunda kadınlara temkinli davranmaktadır. Rekabet duyguları erkeklere göre az olduğundan bu alana girmekte ve devamlılık sağlamakta zorluklar çekmektedirler (Toksöz, Özkazaz, & Poyraz, Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet, 2001, s. 6).

Günümüzde iletişim çağına geçilmesiyle birlikte üretim güç ve ilişkileri değişmeye başlamış, teknolojiye ilgi artarken emeğe olan talep azalmıştır. Bu şartlar içinde geçmişten günümüze işgücü ve istihdam yapısında değişiklikler meydana gelmiştir. Değişen işgücü ve istihdam yapısında, kadınların işgücüne katılımı da etkilemeye başlamıştır (Ercan, 2016, s. 15). Kadınların işgücüne katılımını açıklamadan önce, işgücü ve istihdam kavramlarını açıklamakta fayda vardır.

1.4.1. İşgücü ve İstihdam

İşgücü, istihdam edilenlerle işsizlerin oluşturduğu nüfus olarak kabul edilmekte ve bir ülkenin potansiyel emek arzı kapasitesini göstermektedir. Çalışma çağındaki nüfustan, çalışma arzu ve yeteneğinde olmayanların çıkarılması ile bulunan sonuç ülkenin işgücü sayısını verir. İşgücü 0-14 yaş grubu çalışma çağına girmediği, 65 yaşını tamamlayanlar çalışma çağı dışında bırakıldığından, 15-65 yaş arası olan nüfus işgücü hesaplamalarında dikkate alınmaktadır (Yaprak, 2003, s. 5, 6).

İşgücüne genel olarak baktığımızda sermaye gibi en önemli üretim faktörlerinden biridir. Ancak işgücünde “insanın” doğrudan üretim faaliyeti içinde olması, işgücünü diğer üretim faktörlerinden ayrılmaktadır. İnsanların çalışma statüleri vardır; emeği karşılığında çalışanlar, sermayesini ortaya koyarak çalışanlar, kendi hesabına çalışanlar, ücretsiz aile işçisi olarak çalışanlar gibi. Birde çalışmak istedikleri halde iş bulamayan işsizler vardır. Bir ülkenin toplan nüfus içinde çalışanlar ile çalışamayan yani işsizlerin oluşturduğu kısım işgücünü oluşturmaktadır. Yani *işgücü*, bir ülkede üretime katılma potansiyeline sahip olanlar şeklinde tanımlanmaktadır (Pınarcıoğlu, 2006, s. 16).

İşgücü piyasasına dair ikinci temel gösterge, istihdam oranıdır. Resmi tanımlara göre *istihdam* kişinin bizzat gelir getirici bir çalışma faaliyeti içinde olması veya çalıştığı işletmenin gelir getirici faaliyet içinde bulunmasıdır. Gelir getirici çalışma biçimleri ücretli veya yevmiyeli, kendi hesabına, işveren olarak çalışıp çalışmaması karşılığında kazanç elde edenler olarak tanımlanmaktadır (KSGM, 2014, s. 26).

İstihdam insanın gereksinimlerini gidermesi için gerekli olan gelirin doğrudan ya da dolaylı bir yoldan verilmesini sağlayan bir araçtır. İstihdamı incelerken çeşitli

boyutlarla ele alarak, ülkelerarası, ülke içinde de bölgeler arası sosyo-ekonomik farklar dikkate alınmalıdır (Pınarcıoğlu, 2006, s. 21).

Tablo 1’de Türkiye’de kadın ve erkek istihdamının meslek gruplarına göre dağılımı yer almaktadır. 2019 yılında % 47 ile profesyonel meslek grubunda kadın istihdamının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Kadın istihdamının en az olduğu meslek grubu ise tesis ve makine operatörleri ve montajcılar grubudur. Sosyal ilişkilerin yoğun olduğu meslek gruplarında kadınlar görece daha yüksekken teknik işlerin yoğunlaştığı pozisyonlarda kadın istihdamının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Meslek gruplarına göre istihdam, 2019

Meslek gruplarına göre istihdam, 2019					
[15+ yaş, Bin kişi]	Kadın	Kadın Oranı	Erkek	Erkek Oranı	Toplam
Yöneticiler	244	16%	1.260	84%	1.504
Profesyonel meslek mensupları	1.486	47%	1.671	53%	3.157
Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	480	28%	1.239	72%	1.719
Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	840	43%	1.109	57%	1.949
Hizmet ve satış elemanları	1.915	34%	3.758	66%	5.673
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışanlar	1.499	38%	2.477	62%	3.976
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	447	13%	3.072	87%	3.519
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	303	12%	2.289	88%	2.592
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	1.712	43%	2.281	57%	3.993
TOPLAM	8.926	32%	19.156	68%	28.082

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri

1.4.2. Dünya’da ve Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı

Dünya genelinde kadınların çalışma yaşamına katılımı ve çalışma koşulları erkeklere göre farklılık göstermektedir. Kadınların işgücü piyasasına katılımında göze çarpan en önemli özellik, kadınların işgücü piyasasında ikincil konumları ve olumsuz çalışma koşullarıdır. (Özçatal, 2009, s. 52) Dünyanın çeşitli bölgelerinde ithal ikameci sanayileşme döneminde kadın işgücüne genel olarak ihtiyaç duyulmamıştır. Temel tüketim malları üretimine yönelik ilk aşamada kadınlar, eğitim ve vasıfsızlığı gibi nedenlerle büyük ölçekli işletmelerde sanayi işçisi konumuna girememiş, istihdam alanları daha çok tarım olmuştur. Sanayi de ise küçük ölçekli ataerkil yapıya sahip işletmelerde istihdam edilmiştir. Dayanıklı tüketim mallarının ve ara malların üretimine yönelik ikinci aşamada ise özellikle çelik, gemi yapım sanayi, otomotiv vb. sermaye yoğun ve ithal ikameci sektörlerde çalışanların çoğunluğu erkek olmuştur (Toksöz, 2012, s. 169).

Sanayi devrimi, kadın istihdamında inanılmaz bir farklılık yaratmıştır. Sanayi devriminin işgücü piyasasında yarattığı önemli etkilerden biri kadının ücretli olarak işgücü piyasasına girmesidir. İkinci etki ise işgücü piyasasında işgücü arzı ve cinsiyet arasındaki ilişki ön plana çıkmaya başlamıştır. Kadınlar başlangıçta fırında üretilen mamuller, et ve süt ürünleri satışı gibi işlerde istihdam edilmişlerdir. Kadın işgücü istihdamının bu yapısı daha sonra kadının yetenek ve becerilerinin (beşeri sermayesi) gelişmesi yönündeki düşüncelerin ağırlık kazanmasıyla birlikte, kadınların işgücüne katılımı ile eğitimi arasındaki ilişki belirginleşmiştir. Diğer taraftan kadınlar, ilk başlarda uzun çalışma saatleri ve düşük ücret alarak çalıştırılmış ve erkek işgücünün ikamesi olarak görülmüştür. İngiltere’de imalat sanayii içinde kadın işgücünün payı 1841 yılında %35,2 iken, 1911 yılında %44,9 yükselmiştir. Fransa’da da aynı yıllar içinde oranlar %24,8 den % 26,7 yükselmiştir (Çolak, 2003, s. 20).

Küreselleşme süreciyle Fordist üretim sürecinden Post Fordist üretim sürecine geçişle esnek çalışma saatlerine geçilmesiyle kadın istihdamını belli ölçülerde kadınların lehine değiştirmiştir. Bu süreçte üretim biçiminde yaşanan değişimle işgücü piyasasındaki değişim, işgücüne katılma oranında, kadın işgücü arzında ve ödenen ücretlerde ciddi değişikliklere yol açmıştır. “Gelişmiş ülkelerde kadın istihdamındaki

artıŖa esnek üretim biçiminin önemli katkısı olmuŖtur. alıŖma saatlerindeki esneklik Batı Avrupa lkelerinde evli ve çocuklu kadın iŖgc katılım oranının artmasını saėlamıŖtır. KreselleŖme sürecinde pek çok ülkede kadınlar, ev de ya da ücretsiz aile iŖletmelerinde alıŖmaktan uzaklaŖıp, ücretli iŖlere, yani küçük veya büyük Ŗirketlerde istihdama yönelmektedirler. Ticaretin geniŖlemesiyle ülkeler ihracatı geliŖtirmeye yönelik politikalar uyguladı, kadınların formel sektördeki istihdamı da artmaktadır. Kadın iŖgc kreselleŖme sürecinde ciddi bir biçimde artmıŖtır. SanayileŖme arttık, hizmet sektörünün bymeyesiyile kadınların iŖgcne katılım oranları ykselmiŖtir” (olak, 2003, s. 21, 22).

Modern kapitalist toplumlarda kadınlar iŖgc piyasasında “kalıcı” hale gelmiŖtir. Diğer taraftan kadın emeği de eŖitlenmiŖtir. Ev dıŖında tam zamanlı iŖlerde alıŖmaya yarı zamanlı iŖlerde alıŖma eklenmiŖtir. KreselleŖme sürecinde çok uluslu Ŗirketlerin nc Dünya ülkelerine sanayi yatırımları yapmaları, bir çok kadını bu alanlarda iŖgc piyasasının bir parçası haline getirmiŖtir. Bu bağlamda Hindistan’da, Brezilya’da, Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan’daki kadın iŖiler Amerika ve Avrupa lkelerinin firmalarında alıŖmaktadır (Ecevit, 1998, s. 267).

İhracata dayalı sanayileŖme faaliyetlerinin artmasıyla, 1960’lardan baŖlayarak kadın iŖgcne talep artmıŖtır. Kadın iŖgcnn imalat sanayi istihdamdaki payı 1990’larda ülkelere göre %40-%52 arasında deėiŖen kadınlar, erkeklerden daha dŖk ücret alıyorlardı.

Kadın iŖgcnn evrensel zellikleri Türkiye’deki kadınlar içinde geçerlidir. Türkiye’de kadınların bazı sanayi kollarında yoėunlaŖmaları Batı lkelerindeki modele benzemektedir. Yalnız sanayinin geç geliŖimi, katılımdaki niceliksel farklılıklar Türkiye ile Batılı lkeleri birbirinden ayırmaktadır.

Türkiye’de sanayileŖme 19. Yüzyılın ilk yarısında tüketim malları üretimiyle baŖladı. Özellikle tekstil, giyim, yiyecek ve içecek maddeleri, Avrupalı yatırımcıların ilgi duyduğu alanlardı. Fabrikalarda verimliliği ve üretimi artırmak için maliyetleri kısmak gerekir. Bunun için alıŖma saatlerini artırmak ve ücretleri dŖrmektir. Türk sanayisinde kadınlar her daim erkeklerden daha dŖk ücret almıŖtır. Bunun nedenini

ise iktisatçılar, kadın emeğinin özelliklerinden kaynaklandığını savunmuşlardır. Düşük eğitim seviyesi ve beceri, sık sık iş değiştirmeleri, kısa süreli çalışma saatleri gibi açıklamalar kadının ücretlerinin erkeklerin aldığı ücretlerden düşük olmasının nedeni olarak gösterilmiştir. Bazı görüşler ise, kadınlar ücretli bir işte çalıştıklarında erkekler kadar ücret almalarına gerek kalmaz çünkü evin geçimini erkek sağlamaktadır. Bu görüşler kadınların ücretlerini erkeklere katkı sağlayıcı olarak görmekte ve erkeğe bağlı olarak yaşamayan kadınlara büyük zarar vermektedir (Ecevit, 1998, s. 271-273).

Kadınlar fabrikada hem yatay hem de dikey olarak erkek işlerinden ayrılırlar. Kadınlar genellikle vasıfsız işçi konumundayken erkekler ise hem vasıfsız hem de vasıflı işçi konumunda olabilirler. Erkekler birim şefi, ustabaşı gibi önemli pozisyonlara gelirken kadınlar ise ancak tüm üyelerinin kadın olduğu gruba lider olabilirler. Bu durumu Almanya, İngiltere, Malezya, Fas daha pek çok ülkelerde de görebiliriz (Ecevit, 1998, s. 277, 278)

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından 2019 yılında açıklanan “Türkiye’de Kadın” adlı raporda Türkiye’de kadınların çalışma hayatındaki durumu incelenmiştir. Raporda şu istatistiki bilgilere yer verilmektedir:

“(15+ yaş), 2002 yılında ülkemizde istihdam edilen 6 milyon 122 bin kadın bulunurken, 2018 yılı itibariyle bu rakamın 9 milyon 018 bine çıktığını görmekteyiz. Buradaki artış tam olarak 2 milyon 896 bin olup, oransal olarak bakıldığında yaklaşık %47,3’e tekabül etmektedir. Kadın istihdam oranı ise söz konusu dönem için %25,3’ten %29,4’e yükselmiştir. Kadınların işgücüne katılım oranlarında da önemli ilerlemeler mevcuttur. 2002 yılında %27,9 olan kadınların işgücüne katılma oranı, 2018 yılı verilerine göre %34,2’ye yükselmiştir. Bununla birlikte, kadın istihdamının artırılması amacıyla yürütülen çalışmalar neticesinde, 2002 yılı ile kıyaslandığında %72,5’lik kayıt dışı çalışan kadın oranının 2018 yılı itibariyle %42,1’e gerilemiş olduğu da görülmektedir. Eğitim durumlarına göre kadın işgücü rakamları incelendiğinde ise eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılım oranlarının da arttığı görülmektedir. 2018 yılı itibariyle eğitim düzeyine göre en yüksek işgücüne katılma oranı %71,6 ile yükseköğretim mezunu kadınlara aittir. Kadın istihdamının toplam içindeki işteki durumuna göre dağılımına bakıldığında ise, 2002 yılında % 5,1 olan işveren oranı 2018 yılı itibariyle % 8,7’ye yükselmiştir. Aynı dönem için

kendi hesabına çalışanlar oranı ise % 14,9'dan % 17,8'e çıkmıştır (KSGM, 2019, s. 40, 41).

1.5. Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar

Küresel arenada kadınların çalışma hayatına ilişki birçok çalışma ve düzenlemeye rağmen, gelişmiş ülkelerde dahi kadın hak ettiği yere gelememiştir. Kadınlar bir taraftan toplum tarafından biçilen ataerkil yapıdan kaynaklı geleneksel eş ve annelik rollerini yerine getirmeye çalışırken bir yandan da iş yaşamlarında erkekler ile yarışarak ağır bir sorumluluk üstlenmektedirler. Ekonomik sebepler ile çalışan kadınlar hem ev kadını hem anne olmakta bir yandan çalışma koşullarının zorluğu bir yandan toplumsal baskı kadınların sorumluluğunu iyice artırmaktadır. Bu uygulamalar nedeniyle kadınlar özel hayat-ış hayatı dengesini sağlayamamakta ve mutsuz olmaktadır (Günsel, Köroğlu, & Demirci, 2015, s. 81) .

Kadınlar iş hayatına girerek ekonomik bağımsızlıklarını kazanmış olmalarına rağmen erkekler ile aralarındaki eşitsizlik devam etmektedir. Bu durumun nedenleri arasında, kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü ve beceri isteyen işlerde mesleki eğitimin olmaması, bazı iş kollarına kadınların alınmaması, işe alımda ve iş yerinde yapılan ayrımcılıklar, ücretlerde görece düşüklük, evlenme ve doğum hallerinde işten çıkarmalar, ekonomik krizlerde ilk başta kadınların işten çıkarılması, kadınların mevzuattan dolayı bazı işlere girmelerinin engellenmesi, sendikalarda kadın erkek üyeler arasında fark gözletilmesi, yönetim kadrolarında kadınların az temsil edilmesi olarak sayabiliriz (Dalkıranoglu, 2006, s. 42) .

Çalışma hayatında dezavantajlı olan kadınlar, iş yaşamında pek çok engel ile karşılaşmaktadır. Özellikle eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükselmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik en sık rastlanan sorunlar arasındadır. Bu sorunların yanı sıra kadınlar aile yaşamında da iş-aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorunlar yaşamaktadır.

Çalışan kadınların karşı karşıya kaldığı sorunlar iki grupta ele alınabilir. Bunlar iş yaşamında karşılaştığı sorunlar ve aile yaşamında karşılaştığı sorunlardır. Aşağıda bu sorunlar detaylı olarak ele alınacaktır.

1.5.1 İş Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar

Toplum kadın ve erkeğe doğdukları andan itibaren kimlikler verir. Bireyler de verilen kimliklere göre roller üstlenirler. Böylece erkekten beklenen kamusal alanda var olması ve duygusal davranış sergilemekten uzak durmasıdır. Kadından ise yaşam alanlarını ev içi eş çocuk olarak belirlemeleri ve duygulu- zayıf olmalarıdır. Kadınlara verilen eğitim, seçilen meslek bu alana uygun olmalıdır. Böylece kadınlar ucuz emek işgücü olarak kalmıyor, aile içindeki cinsiyete dayalı işbölümü ile elde ettikleri el becerileriyle çalışma yaşamına katılıyorlar (Gümüsoğlu, 2008, s. 40).

İş yaşamına girerek bağımsızlık ve özgürlük kazanan kadınların toplumsal değeri artmıştır. Ancak kadınlar bu durum karşısında birçok eşitsizlik ve engel ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. İlki, kadın istihdamında başa çıkılmasına ilişkin sorun iken ikincisi ise kadını ev-çalışma yaşamını birlikte götürmesinden kaynaklanan sorundur. Ortaya çıkan sorunların giderilmesinde görev büyük ölçüde kadınlara düşmektedir. Toplumda gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bilinçlenme sorumluluğu topluma kaydırmıştır (Koray, 1992, s. 97).

İş yaşamında kadınların karşılaştıkları sorunların nedeni iş dünyasının erkek egemen yapıya sahip olmasıdır. Bunun belli başlı nedenleri vardır: kadınların tarih içindeki kalıplaşmış konumu, kadınların erkek iş arkadaşlarıyla iş dışında iletişim kurmaktan çekinmeleri, yönetici kadınların makamını yönetmede pasif kalması, kariyer ve iş imkânlarının erkek değerlerine ve ihtiyaçlarına göre şekillenmesi, erkeklerin kadınlarla çalışmaktan hoşnut olmamalarıdır (Zel, 2002, s. 40).

Günümüzde cinsiyet ayrımcılığının önlenmesine yönelik çalışmalar yapılsa da iş hayatında kadın çalışan oranının halen istenilen seviyeye gelmediği ve kadınlara yönetici kadrolarında yeterince yer verilmediği görülmektedir (Sükan, 2018, s. 27). Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar: Eğitimde ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulmada, yükselmede ve ücrette eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik başlıkları altında incelenmiştir (Çullu, 2009, s. 73).

1.5.1.1. Eğitimde ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Ekonomik yaşamda statüye ilişkin kıstasların en önemlilerinden biri eğimdir. Bu açıdan kadınlar için eğitim, hem tarım dışında çalışma olanaklarının genişlemesi ve erkeklerin çalışma şartlarına yaklaşması (katılıma oranlarının artması) hem de yüksek statü taşıyan iş mesleklerine girmek olasılıklarının artması (katılma biçimlerinin genişlemesi) anlamı taşır. Teknolojik gelişmelerin hızı ve karmaşıklığı genel olarak dış dünya ve özel olarak uzmanlık becerileri konusunda kapsamlı bilgi edinilmesini gerektirmektedir. Bireylerin okulda kazandıkları genel bilgi ve özel beceriler girebilecekleri meslekleri sağlayabilecekleri kazanç düzeyini ve erişebilecekleri yaşam biçimini büyük ölçüde etkiler. Ancak, eğitim olanaklarından kadınların yeterince yararlanmamaları ya da eğitimin kadınlara özgü sayılan ataerkil sistemin dayattığı rolleri vurgulaması gibi durumlarda hem kadınların meslek seçimlerini kısıtlamak, hem de cinsiyete dayalı rol dağılımı inançlarını pekiştirerek kadın statüsünün gelişimini engellemek sonuncuna yol açtığı görülür.

Erkeklerle açık olan eğitsel olanaklardan eşit olarak yararlanmadıkları sürece kadınların ne ekonomide üretici birey olma için potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirebilecek ne de eşit yurttaş sayılabilecekleri düşünülemez. Tüm dünya da olduğu gibi ülkemizde de kadının eğitiminde gerçekleştirilen reformların güçlü temeli kadınların birey olarak gelişme isteğiyle toplumsal sorunların çözümlenmesinde katkı sağlamasının kabul görmesi olmuştur. Önemli olan burada kadının kamusal görevlere katkıda bulunacak şekilde eğitilmesidir (Tan, 1979, s. 21).

Örgütlenmiş eğitim sisteminde, çocukları yetişkin rollerine hazırlarken, temel aritmetik ve okuryazarlık eğitimlerini çeşitli meslekler için gerekli olan bilgi ve soyut düşünme yeteneği gibi çeşitli bilgi ve becerilerini kazandırılmasına çalışılır. Ancak verilen eğitim belli bir zamanda topluma özgü egemen kültür değerlerinin yaşatılmasını güvence altına alır. Bu kültür değerlerinde kadın-erkek, kız-oğlanlardan beklenen davranışları içerir. Eğitim sisteminin ataerkil sistemin dayattığı cinsel rol kalıplarının yansıtması okul kitaplarıyla programlardan, öğretmen ve eğitim personelinin tutamlarına ve tüm yapısal özelliklere kadar çeşitli şekillerde kendini gösterir (Tan, 1979, s. 197) .

Nermin Abadan Unat'ın “*Toplumsal Değişme ve Türk Kadını*” adlı yazısında kadınların eğitim alanında yaşanan eşitsizliğin sebebini şu şekilde açıklamıştır:

“Eğitim belli bir çevrenin özel gereksinimlere uygun olarak hazırlanmış olan işlevsel eğitim programları, kadınların özellikle kentlerde belli işyeri ve mesleklere girmesini sağlamaktadır. Bu yeni durumda beraberinde hazırlanan ve artan siyasal ilgi, sınıfsal bilinçlilik gibi yeni etkenlerde yaratmaktadır. Bu amaçla ataerkil bir kültürün değerleri arasındaki sürekli çelişki, hukuksal alanda verilen haklarla ekonomik gerçekler arasındaki çatışmalar, bu gelişimi yavaşlatan öğelerdir. Bu yavaşlama ayrıca kitlesel tüketime yönelik bir piyasa, cinslerin ayrılığını savunan burjuva ideolojisi ve kadınları dinsel töre ve inançlar etrafında seferber etmeye çalışan siyasal örgütler tarafından beslenmektedir” (Unat, 1982, s. 29).

Türkiye’de 2017 yılında 25 ve üzeri yaşta olup, okuma yazma bilmeyenlerin toplam nüfus oranı erkeklerde %1,6, kadınlarda % 8,5’tir. Yine cinsiyete göre bakıldığında en az bir eğitim düzeyini bitirenlerin %95’ini erkekler, %82,8’ini kadınlar oluşturmaktadır. Yüksekokul veya fakülte mezunu olanların toplam nüfusa oranı erkeklerde %18,8 kadınlarda ise %14,2’dir. İstihdam da ise 15 ve üzeri yaş grubu temel alındığında toplam nüfusa oranı erkeklerde %65,1, kadınlarda ise %28 olduğu tespit edilmiştir (Sükan, 2018, s. 29).

Tablo 2’de işgücüne katılma oranı gösterilmektedir. 2019 yılında 15-64 yaş gurubunda kadınların eğitim düzeyine göre işgücüne katılımı, okur-yazar olmayanlar %23,1; lise ve altı eğitime sahip olanlar %30,6; mesleki veya teknik lise mezunlar % 38,7 ve yükseköğretim mezunu olanlar %73,1 oranında gerçekleşmiştir. Tablodaki verilere göre, kadın istihdam oranının ise erkek istihdam oranının yarısını oluşturduğu ifade edilebilir. Ancak kadınların hem cinsleri arasında eğitim düzeylerine göre işgücüne katılım oranları değerlendirildiğinde, eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: 15-64 Yaş Arası Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranı (%)

YIL	KADIN				ERKEK			
	Okuma Yazma Bilmeyen	Lise Altı Eğitilmişler	Lise ve Dengi Meslek Okulu	Yüksek Öğretim	Okuma Yazma Bilmeyen	Lise Altı Eğitilmişler	Lise ve Dengi Meslek Okulu	Yüksek Öğretim
2014	22,5	27,5	35,9	72,6	48,5	74,5	77,2	88,3
2015	22,9	28,4	37	72,9	46,5	74,5	77,7	89,4
2016	22,2	29,3	37,9	72,6	46,4	75	78,2	89,3
2017	23,7	30	38,7	74	48,3	75,7	78,3	89,6
2018	23,8	30,6	39,2	73,1	45,1	76,1	78,8	89,5
2019	23,1	30,6	38,7	73,1	45,8	75,2	78,1	89,8

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri

Türkiye’deki meslek liselerinde piyasada iş bulma imkânı olmayan mesleki eğitimler verilmektedir. Bu durumda meslek liselerinden mezun olan öğrenciler işsiz kalmakta ve başka alanlarda çalışmak için çabalamaktadırlar. Meslek liselerindeki kız öğrenciler daha çok büro yönetimi, sekreterlik, çocuk gelişimi, el sanatları, iç mekân tasarımcılığı, kuaförlük gibi cinsiyete dayalı işbölümünü pekiştiren bölümleri tercih etmekte ya da bu alanlara doğru yönlendirme yapılmaktadır. İşverenler açısından meslek lisesi mezunları maliyet unsuru olarak görülmektedir. Çünkü mezunlar için işe başladıklarında tekrar mesleki eğitime ihtiyaçları vardır. Günümüzde meslek liselerinde mezun olan kız öğrenciler yükseköğretime geçiş düzeyleri düşük seviyede kalmaktadır (Karatepe S. G., 2017, s. 34-35).

1.5.1.2. İş Bulmada, Yükselmede ve Ücrette Eşitsizlik

Çalışma yaşamında kadınların kariyer gelişimini etkileyen en önemli öge, ataerkil sistemin dayattığı şartlara bağlı olarak şekillenen bireysel ve kurumsal tutumlardır. Bu tutumlar kadınların ve erkeklerin sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Kadınlara karşı tutumların olumsuz olması, kadınların çalışmaya başlamasında ailesinden, eşinden ve iş yerinden daha az destek almasına ve daha çok engellerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, işe

almada cinsiyet ayrımcılığı devam etmektedir. Ülkeden ülkeye farklılıklar olsa da “kadın işi” “erkek işi” ayrışması halen varlığını sürdürmektedir. Örneğin araba tamirciliği, genel müdürlük ve müfettişlik erkek mesleği olarak kabul edilirken, hemşirelik, kütüphanecilik ve sekreterlik kadın işi olarak kabul edilmektedir (Dalkıranoglu, 2006, s. 45-46).

Eğitim kurumları, halk eğitimi, sağlık, sekreterlik, hemşirelik gibi kadınların yoğun oldukları iş pozisyonlarında bile ironik olarak, erkeklerin yönetici ve liderlik yaptıkları görülmektedir. Eğitim sistemine dâhil olan kariyer odaklı kadınlar; mesela öğretim elemanları, avukatlar, doktorlar, mühendisler vb. aynı pozisyondaki erkeklere göre daha fazla zorlukla karşılaşılıyorlar. Bundan dolayı kadınlar yaşadıkları zorluklardan sebep iş hayatları saygınlığı düşük olan işlere yönelmişlerdir. Günümüzde cinsiyete dayalı ayrımcılığın kalkmasına yönelik çalışmalara rağmen çalışma yaşamında nitelikli çalışan kadınlar dahi yönetime terfide erkeklerin gelmesi gerektiği inancına sahiplerdir. Mezuniyet ve eğitim seviyelerinde bakıldığında kadınların daha fazla işe alınmasına rağmen erkekler çalışma yaşamında yöneticilik, kariyer yapmada ve üniversitelerde hâkimdirler (Yıldırım N. , 2009, s. 444).

Çalışma hayatında kadından, üretim, verim ve disiplin istenmektedir. Kadınların eş ve anne olarak sahip oldukları sorumluluklar yüzünden, işe girme, işte ilerleme şansları ve aldıkları maaşın erkek çalışanlara göre az olması, işyerlerinden kaynaklanan çok sayıda sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Aksoy & Şahin, 2005, s. 284). İşverenlerde hâkim olan görüşe göre kadınlar, geçici olarak çalışırlar, erkeklere kıyasla işe kendilerini daha az verirler, hamilelik ve ev işi yüzünden yükselmemeleri, özellikle de üst yönetim kademesinde olmamaları yaygın olan bir görüştür. Kadından daha çok anne ve eş olarak toplumsal rollerin yerine getirmesi beklenmekte, iş yerindeki başarısı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır (Kocacik & Gökkaya, 2005, s. 208).

Kadınlar aile içindeki rollerini yerine getirdikleri için iş bulma ve yükselme süreçlerinin yavaşlamasına hatta durmasına neden olmaktadır. Bu yüzden firma kültürü kadınların üst kademeye gelmesini engellemektedir. Toplumsallaşma süreci, kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Kadınlar daha çok insan kaynakları alanında çalışarak, iş yerlerinde yükselmeyi tercih etmektedirler.

Kadınların duygusal yönleri ağır bastığından erkeklere göre daha az başarılı olurlar (Sükan, 2018, s. 30).

Dünyanın büyük bölümünde kadınlar, kadın işleri olarak nitelendirilen görevlerde çalışarak, düşük statülü ve düşük ücretli, güvencesiz işlerde çalışmaktadırlar. “Çalışan kadınların ortalama ücretleri mesleki farklılık, belli mesleklerde yoğunlaşmaları, iş tecrübesi ve çalışma süresinden dolayı erkeklerinkinden düşüktür. Erkekler lider pozisyonlarda ve teknik alanlarda, kadınların ise orantısız bir şekilde düşük ücretli işlerde ve hizmet alanlarında istihdam edilmesi, gelir farklılıklarının temel sebepleri olarak değerlendirilebilir. Kadınlar erkeklerle aynı pozisyonda işe başladıkları halde bazı iş alanlarında, daha düşük ücret almışlardır. Özel sektör ve kamu sektörü erkeklerin kadınlardan daha yüksek gelir elde edeceği pozisyonları uygun görmektedir (Yıldırım N. , 2009, s. 442-443).

Kadınların daha çok vasıfsız işlerde çalışmasının sebebi, eğitim seviyelerinin düşük olmasına bağlanmaktadır. Erkeklerin eğitim seviyelerinin yüksek olması, makine kullanımı ve vasıflı işleri daha iyi yaptıkları kabul edilmektedir. Kabul gören bu iddialar kısmen, üretim sürecindeki bazı işler için geçerli olurken birçok iş için ise geçerli değildir. Hem kadının hem de erkeğin eğitim yoluyla kazanılan vasıf gerektirmeyen işlerde çalışmaları durumunda eğitimden kaynaklı cinsiyet ayrımcılığı ortadan kalkmaktadır. Eğitim seviyesi aynı olan kadın ve erkeklerin benzer işlerde yer almadıkları görülmektedir. “*Mesela otomobiller için yedek parça üreten fabrikada, meslek lisesinin elektrik bölümünden aynı dönemde mezun olmuş genç kadın ve erkeklerin farklı statülerde istihdam edilmediği görülmektedir. Kadınlar montaj operatörü olarak çalışırken, erkek meslektaşları daha statülü ve yüksek ücretli işlerde çalışmaktadır.*” (Ecevit, 1998, s. 281, 282) Kadın işgücünün yoğun olduğu tarım sektöründe ücretler diğer sektörlerle göre daha düşüktür. Hizmet sektöründe ise küçük ölçekli kuruluşlar daha çok olmasından dolayı ve kısa süreli işçi istihdam edildiğinden göreceli olarak ücretler de düşüktür (Makal, 2002, s. 476).

Kadınların işyerindeki giyimi ve davranışı da gündem konusu olabilmektedir. Çalışan kadınlar işyerlerinde “*giyimlerine, makyajlarına, gülmelerine dikkat etmektedirler. Bu kurallara uymazlar ise işten çıkarılmaktadırlar. Aynı işletmede, aynı*

iş i yapan ve çalışma süreleri aynı olan kadınların ücretleri farklı olmaktadır. Bunun nedeni, işletmelerde kadınların mütevaz i davranışları ve giysileri benimseyerek, ataerkil yapıdaki rollerine uygun davranışları yerine getirmelerine göre belirlenen bir ücret sisteminin yürürlükte olmasıdır. Kadınların hal, hakaret ve davranışına göre ücret değişmekte, terbiyeli, giyiminde ve makyajında ölçülü; erkek ustabaşısına, işverenine saygılarına göre ücretler verilmektedir” (Özçatal, 2009, s. 58).

1.5.1.3. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

İnsan haklarının en önemli boyutun oluşturan sosyal haklar içinde sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları vb. hakların başına gelmektedir. İş yaşamında kadınlar, sosyal güvenceden yoksun, kolay vazgeçilen ayrıca sendikal örgütlenmesi güçlü olmayan işgücüdür. Yasal düzenlemelerle kadınların işgücüne katılımı artmasına rağmen, erkek işgücü oranına göre geri kalmaktadırlar. Kadınlara biçilen ev iç i ve annelik sorumlulukları, eğitim olanaklarından yeterince yararlanmamaları gibi etkenlerle kadınların sendika katılımını olumsuz etkilemektedir. Sendika toplantılarının yapılaş biçimi, kullanılan dil, siyaset yapma tarzı ve ataerkil yargıların sendikalarda devam etmesi kadınları sendikalardan uzaklaştırmaktadır (Karaca, 2007, s. 23).

Türkiye Devrim İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Dairesi (DİSK-AR) tarafından yapılan 2019 Yılı Sendikalaşma Araştırmasında şu veriler aktarılmaktadır:

“Kadınlar erkeklere göre daha az sendikalı: Kadınların sendikalaşma oranı kayıt dışı işçiler dâhil % 6,7’ye düşmektedir. Toplam işçilerin % 27,6’sını kadınlar oluştururken, kadın sendika üyeleri toplam sendika üyelerinin yalnızca % 19’unu oluşturmaktadır. Toplam işçilerin %72,4’ü erkek olmasına rağmen toplam sendika üyelerinin % 81’i erkeklerden oluşmaktadır” (DİSK, 2019).

Kadınların çalışma yaşamı ile hamilelik dönemleri çakışmaktadır. Doğum öncesi ya da doğum sonrası işten ayrılmalar kadının mesleki uzmanlaşmasını ve yükselmesini büyük ölçüde engellemektedir. Doğum sonrası çocuk emzirme ve bakımı, kreş hizmetlerinin yeterli seviyede olmaması kadınların işgücüne katılımını kısıtlamaktadır (Ekin, 1984, s. 82).

Çalışma yaşamı içinde yer alan kadınlar, kadın ve erkek arasındaki eşitlik ilkesi gereği “hastalık, iş görmezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı bir koruma sağlayan sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlanmaktadır” (Kocacik & Gökkaya, 2005, s. 212).

Devlet çalışma hayatında kadın çalışanlara koruyucu önlemler almaktadır. Kadına doğum öncesi ve doğum sonrası uzun süre işten uzaklaşmasını sağlamakta, emzirme odaları, kreş odaları ve süt izinleri gibi yasa hükümleri getirmekte ve mevcut haklarını artırmaktadır. Bu yapılan düzenlemelerle iş piyasasını yaptırıma zorlamakta ama kendi sektöründe ise kadına kariyer engelleri çıkarmaktadır. Kadın lehine çıkan düzenlemeler işverene ek yük getirmekte, işveren bu yüke katlamamak için doğum ve çocuk bakımı sorunu bulunmayan erkekleri işe almaktadır (Çoşkun, 2003, s. 55).

Dünyada çocuk ve yaşlılara bakım hizmetlerinin yeterince gelişmemiş olması “çocuk bakımı” ve “yaşlı bakımı” görevlerini kadınların sorumluluğuna yüklenmiştir. Bu olumsuzluklar kadınların çalışma hayatında yer almasını ya da geri dönüşünü engellemektedir. Türkiye’de kreş ve gündüz bakım evi gibi sosyal destek kurumlarının yeterli olmaması, çocuklarını bırakabileceği bir yer olmaması gibi faktörlerle çocuklu kadınların çalışma yaşamından ayrılmasına yol açmaktadır. (Tuncer, 2016, s. 98) Kural’ın belirttiğine göre, kamu kurum ve kuruluşlarında 2008 yılında 497 olan kreş sayısı, 2015’te 121’e, 2016’da 56’ya düşmüştür. Özel sektörde de durum pek farklı değildir. 150 çalışanın olduğu iş yerinde işveren kreş açmak yerine ya kadın sayısını 150’nin altında tutmakta, ya da maliyeti kreş açmaktan daha düşük olan para cezası ödemeyi tercih etmektedir (Kural, 2019, s. 28-29).

1.5.2. Aile Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar

Ekonomik ve toplumsal çeşitli nedenlerle çalışma hayatına giren kadınlar aile yaşamında pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Aynı zamanda kadının ücretli olarak çalışma yaşamında yer olmasıyla aile yaşamında da pek çok değişiklikler meydana gelmektedir. Kadınların ücretli olarak yer aldığı sanayi toplumunda “çift-gelirli”, ileri sanayi toplumunda ise “çift-kariyerli” aileler ile karşılaşmaktayız. Kadınlar bir yandan annelik, ev kadını ve eş rolünü, biryanda da iş kadını rolünü yapmak zorundadır (Çiftçi B. , 2003, s. 31)

Yaşanan bu değişim, iş ve aile yaşamı gün geçtikçe birbirinden uzaklaşmaktadır. Her iki alanda da var olmak isteyen ya da var olması istenen kadın için ise aile ve iş yaşamında ciddi bir mesai harcaması anlamına gelmektedir. (Martı, 2016, s. 39) Kadının hem evde hem de iş yerinde çalışması kadını “*süper kadın*” konumuna gelmiştir. (Ayhan D. , 2016, s. 383) Yani kadından hem mesleğinde başarılı, hem de ev işlerinde sorumlu hem de çocuğuna karşı ilgili olması beklenmektedir. Ancak bunun ne kadar güç olduğu ortadadır (Çiftçi B. , 2003, s. 33)

Kadını iş yaşamında konumunun değişmesiyle kadının aile yaşamında karşılaştığı sorunları “Aile-İş Çatışması”, “Ev İşi ve Çocuk Bakımı Sorunu” başlıkları adı altında açıklayabiliriz.

1.5.2.1. İş-Aile Çatışması

İş ve aile hayatında yaşanan sorunlarının en önemlisi zamanın iyi planlanmamasıdır. Çoğu zaman ev işi iş yerlerine, iş yerindeki işlerde eve taşınabilmektedir. Yaşanan bu durum aile içinde ciddi sorunların yaşanmasına neden olmakta çünkü çalışanlar iki zaman arasındaki dengeyi iyi bir şekilde kuramamaktadırlar (Sonakalan, 2016, s. 555). Çalışma yaşamında etkin bir şekilde var olan kadın, iş ve aile çatışması yaşamaktadır. Bir yandan ataerkil yapıdaki roller bir yandan çalışma yaşamının aktif düzeni kadınları karmaşaya itmektedir. (Ayhan D. , 2016, s. 384) Erkeğin çalışma yaşamına dönük sosyalleşmesi, kadının aileye yönelik sosyalleşmesi, kadının çalışma yaşamına girmesiyle ev içi sorumluluklarının aksaması eşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunla başa çıkamayan kadın, aile ile ilgili rollerini öne çıkarıp, çalışma yaşamını ikinci planda tutmaktadır (Ersöz, 1999).

Ataerkil toplumun beklediği, çalışma hayatının kadının asli görevlerini aksatmamasıdır. Kadın erkeğinin yanında olmalı annelik görevini ihmal etmeyecek ve sağlığını bozmayacak şekilde küçük ve hafif işlerde çalışmalıdır ki annelik görevi ile aile hayatı kötü bir şekilde etkilenmemelidir (Koçkuzu, 2005, s. 323). Günlük yaşamın büyük bölümünü oluşturan iş yaşamında kadın, yoğun zihinsel ve fiziksel çaba, fazla çalışma sonucu psikolojik baskı, zaman yetersizliği ve stresli ortam gibi iş-aile çatışması yaratan unsurlarla karşıımıza çıkmaktadır (Oğuz & İplik, 2009, s. 178). Toplumsallaşma sürecinde aldığı eğitim ile kadın konumunu sorgulamamakta, sorumluluklarının artmasıyla iş yaşamının getireceği avantajları da kaçırmaktadır.

Ekonomik gelir elde etse bile ailede ve toplumda saygınlık kazanamamaktadır (Koray, 1992, s. 120).

Çalışma yaşamında yer alan kadın, iş ve aile arasında çıkan çatışmada psikolojik olarak çok etkilenmektedir. Stres altında kalan kadın, sorunu eğitim ve kariyer ile çözmek yerine daha az ücretli, kısa süreli işlerde çalışmayı kabul etmektedir (Hablemitoğlu, 2005, s. 56).

1.5.2.2. Ev İşleri ve Çocuk Bakımı Sorunu

Yapılan çeşitli araştırmalarda, az oranda da olsa, erkeğin ev işlerinde sorumluluk aldıkları görülmektedir. Buna rağmen ev işlerinde açık bir şekilde cinsiyete dayalı işbölümü varlığını sürdürmektedir. Kadın ve erkeğin yaptığı işler biyolojik yapıya göre farklılık göstermektedir. Ev işlerinin cinsiyetçi yaklaşım ile yapılması kadının ve erkeğin evde yaptığı işlerin farklılık göstermesi sonucunu doğurur. Yani temizlik, bulaşık, yemek pişirme, ütü gibi işler kadınlar tarafından yapılırken, bahçe bakımı, alış-veriş ve tamir işleri erkekler tarafından yapılmaktadır. Ev işlerinin paylaşımında en belirgin eşitsizlik, kadınlar tarafından yapılan işlerin devamlılık arz etmesi ve kontrol sorumluluğu kendilerinde olmasıdır. Erkekler ise devamlılık arz etmeyen işlerin sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Bu durum sorumluluk paylaşımındaki adaletsizliğin başka bir yönünü göstermektedir. Hatta kadın ve erkeğin aynı oranda gelir sağlamalarına rağmen kadının evliliğe katkısı erkeğe göre daha fazla olduğu bilinen bir gerçektir (Ersöz, 1999, s. 13-20).

Kadınların, çalışma hayatında en çok bocaladıkları konu “çocuk bakımı” sorunudur. Kadınlar, çocukluktan itibaren annelik rolüne hazırlanarak yetişirler. Çalışmaları konusunda verecekleri karar ne olursa olsun pişman olacakları iddia edilmektedir. Ya çocuk doğuracak evde kalıp ona bakacak kariyerinden vazgeçecektir ya da bakıcı tutacak ve kötü bir anne olacaktır. Çalışan kadınlar anaokulu, kreş ve bakıcı ücretlerinin yüksek olması sebebiyle çocuklarına genellikle anneanne ve babaanne bakmaktadır (Çiftçi B. , 2003, s. 34).

Kadının çalışma hayatına girmesiyle birlikte toplumda kabul edilen cinsiyetçi yapıda meydana gelen değişimle erkeklerde çocuğun bakımı sorumluluğunu paylaşmaya başlamıştır. Erkekler ev işleri sorumluluğuna kıyasla çocuk bakımı

sorumluluğunu daha fazla paylaşmaktadır. Ataerkil yapıdaki rollerinden dolayı kadınlar, erkeklerin (kocaların) kariyerlerinin daha önemli olduğuna inandıkları için çocuk bakımı sorumluluğuna daha çok katılmaktadırlar. Erkeklerde kariyerlerinin öncelik taşıdığına inanırlar bundan dolayı çocuk bakımı sorumluluğu katılımı azdır. Ataerkil yapı, erkeklerden para kazanması ve başarılı olmasını beklemektedir (Ersöz, 1999, s. 22-24).

Kadınların part-time çalışarak erkeklere göre çalışma hayatlarında fazla mutlu oldukları bilinmektedir. Evli ve çocuğu olan kadınlar sorumlulukları gereği zaman esnekliği olan geçici, part-time işleri tercih etmektedirler. Çünkü kadınlar çocukları ile ilgili zaman kaygısı duymaktadır (Hablemitoğlu, 2005, s. 66-67).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER

2.1. Yönetim, Yönetici, Lider

2.1.1 Yönetim

Günümüzde yönetim kavramı ile ilgili pek çok araştırma yapılmasına rağmen tanımı üzerinde tam anlamıyla uzlaşamamıştır. Yönetim kavramı üzerinde ortaklaşa kabul edilen bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü yönetim, önceden yetenekli olan insanları, yönetenlerin uyguladığı bir çeşit sanat dalı olarak görülmüştür. Endüstri Devrimi sonrası teknolojiye yaşanan değişimle beraber insan makineye benzetilmiş ve bunu savunan hareket “yönetim” mekanik süreç olarak bakmaya başlamıştır (Dalay, 2001, s. 5) Ayrıca bu hareket “yönetimi” bilimin bir dalı olduğunu iddia ederek birçok kurallar etrafında tanımlamaya çalışmışlardır (Şahin, 2002, s. 12).

Eryılmaz, yönetimi “sevk ve idare”, “idari sistem” ve “örgüt” kavramlarını kullanarak açıklamıştır. Geniş anlamda yönetim, başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ve sürecidir. İnsanlar üzerinde otorite kurmak ve başkalarına iş yaptırmak bir yönetim faaliyetidir. Yönetim, “iş birliği” ve “grup” unsurları dâhilinde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere işbirliği içinde olarak açıklanabilir. Yönetim maddi ve beşeri kaynakların belli bir amacı gerçekleştirmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti olarak açıklanmaktadır. Yönetim olgusu, en küçük sosyal birim olan “aile”den başlayarak, en büyük siyasi otorite olan “devlet”e kadar, çeşitli aşama ve düzeylerde yürütülen faaliyetler bütününden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2004, s. 3-4).

Başka bir tanıma göre ise yönetim, amaçlara ulaşma için başkalarını aracı olarak kullanma işidir. İstenilen amaçlara ulaşmak için, ilk başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri bilgiyi ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma sürecinin toplamıdır (Karpuzoğlu, 2010, s. 152).

“Yönetim kavramı durağandır; veri kabul edilen amaçların ve hedeflerin başarılmasını, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen

ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsamaktadır” (Gül & Alican, 2007, s. 459).

Bilal Eryılmaz “Kamu Yönetimi” adlı kitabında yönetimin özelliklerini şöyle özetlemiştir:

1. *Yönetim birden fazla kişinin yer aldığı bir grup içinde söz konusu olmaktadır.*
2. *Bir süreç olarak yönetim, planlama, örgütleme, gerekli kaynakları sağlama ve düzenleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi faaliyet ya da öğelerden oluşmaktadır.*
3. *Yönetim, biçimsel örgütlerde (faaliyete katılanların yapacakları işlerde rollerin önceden belirlenmesi) hiyerarşik (yetkilerin ast-üst biçimde düzenlenmesi) bir düzen içinde meydana gelir.*
4. *Yönetim, düzenli faaliyetlerden meydana gelen bir olgudur. Faaliyetlerin uyumlu ve sistemli olması ayrıca unsurlar arasında uyum bulunmalı ve bir bütünlük göstermelidir.*
5. *Yönetim, belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik çeşitli faaliyetler bütününden oluşur. Yönetimde amaçlar, plan ve programlarda somutlaşır. Örgütte çalışanların temel görevi, belirlenen bu amaçları gerçekleştirmektir (Eryılmaz, 2004, s. 4, 5).*

2.1.2 Yönetici

Türk Dil Kurumu yönetici kavramını, “*yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer*” olarak tanımlamaktadır. Lider kavramı ise önder, şef olarak tanımlanmaktadır (TDK). Yöneticiyi bu tanımdan hareketle, kendisine verilen görev ve yetkiye dayanarak yöneten kişi olarak tanımlayabiliriz (Yıldırım R. , 2016, s. 311).

Sanayi devrimi, işletmelerin nitel ve nicel olarak büyümesini sağlamıştır. Sanayide yaşanan bu büyüme ile birlikte iş sahipleri işyerlerini yönetmede profesyonel kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Yönetici, “belirli yetkilerle donatılmış, kendisine teslim edilmiş kaynaklar ile belirlenen amacın gerçekleşmesi için gerekli işbirliği ve

koordinasyonu sağlayan kişidir. Yöneticilere emrindeki kaynaklara amaca yönlendirebilmek için kendilerine yetki ve sorumluluklar verilir. Yöneticiler başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Başkalarının zihinsel ve fiziksel güçlerinden yararlanarak onlarla gerekli işbirliğini kurarak belirli amaca ulaşma faaliyetinde bulunan herkes yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. Yöneticiler işletmeler için en önemli üretim faktörüdür. Bir işletme ne kadar kaliteli yöneticilere sahip olursa o kadar başarılı olur” (Dalay, 2001, s. 39-40) .

Yönetici başkaları aracılığıyla belli bir süre içerisinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, bilgi gibi üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşme sağlayan kimsedir (Karpuzoğlu, 2010, s. 152).

Sanayi devrimi döneminde yöneticiler sert kişiliğe sahiptiler. Çalışanlarını makine olarak görüyor ve onların sorunlarından ziyade işletmenin kar ve verimliliği ile ilgilieniyorlardı. Günümüzde pek çok yerde bu durumun değişime uğradığını söyleyebiliriz. Yöneticilerin başta gelen özellikleri, insancıl olmak, yaratıcı yapıya sahip olmak, sabırlı azimli cesur ve mücadeleyi sevmek, alçak gönüllü olmaktır. Bu özelliklerin yanı sıra eğitim ve tecrübelerine bağlı olarak o konu ile ilgili uzmanlığa sahip olmalı, ekip çalışmasına önem vermeli ve gereğine inanmalıdır. Çalışanlarını ödüllendirmeli, görüş ve kararlarında tutarlılık olmalı, çalışanlara güven vermelidir (Dalay, 2001, s. 42).

Yönetici bağlı olduğu işletmenin üretim süreci ve işlevlerini yürüten, bu süreçte ortaya çıkan sorunları fark etme ve çözebilme yeteneği olan ve işletmenin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştiren kişi tanımlanmaktadır. Yöneticiler, örgütün belirlenen fonksiyonlarını yerine getirirken de gündelik işleyişini gözetleyen ve denetleyen, kurallara katı şekilde bağlı bir şekilde çalışan ve çalışılmasını isteyen kişilerdir (Gül & Alican, 2007, s. 458,459).

2.1.3 Lider

Lider, dâhil olduğu topluluğun amaçlarını fark eden, belirleyen ve amaçların gerçekleşebilmesi için topluluğu etkili bir şekilde yönlendiren, bu amaçlar etrafında

toplanan insanları etkileyebilme becerisine sahip insan olarak tanımlanmaktadır. Liderler, enerjisi, girişimciliği, özgürlükçü olması, yaratıcılık zekası ve hakkaniyetli olması gibi özellikleriyle diğer insanlar arasında öne çıkan kişiler olarak kabul edilmektedir (Dalay, 2001, s. 362). Lider, sosyal gruplara geniş bir vizyon perspektifinde başarı motivasyonu vererek hedeflere ulaştırmayı sağlar (Yıldırım R. , 2016, s. 329).

Lider, örgütün başarısı için çalışanlarını daima ödüllendirir ve motive eder. Liderler, dürüst, güvenilir ve çalışanlarını sayan kişi olarak açıklanmaktadır. Liderler kitleleri peşinden sürüklerler, takipçileri onları severek ve isteyerek takip eder. Liderleri takip eden insanlar ona inanır ve saygı duyarlar. Liderler duygusal, karizmatik, fedakâr ve alçakgönüllü olabilir (Uğur & Uğur, 2014, s. 124-125) .

Liderliğin bir sanat olduğu söylenebilir. Çünkü lider insanları peşinden götüren ve onlardan yapmalarını istediği şeyi kendi istekleriymiş gibi ve işbirliği ile yaptırmaktadır. Liderin en önemli özelliği, bağlı olduğu grup üzerinde güç sahibi olmasından ziyade, onları etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesidir (Köseoğlu, 2019, s. 10-11) .

2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici, örgütte yaşanan gündelik sorunların etkin ve verimli bir şekilde çözülmesiyle ilgilenir. Lider ise vizyon oluşturur, mensubu olduğu topluluğu etkiler ve onlara ilham verir. Yönetici kuralları yerine getirmek, sorumluluk almak ve güne ait işleri yürütmekte iken; liderlik etkileme ve yönlendirme anlamına gelir. Yani yöneticiler, işleri doğru yapan kişilerdir; liderler ise doğru işleri yapan kişilerdir. Yöneticiler yönetiminde bulunduğu kişilere emir verir, buna karşılık da onlardan kendisine itaat etmelerini beklerler. Liderlik ise yasal yetkilere değil, etkileme ve yönlendirme yeteneklerine dayanır. Yani yönetici, “yetki”; lider ise “etki” sahibidir (Gül & Alican, 2007, s. 459-460).

Yöneticiler, örgütün kültürü ve geçmişi ile yakından ilgilidir ve bundan dolayı amaçlara karşı davranışları kişiseldir. Liderler ise hedeflenen amaçlara karşı davranışları şahsi ve dinamiktir. Bir liderin, insanların davranışları üzerinde yapmış olduğu etki

işyerlerinin amaçlarına göre etki eder. Liderin kişilerin tutum ve davranışları üzerinde yarattığı etki sayesinde işyerlerinin bu amaçları da etkiler. İşyerlerinin amaçları ile liderin etkilediği grubun amaçları farklılık gösterebilir. Yöneticiler işletmenin amaçları ile çalışanları arasında gerekli koordinasyonu ve dengeyi sağlar. Liderler, sorunlara farklı bakış açısı getirerek çözmeye çalışırlar ve büyük riske girerler, yöneticiler ise verilen yetki ve sorumluluklara bağlı kalarak kendilerini mevcut düzenin koruyucusu olarak kabul ederler (Dalay, 2001, s. 41).

Yöneticiler belgeleri değil, daha çok sözlü iletişimi, telefon konuşmalarını ve toplantıları tercih ederler. Bugünün dedikodusunun, yarının enformasyonu olabileceğini düşünerek söylentileri fazlasıyla önemserler. Lider ise, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir. İyi yöneticiler, ürünlerin kalitesine ve karlılık gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getiren kişiler olarak adlandırılır. Liderler ise, değişimle başa çıkan kişiler olarak adlandırılırlar. Hızlı teknolojik değişim, yoğun uluslararası rekabet, serbestleşen pazarlar, sermaye yoğun sektörlerdeki kapasite fazlası, istikrarsız petrol karteli, çürük tahvillerin yaygınlaşması ve işgücünün değişen demografik özellikleri, değişime katkısı olan önemli faktörlerdir.

Yöneticiler amaçlar konusunda kişisel değildirler. Hatta edildendirler. Onlara göre yönetimin amaçları isteklerden çok, gereklerden doğar ve bu nedenle de kurumun tarihinde ve kültüründe derinlemesine yer edinirler. Fakat liderler ise, tepkisel değil, atılımcıdır. Fikirlerle yanıt vermek yerine, onları biçimlendirirler. Amaçlara yönelik etkin ve kişisel bir tutum takınırlar.

Yöneticiler, problem çözme yöntemlerini astlarına kabul ettirmek için farklı görüşler arasında devamlı koordinasyon ve denge kurarlar. Karşıt görüşleri ve çatışan değerleri uzlaştırarak güç dengelerini korumayı hedeflerler. Liderler ise tam tersi yönde çalışır. Liderler, devamlılık arz eden sorunlara yeni çözüm yolları getirerek yeni seçeneklere açarlar. Liderlerin etkili olabilmeleri için düşüncelerini, insanları coşturan ve heyecan veren imgeler üzerinden yansıtırlar. Yöneticilerde var olma iç güdüsü baskın olduğundan risk almayı istemezler. Yöneticiler, tek başlarına çalışmak istemez, insanlarla çalışmayı tercih ederler. Liderler daha çok fikirlerle ilgilenmeyi tercih ederler, içgüdüsel yollarla ilişki kurarlar. Yönetici için önemli olan işlerin nasıl yapıldığıdır.

Lider için önemli olan ise ortaya çıkan durumların ve kararların insanlar için ne anlama geldiğidir (Karpuzoğlu, 2010, s. 153-155)

Tablo 3: Lider ve Yönetici Özellikleri

LİDER	YÖNETİCİ
Vizyona	Hedeflere
Ne ve Neyi Benimsemeye	Ne ve Neyi Tembihlemeye
İnsana	Örgüt ve Yapıya
Fikirlerle	İnsanlarla Birlikte Çalışmaya
Demokrasiye	Dizginlemeye
Olanaklı Kılmaya	Statükoyu Korumaya
Gelişmeye	Uyum Göstermeye
Meydan Okumaya	Taklit Etmeye
Başlatmaya	Mevcut Durumu Devam Ettirmeye
Yenilikçiliğe	Kontrole
Yöneltmeye	Yönetmeliklere
Politik Olmaya	Tutarlılığa
Esnek Olmaya	Daha Az Esnek Olmaya
Risk Almaya	Riskten Kaçınmaya
Açık, Net Mesajlarla İletişim Kurmaya	Örtülü Anlam Barındıran İşaretlerle İletişim Kurmaya
Zirveye Odaklanır	Bulunduğu Pozisyonu Korumaya Odaklanır
İyi Lider Doğru işi Yapar	İyi Yönetici İşleri Doğru Yapar

Kaynak: Karpuzoğlu, 2010, s. 156

2.2. Kadın ve Yöneticilik

2.2.1. Kadın Yönetici ve Özellikleri

Kadın yöneticiler daha çok insan kaynakları alanında ve hizmet sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca kadın yöneticiler genç, bekâr ve orta sınıfa mensupturlar. Erkeklerle göre kadın yöneticiler, genellikle daha düşük ücret alırlar ve üst yönetim düzeyinde daha az varlık göstermektedirler (Karaca, 2007).

Hayat Kabasakal'ın (1998:303-312) “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerinin Profili” adlı çalışmasında, kadınların ön planda olmaması beklenmekte ve kadın yöneticilerde bu beklentiye uygun bir şekilde fazla göze batmamaya dikkat etmektedirler. İş yerlerinde kadın yöneticilerin giydikleri kıyafetlere baktığımızda erkek giysisine benzer, gösterişten uzaktır ve hafif makyaj yaparlar. Aslında kendilerini teşhir etmeden ancak kadınlık duygularını da bastırmadan öne çıkaran bir tarzları vardır. Kendilerini çok öne çıkarmamaları onların zayıf kişiliğe sahip oldukları anlamına gelmez, aslında aktif kişilik özelliklerine sahiptirler. Erkek yöneticilere göre çok çalışırlar işin gereklerini ve teknik detaylarını iyi bir şekilde yerine getirirler. Kadın yöneticiler kadın haklarını savunma konusunda ise temkinlidirler. Çünkü feminist bakış açısı kariyerlerini olumsuz etkileyeceğinden, daha ziyade insan haklarını savunmayı tercih ederler. Türkiye’de üst sınıf kadın yöneticiler sosyoekonomik açıdan üstü sınıf aileden gelmektedirler. Seçkin kabul edilen, özellikle de Anglosakson kökenli lise ve yüksekokullarda eğitim almışlar ve yüksek lisanslarını ABD ve İngiltere’de yapmışlardır. Üst sınıflara mensup kadınların çoğu evli ve çocukludur. Kocaları varlıklı aileden gelmektedir. Bu sayede kadınlara yönetim kademelerinde ilerleyebilmelerinin yolu açılmaktadır. Çünkü kocaları prestijli mesleklerde çalıştığından, kadınların da üst yönetime kabul edilmesi kolaylaşmaktadır (Kabasakal, 1998, s. 303-312).

Kadın ve erkek yöneticilerin özelliklerinin farklı taraflarının belirlenmesi için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin farklılıklarını belirlemeye yönelik ilk araştırma 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel tarafından yapılmıştır. Eğitim, yaş, yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt

geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşılabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Ercan, 2016, s. 50).

Kadın yöneticilerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ercan, 2016):

Ekip Çalışması: Kadınların en önemli niteliği annelik duygusu, aile yaşamında ortaya çıkan sorunları çözmektir. Ayrıca kazanmış olduğu gelirini sadece kendisi için değil ailesi için de harcaması ve geleceğe dair planlar yapmasıdır. Kadınların bu özelliğinden dolayı çalıştığı kurumun her detayını ve kendi ekibini çok iyi bir şekilde koordine eder. Erkekler göre ekip çalışmasına daha yatkındırlar. Yetkilerini çalışanlarına devrederler ve çalışanlarına başarıları karşısında ödül verirler (Gülbay, 2012, s. 53).

Öz yeterlilik: Bireyin problemlerin üstesinden gelme, kendisini yeterli hisseden, kendi hayatları üzerinde etkili, yetkin ve yeterli becerilere sahip olan, kapasitesine ilişkin algılayıcıdır, inancıdır, kendi yargısıdır. Kadın yöneticiler ortaya çıkmış ya da çıkacak olan güç durumların üstesinden gelmede başarılı olurlar ve insanları memnun etmek için davranış şekillerini değiştirmeyi tercih etmezler (Yazıcı, 2018).

Duygusal özellik: Kadınların duygusal olmaları, onların başarılı bir kadın yönetici olmalarını sağlayan en önemli özelliğidir. Bu özellikleri sayesinde iş hayatlarında iyi ilişki kurarlar, ayrıca çalışanlarının bir sorunu olduğu zaman hemen anlar ve yardımcı olurlar bu sayede de kurumsal başarıyı arttıırırlar.

Organize etme: Kadınlar organize etme yeteneğini küçük yaşlardan itibaren annelerini gözlemleyerek kazanmışlardır. Eğer ki anneleri çalışıyorsa bu özellikleri daha hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Evdeki bütçeye göre harcama yapma, temizlik ve mutfak işleri, çocuk bakımı ile ilgilenen kadınların düzenli bir sistem içinde zamanı iyi bir şekilde kullanarak çalışmaları gerekmektedir.

Sezgisel yetenekler: Kadınlar sezgisel yetenekleri sayesinde çalıştıkları kurumun geleceği açısından önemli kararlar alabilmektedir. Erkeklerin daha mantıksal ve garantici kişiliğe sahip olmaları, gelecek için öngörüü engellemektedir. Kadınların

sezgisel güçlerini bilimsel bilgi ile birleştirilmesiyle ortaya çıkan güç, onlar için avantaj sağlamaktadır.

2.2.2. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Kadınlar, cinsiyet eşitliği için son yıllarda büyük mücadele veriyor. Ancak yapılan birçok kampanyaya ve projeye rağmen çalışma yaşamında kadınlar erkeklerin gerisinde kalıyor. Türkiye’de ise durum hiç iyi değil. Türkiye, kadın yönetici oranında Avrupa’da 34 ülke arasında sondan ikinci sırada yer alıyor. Türkiye’de yöneticilerin % 22’si kadın olmasına rağmen Avrupa’da ise bu oran ortalama %37’dir. Avrupa’da 3 yöneticiden 1’i kadın. Kadın yönetici zirvesinde % 53,5 ile Letonya yer alıyor. İkinci sırada % 49 Bulgaristan yer alırken, üçüncü sırada 47,9 ile Polonya bulunuyor. Kadın yönetici oranı diğer ülkelerde şöyle: Macaristan % 41,9; İsveç % 41,6; Norveç % 37,9; Fransa % 37,6; İngiltere % 37,2; Romanya %34,6; Yunanistan % 32,1 ve Almanya % 30,6 (euronews, 2020).

Birleşmiş Milletler Kadın Biriminin 2019 yılında yayınladığı istatistiklere göre

- ✓ Dünya çapında yapay zekâ ve veri analizi profesyonellerinin sadece %26’sı kadın,
- ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliğinin en düşük düzeyde olduğu ilk 5 ülke; Yemen, Pakistan, Irak, Suriye ve Çad.
- ✓ Küresel iş gücüne katılım oranı kadınlar için % 63, erkekler için % 94.
- ✓ Fortune 500 şirketinin % 6,6’sında kadın CEO görev yapıyor.
- ✓ Dünya’da kadın parlamenter oranı 2020 yılında %24,9 oranında gerçekleşti.
- ✓ Dünya’da film yapımcısı kadın oranı % 21 (Skd, 2020).

Dünya Ekonomik Forumu’nun Küresel Cinsiyet Uçurumu 2020 raporuna göre küresel zenginliğin % 64’ünü temsil eden dünya ekonomisinin en etkin ülkeleri G7 arasında yer alan Japonya 121. sırada. Japon Parlamentosu sadece % 10 kadın oranı ile dünyanın gerisinde, ayrıca 18 kişilik kabinede kadın bakan sayısı sadece 1, Üst düzey kadın yönetici oranı da % 15 ile son derece düşük ve maaşları erkek yöneticilerin maaşlarının yarısı kadar. Yönetim Kurulu’nda en fazla kadının olduğu ülke % 34 ile

Fransa, onu % 43 ile İzlanda takip ediyor. Türkiye’de ise bu oran % 13,4’tür. Fransa ve İskandinav ülkeleri yönetim kurullarında daha çok kadın için kota uyguluyorlar. 2019 yılında genç kadın başbakan seçen Finlandiya’da 19 kişiden oluşan hükümette 12 kadın bakan yer alıyor. İspanya parlamentosunun % 47,4’u, bakanların ise % 64,7’si kadın. Bakanlık pozisyonunda kadınların erkeklerden daha fazla olduğu diğer bir ülke ise Nikaragua’dır.

Cinsiyet Uçurum Raporu’na göre en iyi performans gösteren ilk on ülke şöyle sıralanmaktadır: İzlanda, Norveç, Finlandiya, İsveç, Nikaragua, Yeni Zelanda, İspanya, Ruanda ve Almanya (Benmayor, 2019).

2.3. Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin Önündeki Engeller

Çalışma yaşamının önemli bir aktörü haline gelen kadınlar erkeklere göre daha çok engelle karşılaşmaktadırlar. Kadınların çalıştığı pozisyonlar detaylı incelendiğinde kadınların erkeklere kıyasla daha alt pozisyonlarda görev aldıkları görülmektedir. Kadınların çalışma hayatında erkeklerle aynı eğitim seviyesinde yer almasına rağmen erkek çalışanlar kadar yükselememektedir. Yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesi, kadının toplumsal rollerden kaynaklı anne, eş olarak sorumluluklarından dolayı kadınların çalışma yaşamında yönetici olarak görev alması psikolojik olarak engellemektedir. Kadınların yönetim kademesine gelmesinin önündeki engeller, ilgili literatürde şu şekilde sıralanmaktadır: Cam tavan sendromu, toplumsal faktörlerden kaynaklı engeller, bireysel faktörlerden kaynaklı engeller, örgütsel faktörlerden kaynaklı engeller şeklinde sıralanmaktadır. Aşağıda bu engellere ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.3.1. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan kavramı 1970’li yıllarda ortaya çıkan bir kavramdır. “*Cam tavan, kadınların çalıştıkları kurum ve organizasyonlarda yükselmek istediklerinde karşılaştıkları, engelleyici, ayrımcı değerlendirme ve davranışları kapsayan ve kadınların ulaşabilecekleri en yüksek noktayı temsil eden görünmez bir bariyerdir*” (Akbaş & Korkmaz, 2017).

Cam tavan; kamu kurumlarında, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmek isteyen ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile asıl anlatılmak istenen, karşılaşılan engellerin belirsizliğidir. Başka bir tanıma göre de çalışan kadınların, belli aşamalardan sonra yükselmelerini engelleyen unsurlardır. Kadın terfi almayı beklerken tam olarak bilenmeyen nedenlerden dolayı terfi alamama durumudur (Örücü, Kılıç, & Kılıç, 2007, s. 118).

Cam tavan, kadınların çalışma hayatlarında ilerlemelerini durduran engellerdir. Ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar hedefledikleri üst yönetim düzeylerine keyfi nedenlerle gelememektedirler. Bu sınırlamalar hem kamu kurumlarında hem de özel kuruluşlarda değişen kademelerde varlığını sürdürmektedir (Yumuş, 2009, s. 26). Cam tavana neden olan faktörler, kadınların yönetici pozisyonda kısa süre çalışmaları, işgücünde aralıklı olarak var olmaları, kadınların insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi yükselme olanağının az olduğu alanlarda çalışmaları ve üst yönetimin işe almada ve terfi politikalarında ayırım yapmalarıdır (Onay & Orkide , 2014, s. 78)

Günümüzde kadınlara açık bir şekilde ayrımcılık yapılmasa da eşitsizliğin ortadan kalktığı da söylenemez. Çünkü aslında yaşanan eşitsizlik yer altına inmiş, kadınlara karşı önyargı ve ayrımcılık, bir çok alanda, kamu politikasında ve kültürel kurallarda örtülü bir şekilde varlığını sürdürmektedir. Diğer taraftan bu durumun yaygın olması, bir çok kadın çalışanın bunu kabullenmesine, sorgulamamasına ve hatta farkında bile olmamasına yol açabilmektedir (Önder, 2013, s. 53). Bununla birlikte bu konularda süregelen bir tartışma da devam etmektedir.

Cam tavan sendromunun kırılmasına dair işyerlerinde çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmektedir. İlki, işyerlerindeki kadınlar erkek gibi davranmayı öğrenerek işgücüne katılma yoluna gitmişlerdir. İkinci yaklaşım, işyerleri kadınların ihtiyaçlarına uymayı tercih ederek kadınlara doğum izni, kreş, esnek çalışma koşulları sağlamaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, kadınları ataerkil yapıdaki faaliyetlere veya kadın ürünlerinin kadınlar tarafından pazarladığı işlere yönlendirerek çalışmaya dâhil etmektir (Alican & Sallan Gül, 2008, s. 75-88). Cam tavan sendromunun kırılmasında kamu ve özel sektörde yer alanlar kurumlarda bu üç yaklaşımda uygulanmaktadır. Kurumsallaşmış iş yerleri kadın

alışanlarının kaybetmemek adına çalışma koşullarının iyileştirilmesi için kreş ve esnek çalışma koşullarını uygulamaktadır. Bazı kurumlar ise kadın çalışanları onlara atfedilen işlere yönlendirmektedir.

2.3.2. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklı Engeller

2.3.2.1. Sosyalleşme Sürecinde Ortaya ıkan Engeller-Mesleki Ayrım

Sosyalleşme, bireyin yaşadığı süre içerisinde bağlı olduğu ortamın sosyo-kültürel değerlerini öğrenmesi, benimsemesi ve bunun sonucunda edineceği tecrübelerle aile, okul gibi grupların etkisi altında kalarak kişilik yapısıyla bu değerlerle bütünleşerek yaşadığı sosyal çevreye uyumdur. Kadına dair kabul edilen roller çocukluk çağından itibaren sosyalleşme sürecinin bütün aşamalarında işlenmekte ve kadınlar bu doğrultuda koşullandırılmaktadır (Katkat zelik, 2017, s. 53).

Anne babaların kız ve oğlan çocuklarına farklı davranması, kadınların ve erkeklerin sınırları, çocukluktan itibaren farklı yolla çizilmektedir. Erkeklerin sınır çizgileri kadınlara göre daha geniş tutulmaktadır. Sosyalleşme sürecinde kız çocukları uysal, yumuşak, itaatkr ve özverili; erkek çocuklar ise hırslı, yarışmacı, atak ve girişken olarak yetiştirilmektedir. Bu tutumlar kız ve erkek çocuklarının eğitim türlerini ve gizli yeteneklerini ortaya çıkaracak meslek seçimlerini etkilemekte, bu sebeple de kadın ve erkek toplumda egemen olan anlayışa göre yetiştirilerek topluma kazandırılmaktadırlar (Kuzgun & Sevim, 2005, s. 16). Erkeklerin liderlik rollerinde kadınlardan daha iyi performans gösterdikleri algısı, ataerkil sistemin dayattığı kültüre dayanmaktadır. Ataerkil sistemde cinsiyet kalıpları, eril liderleri olumlu olarak göstermiştir. Bu sistem erkekleri akılcı, yetkili, güçlü ve duygusal açıdan istikrarlı; kadınları ise bu niteliklere sahip olmayan bireyler olarak tasvir etmektedir (Mert, 2019, s. 43).

2.3.2.2. Cinsel Kalıp ve Yargılar (Stereotipler)

Stereotipler, diğer insanlar hakkında, onların etnik grup yeliklerine göre önyargılı bir şekilde yargıda bulunmaktır. Stereotipler bir grubun diğer insanlar tarafından en akılda kalan özelliklerdir. Akılda kalan özellikler insanların cinsiyeti, ırkı, etnik grupları, dinsel veya yaşadıkları coğrafi bölgeye ait yargılardır.

Stereotipleme, yaşanmış olaylar ve bu yaşanmışlıkların sonucunda elde edilmiş deneyimlere ve o bölgedeki toplumun kültürel kurallarına bağlı olarak varlık gösterir. Bundan dolayı o toplulukta yer alan tüm insanlar için bir insanın özelliklerini kabul etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar diğer insanlar üzerinde eksik veya yanlış anlamalara sebebiyet verir. Bu olgular yüzünden insanlar, bir topluluk ya da grup içindeki kişileri farklı sosyal konumlara yerleştirebilir ve diğer insanları anlamaya çalışmak yerine klişeleri, yargıları bir gerçek olarak kabul ederler (Özkan, 2020, s. 54) .

Yapılan birçok araştırmaya istinaden kadın ve erkeklere özgü stereotipi olarak düşünülebilecek özellikler tespit edilmiştir. Cinsiyete ilişkin kalıp yargılar kadın ve erkeklerin meslek seçimi sırasında da ortaya çıkmakta ve cinsiyetlerine uygun mesleklerden etkilenmeleri beklenmektedir. Yüksek ücreti, prestiji olan rekabetçi meslekleri erkekler elde ederken, kadınların bu tür işleri istemesi dahi mevcut düzen tarafından kabul edilmemektedir (Katkat Özçelik, 2017, s. 55). Cinsiyete dayalı toplumsallaşma sonucu olarak insanlar, kişilerden, taşıdıkları cinsiyet kimliklerine uygun roller üstlenmelerini beklemektedir. Bu beklentiler kadınların çalışma hayatına ket vurduğu gibi kadınların yönetici konumunda çalışmasını da engellemektedir (Korkmaz, 2013, s. 107)

Yirmi beş ülkeyi kapsayan cinsiyet kalıpları ile ilgili yapılan başka bir araştırma, genellikle kadınların duygusal, uysal ve boş inançlı olarak algılandığını, erkeklerin ise atılgan, bağımsız, ikna eden ve diğerlerini harekete geçiren olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. Diğer taraftan kadın ve erkek arasındaki farklı algıların ülkeden ülkeye değiştiği de görülmüştür. Bolivia, Peru, Yeni Zelanda ve İskoçya’da farklılıklar davranış bazında algılanmaktadır. Bir ülke ne kadar gelişmişse kadın erkek arasındaki fark azalmaktadır (Onay & Orkide , 2014, s. 79).

2.3.3. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları başlıkları altında incelenecektir.

2.6.3.1. Çoklu Rol Üstlenme

Ataerkil toplumlarda iş yaşamı eril değerlerin etkisi altındadır. Kadınların çalışma hayatına girmesiyle aile yaşamında değişiklikler yaşanmıştır. Kadın, işle ilgili rollerini yürütürken bir yandan annelik, eş, ev hanımlığı ve evlat rollerini yürütmek zorundadır. Kadının sosyalleştiği alan ile erkeğin sosyalleştiği alan farklı olabilmektedir. Erkek çalışma yaşamında sosyalleşirken, kadın ise aileye yönelik sosyalleşmektedir. Kadının ev sorumluluklarını aksatmasıyla kocasıyla arasında sorunlar yaşanmaktadır. Kadın sorunlarla başa çıkamadığından eşini, çocuklarını memnun etmek için aile ile ilgili rollerine öncelik tanımakta ve ayrıca ev ve çalışma yaşamıyla ilgili görevlerini yerine getirirken çok yoğun bir emek harcamaktadır (Anafarta, Sarvan, & Yapıcı, 2008, s. 116). Kadınlar üzerlerine aldıkları sorumluluklar yüzünden ağır bir zaman baskısı yaşarlar. Bu yüzden kendi hayatlarının zamanı ve sınırlarını bilememektedirler. Zaman baskısının üstünden gelememe ve kendi sınırlarını bilememeleri evde ve işte çatışma ve gerilim yaşanmasına neden olur. Sorunların yaşanmasını engellemek için yükselmenin getireceği sorumlulukları göze almazlar ve yükselme şanslarını kaçırmazlar (Karcıoğlu & Leblebici, 2014, s. 5).

Çalışma yaşamında kadınların çoklu rol üstlenmesi, üç tür gerilim ve çatışmaya neden olmaktadır. *“Zamana dayalı gerilim, suşa dayalı çatışma ve davranışa dayalı çatışmadır. Zamana dayalı çatışma, zaman baskısına dayalı gerginliği ifade eder. Çelişen roller tarafından ortaya çıkan gerilim, suşa temelli çatışmayı ifade eder. Farklı davranışlar isteyen her bir rolün yarattığı gerilim ise davranış temelli çatışma ile açıklanmaktadır”* (Özkan, 2020, s. 44).

Evlenip çocuklu çocuğa karışan kadınların ev hayatlarını çalışma hayatında kariyerlerini aksattığına dair bulgulara birçok araştırmada rastlanmıştır. Aynı şartlar altında bir erkeğin evli ve çocuklu olması kariyeri için engel teşkil etmemektedir. Çünkü hem toplumun hem de bireylerin rollere ilişkin beklentileri farklıdır. Bu

beklentiler, kadınların yönetici konumuna gelmesini engellemektedir. Çünkü çalışan kadın önceliğini ailesine vermenin yanı sıra hem iş yaşamında hem de ev hayatında eşleri tarafından da desteklenmemektedir (Anafarta, Sarvan, & Yapıcı, 2008, s. 117). Evde mutlu olmak, işte de başarılı olmak isteyen kadın yalnız kaldığından her ikisini başarılı bir şekilde yürütemeyince suçluluk duygusuna kapılmaktadır. Kadınların çocuklarını yetiştirmesi konusunda birinci derece sorumluluk sahibi olması hareket özgürlüklerini kısıtlamaktadır. İş yerlerinde mesaiye kalmak, çocuklarını ve eşlerini bırakıp iş seyahatlerine katılmak istemezler. Kadınların üzerindeki sorumluluklar, iş yaşamında adil olmayan bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Adil olmayan iş ortamı kadınların yükselmesini engelleyen farklı bir problemdir. Kadınlar yaşadıkları çatışmalar yüzünden kariyerinden vazgeçmekte ya da çatışmayı hiç yaşamamak için evlilik fikrinden vazgeçmektedir (Mert, 2019, s. 34-35).

2.6.3.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Evli kadınların önceliği iyi bir anne olmak ve iyi bir eş olmaktır. Evli değiller ise anne ve babalarına iyi bir evlat olma güdüsüyle hayatlarını devam ettirmektedirler. Kadınlar, cinsiyet kalıplarını kabul ettiklerinden kendilerini yönetici konumunda olmaya yakıştıramamaktadırlar. Bazı kadınlar ise dişiliklerini kaybedip, erkek gibi kadın olma kaygısı duymaktadırlar (Yılmaz S. , 2019, s. 29).

Ülkemizde yapılan araştırmalarda kadınların kendilerine koydukları engellerden dolayı üst düzey yönetici konuma gelemedikleri iddia edilmiştir. “*Araştırma sonuçlarına göre kadınların kendi kendilerine koydukları engeller şu şekilde sırlanmaktadır: kadının toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmesi (kadınlara dair negatif önyargıları kabul etmesi ve benimsemesi), aile içi çatışma ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilmemek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği ya da inancı olmamak, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmenin gerekliliğini ve zorunluluğunu göze almamaktır*” (Örücü, Kılıç, & Kılıç, 2007, s. 57).

Tavris’in 2000 kadın ve erkek üzerinde yapmış olduğu “Yönetisel Davranışlar Araştırması’nda” “*kadınların çalışma hayatında başarılı bir çalışan olamamasının sebeplerini kendilerinde aramaları gerektiğine inanların oranı %48, kadınların*

kabiliyetlerini ispatlamak için cinsiyet ayrımının üstesinden geleceğine inanların oranı %45 olarak tespit edilmiştir” (Zel, 2002, s. 40-41).

2.3.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların çalışma yaşamındaki durumları bağlı oldukları örgüt politikalarına göre farklılık göstermektedir. Kadınlar kendilerini bağlı bulundukları örgüte ispatlamak ve kabul ettirmek için çok çaba harcamaktadırlar. Eril otoritenin hakim olduğu örgütlerde kadınlar yönetici konumuna yükselebilmek için sert engelleri aşmak zorundadırlar (Yılmaz S. , 2019, s. 24). Çünkü eril düşüncenin hakim olduğu örgütlerde kadınların da başarılı yönetici olabileceği inancı yoktur.

Eril yönetici tarzına sahip örgütler, kadınları, daha çok yönetilmesi zor, sorunlu ve sıkıcı konumlara getirilirken, erkekleri ise başarının kolay olduğu, örgüt için önemli olan ve yönetilmesi kolay konumlarda görevlendirmektedir. Çalışması zor olan kademelerde çalışan kadın yöneticiler örgütün herhangi bir başarısızlığı durumunda başarısızlığın sorumlusu olarak görülmektedir. Bu kargaşada çalışan kadınlarda, aldıkları sorumluluğun ağırlığından tükenmişlik sendromu sık sık yaşanmaktadırlar (Mert, 2019, s. 36).

2.3.4.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü

“Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten simge, tören ve mitolojilerin tümüdür. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Hatta örgüt kültürü, örgütün her tarafına yayılan bir ruh veya bir iklim olarak adlandırılır. Üst düzey yönetici tarafından yaratılır. Bu ruh açık ve pozitif olabileceği gibi kapalı ve negatif de olabilir” (Katkat Özçelik, 2017, s. 57).

Kadınların meslek hayatlarında erkeklere göre eşit şekilde değerlendirmeleri örgüt kültürünün yapısına bağlıdır. Erkek egemen kültüre sahip örgütlerde kadınların yönetici konuma gelebilmelerinde ciddi sorunlar yaşanmaktadır. (Korkmaz, 2016, s. 106). Cinsel kalıp ve yargıların hüküm sürdüğü örgütler çalışanları koşullandıran bir anlayış içeren ataerkil yapıya sahipse, kadınlar yükselme konusunda dezavantajlı konumundadır (Onay & Orkide , 2014, s. 79). Ataerkil örgüt kültürlerinde kadın

yöneticiler kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında rahatsızlık yaratmakta ve bundan dolayı yöneticileri tarafından dışlanmaktadır. Yine bu kültürde kıymet görmezler, kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmez, hatta çalışan çoğu kadınlar üst yöneticileri tarafından fark edilmemektedirler (Karcıoğlu & Leblebici, 2014, s. 6).

Örgütteki üst düzey yöneticiler, kadın çalışanlarının sosyal ve biyolojik faktörlerden dolayı ilerleyebileceklerine inanmadığından örgüt politikalarını da bu şekilde oluşturmaktadırlar. Onlara göre kadınlar biyolojik olarak yetersiz, düşük özgüvenli, başarmaya olan inançları olmayan, daha çok annelik ve eş vasıflarına yakıştırılmaktadır. Örgütün sahip olduğu olumsuz uygulamalar kadınları işe alımda başlamakta. Yönetici olma fırsatı olmayan alanlarda özellikle de insan kaynakları alanında işe başlamakta. Bu alanlarda çalışmak, üst yönetim tarafından yeteneklerinin görülmesini engellemekte ve mesleki başarılarını zarara uğratmaktadır (Taşkın & Çetin, 2012, s. 21).

2.3.4.2. Mentor Eksikliği

“Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgeliğini paylaşan binlerce insanı tanımlamak için kullanılmıştır. Mentorluk; danışman, destekleyici, öğretmen, avukat, koç, koruyucu, rol modeli ve rehber görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Başka bir tanıma göre mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir” (Ceylan, 2004).

Mentorluk ilişkisi kişiler arasında kapalı bir şekilde yapılır ve danışanların sahip olduğu yetenekleri danışman tarafından en uygun şekilde değişim ve ilerlemeyi sağlamak üzere rehberlik etme uygulamasıdır. Bu ilişkide yapılmak istenilen danışan üzerinde farkındalık yaratmak, geliştirmek, deneyim aktarmak, yol göstermektir. Mentorluk ilişkisi çalışma yaşamında ciddi bir öneme sahiptir. Çünkü başarılı ve tecrübeli çalışanlara birçok iş fırsatı yaratırken, yeni işe başlayan ve tecrübesi az olan çalışanların, tecrübeli çalışanlar vasıtasıyla deneyim kazanmalarını sağlar. Mentorluk

ilişkisi çalışma yaşamına yeni girmiş olanlar için çok önemlidir. İşe yeni başlayanlara mesleki bir kimlik oluşturmada ve onlara yol göstermede yarar sağlayacağı gibi iş yerinde de verimliliği artıracaktır (Doğan, 2014, s. 29).

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olduğu gibi kadın çalışanlar için de önem arz etmektedir. Başarılı bir mentor ile kadın yöneticilerin mesleki ilerlemelerinde önlerine çıkan engelleri aşmaları daha rahat olmaktadır. Kadın bu sayede özgüven kazanmakta, becerilerini kullanma alanları artmaktadır. (Karcıoğlu & Leblebici, 2014, s. 7) *“Kadın mentorler kadın çalışanlar için bir rol modeli de oluşturabilecekleri için önemli sayılmaktadır. Kadın mentor, kadın astlara kariyerlerinde yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de potansiyel yarar sağlamaktadır. Mentörlük ilişkisi hem kadın çalışanların yöneticilik kariyerine hem de kadın yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasına çift yönlü etkisi olmaktadır”* (Atay N. A., 1998, s. 285).

“Kadınların çalışma hayatına geç katılması ve yükselmelerinin engellenmesi, kadın yönetici sayısının az olmasına sebep olmuştur. Bundan dolayı kadınlar mentor eksikliğinin sıkıntısını yaşamaktadırlar. Çünkü erkek egemen örgütlerde kadınlar sınırlı sayıda mentorluk fırsatını yakalamaktadırlar” (Akdöl, 2009, s. 65). Kadın çalışanlar için rol modelin olmaması ya da az olmasından kaynaklı olarak kadınlar “erkek yönetim” tarzından etkilenmektedir. Bu etkilenmeden dolayı kadınlar, erkekler ve hemcinsleri tarafından kavgacı, katı, hissiz, ilgisiz ve sevimsiz olarak görülmüş, cinsiyetlerine uygun davrananlar ise kendilerini kontrol edemeyen, naif, çok duygusal olarak görülmüş, bu sebeple yöneticiliğe uygun olmadıkları iddia edilmiştir (Katkat Özçelik, 2017, s. 60).

2.3.4.3. Enformel İletişim Ağlarına Katılamama

Çalışma yaşamında çalışanlar zamanların çoğunluğunu diğer kişilerle iletişim ağı içinde geçirirler. Çalışanlar bu sayede hızlı şekilde yönetim kademelerine gelebilmeleri iletişim ağının ne kadar önemli olduğunun göstergesidir (Bulut, 2014, s. 204). Formel örgüt yapısının içinde enformel örgüt her zaman vardır. Enformel örgüt, formel değerlere bakılmaksızın, örgütte çalışan insanların psikolojik ve sosyal

ihtiyaçlarından ve etkileşimlerinden, grup üyelerinin davranış kurallarının gelişiminden oluşmaktadır (Güleç, 2013, s. 48).

“Bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için özel bağlantılar kurmak gerekmektedir. Örgütlerde kurulan bu bağlar sayesinde insanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte hangi mevkilerin boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimin aday olduğunu duymaktadırlar. Bu da ancak enformel iletişime katılmakla mümkün olmaktadır. Kadınlar erkeklere göre ilişkinin dışında kalmaktadır” (Karcioğlu & Leblebici, 2014, s. 7).

Kadın ve erkeklerin iletişim ağlarına katılımına dair yapılan araştırmalarda erkekler yöneticilerin mesai bitiminden sonra spor, sosyal aktiviteler ve akşam yemeklerine katılarak iletişim ağlarını güçlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Kadınlar ise aile hayatlarındaki görevleri sebebiyle bu tür sosyal ilişkileri kuramadığından örgüt içindeki enformel iletişim ağlarının dışında tutulurlar. Bu sebeple çoğu zaman işle ilgili yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alındığı toplantılarda da yer almamaktadır (Temel, Yakın, & Misci, 2006, s. 35-36). Erkeklerin kendi aralarında kurdukları bu iletişim ağına “yaşlı çocuk ağı” da denilir (Özkan, 2020, s. 49). Erkeklerin egemenliği altındaki enformel iletişim ağlarına girmek kadınlar için neredeyse imkansızdır. Enformel iletişim ağına girmekte zorlanan kadınlar, başarılı olmalarını sağlayan faktörler olan destek, öneri, güç, ayrıcalık ve mentorlerden de eksik kalmaktadırlar. Bu ilişkiler ağına dahil olamayan kadın yöneticiler örgüt politikalarının dışında tutulduğunu zannetmektedirler. Çalıştıkları kurumlarda bu ağı dahil olabilmek için iş arkadaşlarıyla sosyal bağlar kurmada sorun yaşamaktadırlar (Karaca, 2007, s. 63).

“Örgüt içinde yukarı doğru hareket edebilmek için, örgütün nasıl işlediğinin iyi bilinmesi gerekir. Sadece işle ilgili görevlerin değil aynı zamanda biçimsel olmayan güç yapısının dayattığı şeylerin de farkında olunması, yanlış bilgilenenin, kalıplarının ve olumsuz önyargıların getirdiği engellerin aşılması, örgütsel kültüre uyum sağlanması için stratejiler geliştirilmesi gerekir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi örgütler rol tanımları ve rol beklentileri ile

güce ulaşmanın önüne engeller koymaktadırlar. Politik sistem hakkında saflık bariyeri, iletişim kaybı, normlar ve gayri resmi sistemin davranış kuralları hakkında bilgi kaybı organizasyon içinde ele alınan şeylerin yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Bu bariyerleri aşmak için kadınların gayri resmi sistem hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaçları vardır” (Katkat Özçelik, 2017, s. 59).

2.4. Kadın Yöneticilerin Önündeki Engelleri Aşma Stratejileri

“Bir yandan eğitilen, çalışma ve toplum yaşamına katılan kadın bilinçlenerek her toplumda var olan kadın-erkek eşitsizliğini açıkça görmekte ve toplumda kendinden yana değişiklik istemektedir. Her türlü ayrımcılığın önlenmesini ilke olarak benimsemiş eşitlikçi toplumlar, bu istemlere kuşkusuz duyarsız kalamamaktadırlar. Kadın ve erkek arasında oluşan işbölümü aynı zamanda bir rol bölüşümü anlamına geldiği, ortaya çıkan sorun ve çelişkilerin giderilmesi hem kültürel değişimler hem de yaygın kurumsal düzenlemeler gerektirmektedir” (Koray, 1992, s. 94).

Kadınlar önlerindeki engelleri aşmak ve mesleki hedeflerini elde etmek için hırslı, azimli ve kararlı olmalıdırlar (Karatepe & Nalcı Arıbaş, 2017, s. 16). Çalışma yaşamında kadınların yönetici olabilmeleri için yukarıda anlatıldığı gibi bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller vardır. Bu engelleri aşması için uygulaması gereken stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler üniversite ve mesleki eğitim alma, yüksek performans gösterme, sosyal ilişkiler geliştirme, mentör desteği alma, toplumsal cinsiyet ayrımcılığına karşı bilinçlenme stratejisidir (Mert, 2019, s. 43).

2.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma

Kadınlar önlerindeki engelleri aşabilmek için eğitim düzeylerinin yüksek olması ve mesleki eğitim alarak becerilerini sürekli bir şekilde ilerletmelidirler. Nitelikli işlerde çalışabilmeleri ve çok iyi bir ücret alabilmeleri üniversite ve mesleki eğitim düzeylerine bağlıdır. Kadının kariyer gelişiminde eğitim önemli rol oynamaktadır. Erkek egemen iş dünyasında kadınlara yönelik önyargıların yıkılabilmesi için kadınların, eğitim düzeyini

yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Erçen, 2008, s. 33).

Kurumlarda kadınların eşit bir şekilde kariyer ilerlemesi, kurum olanaklarından erkekler kadar yararlanma haklarına sahip olmaları zorunda olmalıdır. Genellikle kurumlar, kadınların iş dışında olan annelik, eşlik ve evlat olma sorumluluklarından dolayı mesleki eğitim ve gelişme programlarına katılamayacaklarını düşündüklerinden kadınlar bu tür programlar için tercih edilmemektedirler. Kadınların çalışma hayatında iş ve aile dengesini kuramayacağına dair önyargılar ve zamanı geldiğinde çalıştığı kurumları terk edebileceği inancından dolayı, kadın çalışanlar bu tür etkinliklerden uzak tutulmaktadır (Doğan, 2014, s. 35).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelebilmesi için, alt kademedeyken mesleki eğitim ve geliştirme programları yapılmalıdır. Bu programların faydası, kadının erkek egemen iş dünyasını almış olduğu eğitimde fark etmesi ve yöneticilik becerilerini erkeklerle birlikte geliştirmeleridir. Bu da kadın çalışma yaşamına girdiğinde işine adapte olmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Başka bir faydası da, erkek yönetici adaylarının kadınlara dair basmakalıp yargılarının eğitim ile azalmasıdır. Kadın ve erkeğin olduğu eğitimlerin asıl amacı, kadının temelde eksik olduğu konular üzerinde durulması ve yoğunlaşmasıdır. Kadın ve erkeklerin eğitimlere birlikte katılmasının başka bir amacı ise yönetim kademesinde sadece erkeklerin yer aldığı algısının yok edilmesidir. Ancak kadınlar ne kadar iyi bir eğitim alırlarsa alsınlar bir erkek aday ile karşı karşıya kaldıklarında ayrımcılık uygulanmaya devam etmektedir (Gülbay, 2012, s. 81-82).

Kadınların yönetici olarak çalıştıkları kurumlarda başarılı olabilmeleri için önlerindeki kariyer engelleri azaltılmalı ve ortadan kaldırılmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları yetkilileri bu durumu iyi bir şekilde anlayıp buna göre plan yapmalıdır (Kulualp, 2015, s. 106).

2.4.2. Yüksek Performans Gösterme

Yüksek performans gösterme kadın ve erkek yöneticiler için önemli bir strateji olarak görülmektedir. Özellikle de kadınlar söz konusu olunca bu durum daha da önem

kazanmaktadır. Kadınların çalışma hayatlarında ilerleyebilmek için daha çok performans sergilemek, becerilerini, güvenilirliklerini kanıtlamak, ayrıca çok çaba sarf etmek zorundadırlar (Özkan, 2020, s. 57). ABD’de 1997 yılında yapılan kadınların üst yönetime gelebilmeleri için kullandıkları stratejilerin sıralandığı bir çalışma da, “*performans beklentisini aşmaya çalışmak*” ilk sırada yer almaktadır. Kadın yöneticiler önyargıları yok etmek için sürekli yüksek performans gösterebilecek kabiliyette olduklarını kanıtlama gereksinimi duyarlar ,böylece önlerindeki engellerden kurtulurlar (Gülbay, 2012, s. 86).

Ragins ve arkadaşlarının (1998) yapmış olduğu bir çalışmaya göre, kadın yöneticilerin sürekli şekilde yüksek performans göstermesi, mesleki kariyerlerine yönelik olmazsa olmaz bir stratejidir. On üç ayrı stratejinin kapsamlı şekilde araştırıldığı çalışmada, kadın yöneticilerin en sık kullandığı ve kritik öneme sahip stratejisi, yüksek performans gösterme stratejidir. “*Bu strateji, üç ana hususu içermektedir; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek. Bu alt hususlar yönetici kadınlarla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmelerde, yönetici kadınlar, kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için ve herkesten daha çok çalıştıkları için kariyerde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir*” (Erçen, 2008, s. 41).

Jagacinski’nin (1987) de bahsettiği gibi kadın ve erkek çalışanların aynı mesleki donanıma ve yeterliliğe sahip olmasına rağmen, erkeğin hâkim olduğu kurumlarda kadınlara mesleki yaşamından gereken yükümlülüklerin verilmemesi ve kariyer hedefli yaklaşılmasa, onların yalnızca işyerlerinde yardımcı olarak görülmesi çok sık karşılaşılan bir durumdur. Yaşanan olumsuzluklardan kurtulmak ve yönetim tarafından da ciddiye alınmak isteyen kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre çok fazla çalıştıklarını kuruma ispatlamaya çalıştıklarını açıklamışlardır. Hatta kadın yöneticiler mesai saatleri dışında, hafta sonlarında ve yıllık izinlerinde dahi yoğun bir şekilde çalışırlar. Kadın yöneticilere göre yüksek performans gösterme durumu erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında vazgeçilmez bir kural haline gelmiştir.

Kadın yöneticilerin çok çalışarak “*iyi olmak algısı* aslında *eril bir alanda ve ataerkil bakış açısıyla çalışmanın getirmiş olduğu bir*

algıdır. Kadınlar sürekli erkeklerden daha alt pozisyonlarda çalışmaya zorlanmaları, üst düzey yöneticilik yapamayacakları ön yargısıyla başa çıkmaya çalışan kadınlar için iyi hatta daha iyi olmak, beklentinin çok üzerine çıkmak, erkeklerden daha çok çalışmak gibi stratejiler belirleyerek adeta kendileriyle yarış halindedirler” (Karaduman & Ergun, 2018, s. 129).

2.4.3. Mentordan Yardım Alma

Mentorluk uygulamasının başarısının ilk koşulu uygun iklimin yaratılmasıdır. Bunun için ilk önce çalışanların ve kurumlarının ihtiyaçlarına cevap veren bir performans değerlendirme sisteminin varlığı gerekmektedir (Irmak, 2010, s. 57).

Kurumlardaki insan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları; genç yöneticilerin yetiştirilmesi ve belli bir süreci izleyerek üst yönetime hazırlanmasıdır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde kariyer yönetimi, iş tasarımı, performans yönetimi, gibi insan kaynakları yöneticilerinin uygulamalarından başka farklı yönetici geliştirme yöntemlerinin, mentor süreçlerinin de yeri ve önemi bulunmaktadır (Kulualp, 2015, s. 106). Kurumlar strateji ve hedeflerinin gerçekleşmesi için, düşük maliyetle yüksek verimlilik elde edilmesini, esnek ve hızlı hareket edebilmelerini, performans sorunlarının belirlenmesi ve giderilmesini, çalışanların moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi ve yetkinliğinin arttırılması ve ast ve üst ilişkisinin daha verimli yürütülmesini, insan kaynakları yöneticilerinin mentorluk süreçlerini desteklemeleri örgütlere ve kadın yöneticilere sağlayacağı avantajlardır (Karaoğlu, 2016, s. 104-105).

Kadın yöneticiler için bir mentordan destek almak önem taşımaktadır. Çünkü kadınlar erkeklerin hâkim olduğu iş ortamında oyunun kuralları tam olarak bilemezler. Mentorlar kadınları bu konuda eğitebilirler ve mesleki kariyerlerini kolay ve hızlı bir şekilde çıkmalarına yardımcı olabilirler. Çünkü kadın yöneticiler oyunun kurallarını öğrendiğinde izleyecekleri ve izlemeyecekleri yolu seçme konusunda daha akıllıca tercih yapabilirler. (Irmak, 2010, s. 58). Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha fazla mentordan destek aldığı ve mentoru ile ilişkisinin daha uzun sürdüğü bilinmektedir. Kadınlar, mentoru danışman, öğretmen ve kariyer rehberi gibi görürken, erkekler ise mentoru rol model olarak görmektedir (Erçen, 2008, s. 38).

2.4.4. Sosyal İlişkileri Geliştirme

Sosyal sermaye, bireyin arkadaşları, ailesi ve yakınlarıyla olan bağlarından elde ettiği ve toplumsal yaşamın niteliğini pozitif yönde etkileyen ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple kişi, sahip olduğu sosyal ilişkilerin sayesinde yeni işe girebilir, iş yerindeki sorunlarını kolay bir şekilde çözebilir, iş yerinde yükselir, yaşam kalitesini arttırabilir, gündelik yaşamını kolaylaştırabilir. Çalışma yaşamı açısından düşünüldüğünde aile, arkadaşlar, etnik gruba aidiyeti, sivil toplum örgütlerine üyelikler, sosyal topluluklara olan bağlar, sosyal sermaye bakımından kişileri farklılaştıran etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. Kadın yöneticilerin sahip oldukları sosyal ağlar, bunlarla kurdukları etkileşim ve yeni sosyal ilişkilerin yaratılması önemlidir. Çalışma alanlarında ortaya çıkan başarı yalnızca bireyin tecrübeleri ve eğitimiyle açıklanamaz; bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri iş yerinde kurulan ilişki biçimleri, güven yaratımı ve sosyal bağlar ile etkileşimi çerçevesinde anlam bulmaktadır (Karaduman & Ergun, 2018, s. 118).

Kadın yöneticiler kurum içerisinde sosyal ilişki geliştirerek erkeklerin hakim olduğu iş dünyasına uyumu hafifletmektedir. Bu sayede kadınlar, sistem tarafından kabul gören tavır ve tarzların farkına varırlar. Bu farkındalıklar sayesinde de mesleki kariyerlerinde önemli aşamalara gelmektedirler (Taşkın & Çetin, 2012, s. 24). Kadın yöneticiler başarılarının devamlı olması için aynı konumda çalışan yöneticilerle sosyal ilişkiler geliştirmeleri önemli bir faktördür. Ayrıca kadınların sosyal ilişki ağlarına girebilmeleri için; erkekleri huzursuz etmeyecek üslup ve davranış içerisinde olmaları da önemlidir (Sezen, 2008, s. 37).

2.4.5. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinçlenme

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı doğrudan yapılan eylemlerle yapılabileceği gibi dolaylı veya gizli biçimlerde de yapılabilmektedir. Günümüzde, cinsiyet ayrımcılığı ve önyargılar çok karışık bir duruma gelmiştir. Artık bu tür davranışlar toplum tarafından hoş görülmemektedir. Belki de insanların çoğu farkında olmadan dolaylı şekilde ayrımcılık yapmaktadırlar. Kriz döneminde ilk önce kadınların işten çıkarılması, ayrıca işten çıkarılma oranının kadınlarda fazla olması, doğrudan cinsiyet ayrımcılığı ile açıklanabilir. Cinsiyet ayrımcılığı, çalışma yaşamı şartlarının kadının ihtiyaçlarına göre

düzenlenmemesi ya da bu koşulların kadın için güçleştirilmesi gibi yöntemlerle gizil ya da dolaylı da olabilir (Dökmen, 2009, s. 126).

Kadın hakları hususundaki farkındalığın artırılmasında, eşitlik ve demokrasi kavramlarının gelişimiyle birlikte feminist hareketlerinin de etkisi olmuştur. Erkekler ve kadınlar arasındaki toplumsal eşitliği savunan feminizm, kadınların her alanda özgürlüğünü artırmak, cinsiyet katmanlarını yok etmek ve cinsel tacizi sonlandırmayı hedefler. Bu amaçla kadınlar için sosyal eşitliği sağlayacak bir siyasi faaliyet gerçekleştirmek ve toplumsal değişim oluşturmak gerekmektedir. Kadın eşitliğini savunun hareketin önemli başarılar elde etmesiyle cinsiyet eşitliği ve kadınların özgürlüğü toplumlar da geniş ölçüde tartışılmıştır (Demirbilek, 2007, s. 24).

Kadın ve erkek arasında var olan farklılıkların da abartılmaması gerekmektedir. Çünkü abartılan farklılıklar aslında ataerkil sistemin dayattığı basmakalıp yargılar ve çeşitli önyargılarla beslenen kadın ve erkeğin psikolojisini etkileyen tutumlardan kaynaklanmaktadır. Kadın ve erkeğin eşit konuma gelebilmesinin, bu kalıp ve yargıların yıkılmasıyla olabileceğini söylemek doğru olacaktır. Günümüzde kadının yapamaz dediği pek çok şeyi başardığı sanat, bilim, sosyal yapılar, spor kurumlarında görülmektedir. Olumlu gelişmeler sayesinde cinsiyetler arasındaki farklar giderek azalırken, kadının ikincil konumu, bakış açıları ve yaşayış biçimleri de değişmektedir (Çelik, 2008, s. 38)

2.5. Kamu ve Özel Sektörde Kadın Yöneticiler

2.5.1. Kamu Sektörünün Özellikleri

Kamu sektörü, kamu hizmeti anlayışı ile kurulduğundan temel amaç kamu yararındır. Kamu hizmeti, esnek bir kavramdır, kullanıldığı alana göre değişir. Devlet ya da kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetimi ve denetimi altında genel kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2002, s. 118).

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı ya tam kamusal ya da yarı kamusal niteliktedir. Kamusal mal ve hizmetler devamlılık arz eder. Kamusal mal ve hizmetlerden kar sağlamak yerine kamu yararı kavramı daha ön planda tutulur.

Kamu sektöründe amacı gerçekleştirmek için kamu gücünden faydalanırlar, gerektiğinde de tek taraflı kararlar alır ve uygularlar.

Kamu sektöründe prestij ve otorite, kurumlarının bütçelerinin büyüklüğüne ve personel sayısına bağlıdır. Kamu kurumlarının bütçesi ve personeli ne kadar büyükse, bürokratların gücü de o kadar büyüktür. Kamu sektöründe yönetici, kurumun sorunlarını çözmek ve verimliliğini arttırmak konusunda geniş bir yetkiye sahip değildir. Kamuda çalışanların aylıkları ve ücretleri siyasi organlar tarafından belirlenir. Kamu yönetiminin örgütlenmesi, görev ve yetkileri, kamu personelinin hizmete alınması, hakların ve yükümlülükleri, kamu kurumlarının mal ve hizmet satın almaları ve satmaları çok sayıda ve ayrıntılı olarak yasalarla düzenlenmiştir (Eryılmaz, 2004, s. 33-39). Kamu yöneticilerinin görev süresi, siyasi liderlerin değişmesiyle birlikte sona erebilir. Siyasal liderlerin değişmesi, kamu politikalarında da değişime neden olur (Özer M. A., 2005, s. 36-42).

Kamu kurumları, kendi çıkarlarını belirlemede ve geliştirmede, özel kuruluşlar gibi serbest ya da bağımsız değildir. Kamu sektöründe uygulanan usul ve kurallar yasalarla belirlenmiştir. Kamu kuruluşları mal ve hizmet alımlarını anayasanın verdiği yetkiye dayanan yasalara uyarak yapmaktadırlar. Kamusal mal ve hizmet alımlarını en uygun fiyatla gerçekleştirmeleri gerekir. Gerektiğinde sözleşme yaparlar. Yapılan sözleşmelere uyulmaz ise yapılan işlemler bozulabilir ve yetkililere ceza verilebilir (Simon, Smithburg, & Thompson, s. 4).

Kamu kurumlarının yapısı, personeli, bütçe gibi unsurlarının çerçevesi yasal kurallarla belirlenmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetleri hukuk kurallarına uygun yapılmaktadır. Hukuki kurallardan dolayı kamu yöneticisi hukuk dışına çıkamaz. Kamu örgütleri devletin bir parçası olduğundan değişik organlarca yoğun bir denetime tabi tutulurlar (Özer M. A., 2005).

2.5.2 Kamu Sektörü İstihdamın Özellikleri

Türkiye’de kamuda istihdam çeşitleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda açıkça belirtilmiştir. Buna göre kamu kurumlarındaki istihdam, memur, sözleşmeli personel, işçi, geçici işçi ve mevsimlik işçileri kapsamaktadır (DMK, 1965).

Türkiye’de kamu sektöründeki güvenceli istihdam anlayışından dolayı kamu sektörü özel sektörü göre daha çok tercih edilmektedir. Çünkü kamu sektörü, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve istihdam güvencesi nedeniyle her daim rağbet gören bir kurum olmuştur. Kamu kurumunda çalışmak isteyenlerin ilgili sınavlara girmeleri gerekir. Ayrıca kamu kurumları sözleşmeli olarak da personel istihdam etmektedir (Özeren, 2019, s. 43).

Kadınların kamu sektöründe çalışmayı tercih etme sebepleri, işten atılma ihtimalinin düşük olması (iş güvencesi), özel sektörün belli kollarına ve pozisyonlarına kıyasla maaşların yüksek ve sürekli olması, maaşlarını almada sorun yaşamamaları, mesai saatlerinin belirli olması ve hafta sonu çalışmanın olmamasıdır. Ayrıca toplum tarafından da kamu kesiminde çalışıyor olmak daha kabul edilebilir bir durumdur (Şahin, 2002, s. 56-57).

2018 yılında Devlet Personel Başkanlığı tarafından yayınlanan “İstihdam Türüne Göre Kamu Personeli Cinsiyet Tablosunda” da görüldüğü gibi istihdam edilen kamu personelinin toplam % 37,98’i kadın, % 62,02’si ise erkek çalışandır.

Tablo 4: İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Tablosu (2018)

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı	Kadın %	Erkek Sayısı	Erkek %	Toplam
Memurlar	990.431	49,76	1.439.670	59,24	2.430.101
Hâkim Savcı	5.463	31,28	12.004	68,72	17.467
Öğretim Elemanları	56.137	42,80	75.034	57,20	131.171
Sözleşmeli Personel	83.833	39,32	129.392	60,68	213.225
Geçici Personel	3.527	17,78	16.311	82,22	19.838
Sürekli İşçi	18.321	8,05	209.208	91,95	227.529
Sürekli İşçi Kapsam Dışı	804	24,63	2.460	75,37	3.264
Geçici İşçi	3.076	12,56	21.406	87,44	24.482
Özel Hükümlere Tabii Personel	26.790	43,05	35.437	56,95	62.227
Toplam	1.188.382	38	1.940.922	62	3.129.304

Kaynak: Devlet Personel Başkanlığı, Cinsiyete Göre Personel İstihdamı

+2.5.3. Kamu Sektöründe Kadın Yöneticiler

Türk toplumunda kadınların kamu sektöründe çalışmaya başlamaları Tanzimat Ferman'ını takip eden yıllarda gerçekleşmiştir. Bu dönemde yaşanan batılılaşma hareketlerinin sonucu olarak kızlara eğitim olanakları sağlanmış ve kadınlar ilk kez bir mesleğe, yani öğretmenliğe girme şansları elde etmişlerdir. Osmanlı döneminde kadınların ilk çalışmaya başladıkları alan ebelik olmuş, arkasından da 1872 yılında ilk kadın öğretmen, 1882 yılında ilk kadın okul yöneticisi ataması yapılmıştır. Bu gelişmeler 1914 savaşına kadar sürmüştür. Erkeklerin savaşa gitmesiyle boşalan memurluk pozisyonlarına kadınlar alınmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında Mustafa Kemal Atatürk'ün girişimleri sonucu kadın haklarına ilişkin gelişmeler yaşanmıştır. 1926 yılında çıkarılan, 788 sayılı Memurun Kanunu ile kamu yönetiminde kadınların çalışması yasal dayanağa kavuşmuştur. Ancak kadınlar, kocası izin verirse, yönetimin de uygun gördüğü alanlarda çalışabilir hale gelmiştir. 1926 yılından 1965 yılına dek, kamu yönetiminde çalışan kadın sayısı artmasına rağmen, kadınların çalışma hayatı ile ilgili başka bir yasal düzenleme yapılmamıştır. 1965 yılında çıkan Devlet Memurluğu Kanuna göre kadın ve erkek çalışanlar yasa önünde eşittir ilkesi eklenmiştir (Çiftçi O. , 1982, s. 221-222).

Kadınların çalışma yaşamına katılımı incelendiğinde en fazla görev aldıkları kesim kamu yönetimidir. 1938-1988 yılları arasında kamu görevlisi kadın sayısı 34,5 kat artmıştır. Bu artışın sebebi ise 1980-1988 döneminde erkek çalışanların daha çok gelir getiren işlere yönelmesiyle kamu yönetiminde oluşan personel boşluğunun kadın çalışanlarla doldurulmasıdır (Acuner & Sallan, 1993, s. 81).

Bu temel gelişmelerin ardından kamu sektöründeki kadın yöneticilere bakıldığında, şunlar belirtilebilir. Cumhurbaşkanlığı kabinesinde yer alan 16 bakanlıkta 14 erkek bakan 2 kadın bakan görev yapmaktadır. Aile, Çalışma ve Sosyal Politika Bakanlığı ve Ticaret bakanlığı koltuğunda kadın bakan oturmaktadır (Tccb)

2019 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan il milli eğitim müdürü, il müdür yardımcısı ve ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapan 1.299 yöneticinin, 1.274'ü erkektir, sadece 25'i kadındır (oran olarak % 1,92). 81 il içinde sadece Muğla ve Sakarya'da kadın milli eğitim müdürleri görev yapmaktadır. Milli eğitim müdürlüklerinde müdür yardımcısı olarak çalışan kadın sayısı ise 16'dır.

Türkiye'nin 917 ilçesinde ilçe milli eğitim müdürlüğü koltuğunda oturan kadın sayısının ise sadece 7 olduğu belirlenmiştir (Birgün, 2019).

Türkiye'de 81 vali içinde kadın vali sayısı 2'dir. Nevşehir ve Uşak valiliğinde kadın vali görev yapmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2020).

Yüksek yargı organları içerisinde yer alan Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Sayıştay, Hâkimler ve Savcılar Kurulu, Yüksek Seçim Kurulu, Uyuşmazlık Mahkemesinin başkanları erkektir. Sadece Danıştay başkanı kadındır.

Yükseköğretim Kurulunun 1981'den günümüze kadar 7 başkanı olmuştur. YÖK başkanlığı, günümüze kadar erkek başkanlar tarafından yönetilmiştir. 21 üyesi bulunan Yükseköğretim Kurulu Üyeleri içerisinde sadece 1 kadın üye yer almaktadır. 211 üniversitede sadece 16 kadın rektör vardır (oran olarak %8). Yükseköğretim kurumlarında kadın akademisyen sayısı fazla olmasına rağmen yöneticilik kademelerindeki kadın sayısı oldukça azdır (YÖK).

Tablo 5'te Yükseköğretim Kurulu istatistiklerine göre erkek akademisyenlerinin sayısı 2015-2016 eğitim öğretim yılında 88.590 iken, bu sayı 5 yılda % 6 artarak (Kaplan, 2020) 96.438'e yükselmiştir (YÖK). Kadın akademisyen sayısı ise 2015-2016 yılında 67.578 iken bu sayı 5 yılda (Kaplan, 2020) 79.496'ya ulaşmıştır. Kadın akademisyenlerin 9.171'i profesör, 6.709'u doçent, 18.361'i doktor öğretim üyesi, 19.050'si öğretim görevlisi, 26.205'i araştırma görevlisi kadrosunda yer almaktadır (YÖK).

Tablo 5: Akademik Kadrolar (2020 Yılı)

Unvan	Kadın	Oran	Erkek	Oran	Genel Toplam
Profesör	9.171	32	19.514	68	28.685
Doçent	6.709	40	10.058	60	16.767
Dr. Öğretim Görevlisi	18.361	44	23.164	56	41.525
Öğretim Görevlisi	19.050	50	18.748	50	37.798
Araştırma Görevlisi	26.205	51	24.954	49	51.159
GENEL TOPLAM	79.496	45	96.438	55	175.934

Kaynak: Yüksek Öğretim Kurumu, Öğretim Elamanları İstatistikleri

Kamu ve özel sektörde üst düzey karar almada kadın yönetici temsil oranının düştüğü görülmektedir. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığında kadın öğretmen sayısının fazla olmasına rağmen kadın yönetici sayısının az olduğu tespit edilmiştir. Tezimin ana konusunu oluşturan belediyelerde ise bağlı oldukları siyasi partilerin ilkelerine bağlı olarak hareket ediyorlar ve bu ilkelere doğrultusunda kadın yöneticilerini seçebiliyorlar. Bu konu üçüncü bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İSTANBUL BELEDİYELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLER İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma hayatında kadın yöneticiler tez konusu olarak belirlenirken, kadın yöneticilerin yöneticiliğe bakış açılarının tespiti, çalışma yaşamlarına katılmaları, çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar araştırılacaktır. Bunun yanı sıra çalışma yaşamında cinsiyete dayalı eşitsizlik ve ayrımcılıklar yaşanıp yaşanmadığı, bu tür ayrımcılıklar sebebiyle kadın çalışanların yönetici pozisyona gelmelerinin engellenip engellenmediği ve kadınların kendi deneyimlerinden yola çıkan dönüştürücü uygulamaların niteliğine dair tespitler yapılması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

“Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve İstanbul Belediyeleri Örneği” adlı çalışmada verilerin toplanmasında nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. *“Nitel araştırma, insanların ve kültürlerin ayrıntılı, derinlemesine bir tanım yapmak, insanların gerçekliğe yükledikleri anlamı, olayları, süreçleri, kavrayış ve anlayışlarını ortaya koymak için yapılan bir eylemdir.”* Bundan dolayı nitel veriler oluşturulurken belirli kavram ve öneriler öne çıkar. Veri oluşturmak için çeşitli araçlar kullanılır. Bunlar, gözlem, grup görüşmeleri, derinlemesine görüşme, araştırmada film ve kameraya kaydetme materyalleri kullanılabilir. (Kümbetoğlu, 2009, s. 44-47) Bu çalışmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerinde görev alan kadın yöneticiler ile yüz yüze görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır (Görüşme Formu için bkz. EK 1). Görüşmelerde kadın yöneticilere; kadının iş yaşamına katılımı, çalışma yaşamında kadın olmak, çalışma yaşamında ayrımcılık, çalışanlar arası rekabet, kadının iş ve aile arasında kalması, mentor desteğini, enformel ilişki, kadın işi erkek işi, kadın yöneticinin özellikleri ile ilgili açık uçlu ve kadın yöneticilerin kişisel özelliklerini ortaya koyan kısa cevaplı sorular sorulmuştur.

Belediyelerdeki kadın müdürlerin sayılarının tespiti için Belediyelerin web

siteleri ve insan kaynakları birimlerinden gerekli bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Bu iki yolla bilgi edinilemediği durumlarda CİMER üzerinden talepte bulunulmuştur.

Ancak Covid-19 salgını nedeniyle yöneticilerle yapılması gereken görüşmeler 3-4 ay ertelenmek zorunda kalındığından tüm görüşmeler 2020 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında yapılmıştır. Ancak normalleşme sürecinde de kadın yöneticilerin bir kısmı yıllık izinde olduğundan mülakat yapılacak kadın yöneticiler bulma konusunda bazı sıkıntılar yaşanmıştır. Görüşmeye ilişkin randevu taleplerinde ısrarcı olunmuştur. Randevu talep edilen kadın yöneticilerin büyük bir kısmı görüşme yapmayı kabul etmesinin yanı sıra kendi deneyimlerini paylaşmak için görüşme sürelerini uzun tutmuşlardır. Görüşmelerin hepsi yöneticilerin kendi makamında gerçekleşmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini ve örneklemine belirleyebilmek için “kartopu örneklem” yönetimi seçilmiştir. Kartopu örnekleme, rastlantısal olmayan örneklem biçimidir. Araştırmada kaynak kişilerden yola çıkarak diğer görüşülecek kişilere ulaşılması ve kartopu gibi ilerledikçe yeni kişilerle görüşüldükçe örneklemin büyümesidir. (Kümbetoğlu, 2009, s. 99)

Araştırmanın evreni İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerinde çalışan kadın yöneticilerdir. Bu yöneticilerin sayısı ve oranıyla ilgili aşağıdaki başlık altında daha ayrıntılı bilgiler yer almaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey 4 kadın yönetici (biri genel sekreter yardımcısı, diğer ikisi daire başkanı, biri genel müdür); ilçe belediyelerinde üst düzey (başkan yardımcısı) 1 kadın yönetici ve 11 kadın müdür olmak üzere toplamda 17 kadın yönetici ile görüşme yapılmıştır. (Görüşme yapılan kişiler için bkz. EK 2). İstanbul Belediyelerinde görüşme yapılacak kadın yöneticilerin internet üzerinden araştırmaya yapılarak tespit edilmiştir. Ayrıca görüşme esnasında bazı kadın yöneticiler tavsiyesi doğrultusunda da görüşme yapılacak kadın yöneticiler belirlenmiştir. Görüşme yapılacak olan belediyeler seçilirken CHP (İBB, Kadıköy, Küçükçekmece) ve Ak Partili (Üsküdar, Beykoz, Güngören, Kağıthane) belediyeler tercih edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. İstanbul Belediyelerinde Kadın Yöneticiler

Tablo 6’da İstanbul Büyükşehir Belediyesinde 2019 yılı “Mahalli İdareler” seçimi öncesi kadın yönetici oranı % 12 iken seçim sonrası % 27’ye yükselmiştir. Ayrıca 2020 yılında, İstanbul Büyükşehir Belediyesinde 27 daire başkanlığından 7’sinde kadınlar daire başkanı olarak görev yapmaktadır.

Tablo 6: İstanbul Büyükşehir Belediyesinde Görev Alan Yöneticiler

2019 Yılı Mahalli İdareler Seçim Öncesi				2019 Yılı Mahalli İdareler Seçim Sonrası			
Kadın	Erkek	Toplam	Oran %	Kadın	Erkek	Toplam	Oran %
51	371	422	12	119	329	448	27

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7 ve Tablo 8’de ise İstanbul’da ilçe belediyelerindeki kadın yönetici oranları gösterilmektedir. Tablolarda sırasıyla seçim öncesi ve seçim sonrası durum ortaya konulmuştur.

Tablo 7: 2019 yılı Mahalli İdareler Seçim Öncesi Kadın Yöneticiler (2018)

Belediye Adı	Başkan Yardımcısı				Müdür			
	Kadın	Erkek	Toplam	Oran %	Kadın	Erkek	Toplam	Oran %
Adalar	0	3	3	0	7	4	11	64
Arnavutköy	0	5	5	0	0	23	23	0
Ataşehir	0	7	7	0	10	17	27	37
Avcılar	2	3	5	40	9	21	30	30
Bağcılar	0	6	6	0	1	19	20	5
Bahçelievler	0	6	6	0	4	15	19	21
Bakırköy	2	4	6	33	13	12	25	52
Başakşehir	0	6	6	0	3	17	20	15
Bayrampaşa	0	5	5	0	3	23	26	12
Beşiktaş*	2	1	3	67	8	14	22	36
Beylikdüzü*	3	3	6	50	4	19	23	17
Beyoğlu*	1	4	5	20	6	15	21	29
Büyüçekmece	2	3	5	40	8	18	26	31
Beykoz	1	6	7	14	6	17	23	26
Çatalca	0	6	6	0	7	12	19	37
Çekmeköy	0	7	7	0	3	22	25	12
Esenler	0	6	6	0	2	22	24	8

Esenyurt	1	8	9	11	11	30	41	27
Eyüp Sultan	0	6	6	0	2	20	22	9
Fatih*	0	6	6	0	3	18	21	14
Gaziosmanpaşa*	0	7	7	0	4	17	21	19
Güngören	0	5	5	0	4	16	20	20
Kadıköy*	2	4	6	33	11	12	23	48
Kâğıthane	0	6	6	0	3	19	22	14
Kartal	1	7	8	13	14	13	27	52
Küçükçekmece	0	6	6	0	2	22	24	8
Maltepe*	3	5	8	38	10	22	32	31
Pendik	1	7	8	13	1	26	27	4
Sancaktepe	0	7	7	0	3	21	24	13
Sarıyer	2	4	6	33	13	13	26	50
Silivri	1	4	5	20	14	9	23	61
Sultanbeyli	0	4	4	0	0	21	21	0
Sultangazi	1	7	8	13	4	18	22	18
Şile	0	3	3	0	3	9	12	25
Şişli	2	7	9	22	9	20	29	31
Tuzla	0	5	5	0	3	21	24	13
Üsküdar*	0	6	6	0	6	21	27	22
Ümraniye	2	6	8	25	4	25	29	14
Zeytinburnu	1	6	7	14	3	12	15	20
Toplam	30	207	237	13	221	668	916	24

Kaynak: Tablodaki bilgiler belediyelerin web sitelerinden ve CİMER yolu ile elde edilmiştir.

* Kadın müdürler birden fazla müdürlüğe vekâlet ediyorlar.

Tablo 8: 2019 yılı Mahalli İdareler Seçim Sonrası Kadın Yöneticiler (2020)

Belediye Adı	Başkan Yardımcısı				Müdür			
	Kadın	Erkek	Toplam	Oran %	Kadın	Erkek	Toplam	Oran %
Adalar*	0	3	3	0	7	4	11	64
Arnavutköy	0	6	6	0	0	33	33	0
Ataşehir	0	8	8	0	9	19	28	32
Avcılar	3	5	8	38	6	19	25	24
Bağcılar	0	6	6	0	0	21	21	0
Bahçelievler	1	2	3	33	5	16	21	24
Bakırköy	0	4	4	0	10	9	19	53
Başakşehir	0	6	6	0	2	16	18	11
Bayrampaşa	0	6	6	0	3	22	25	12
Beşiktaş	1	5	6	17	7	20	27	26
Beylikdüzü	2	4	6	33	5	17	22	23
Beyoğlu	1	5	6	17	4	21	25	16
Büyükkçekmece	1	4	5	20	7	19	26	27
Beykoz	1	5	6	17	6	16	22	27
Çatalca	0	5	5	0	8	13	21	38
Çekmeköy	0	6	6	0	3	20	23	13
Esenler	0	7	7	0	2	20	22	9

Esenyurt	1	8	9	11	6	32	38	16
Eyüp Sultan*	1	5	6	17	8	19	27	30
Fatih	0	5	5	0	5	18	23	22
Gaziosmanpaşa	0	6	6	0	3	16	19	16
Güngören	0	3	3	0	2	13	15	13
Kadıköy*	1	4	5	20	12	13	25	48
Kâğıthane	0	5	5	0	2	22	24	8
Kartal	0	7	7	0	9	21	30	30
Küçükçekmece*	0	4	4	0	2	22	24	8
Maltepe*	2	6	8	25	12	23	35	34
Pendik	0	3	3	0	1	22	23	4
Sancaktepe	0	6	6	0	4	23	27	15
Sarıyer*	1	3	4	25	13	16	29	45
Silivri	1	2	3	33	10	17	27	37
Sultanbeyli	1	4	5	20	1	20	21	5
Sultangazi*	2	4	6	33	3	18	21	14
Şile	0	3	3	0	2	11	13	15
Şişli*	1	7	8	13	11	32	43	26
Tuzla	1	6	7	14	2	19	21	10
Üsküdar	0	6	6	0	4	24	28	14
Ümraniye	1	6	7	14	4	25	29	14
Zeytinburnu	0	4	4	0	3	13	16	19
Toplam	23	194	217	11	203	710	947	21

Kaynak: Tablodaki bilgiler belediyelerin web sitelerinden ve CİMER yolu ile elde edilmiştir.

* Kadın müdürler birden fazla müdürlüğe vekâlet ediyorlar.

Tablo 7’de ve Tablo 8’de İstanbul’da İlçe Belediyelerinde 2019 yılı “Mahalli İdareler” seçim öncesi ve seçim sonrası verileri incelendiğinde Ak Partili Arnavutköy Belediyesi’nde seçim öncesi ve seçim sonrası kadın müdür sayısı sıfırdır. CHP’li Adalar Belediyesinde kadın müdür oranında (% 64) herhangi bir değişiklik olmamıştır. Ancak CHP’li Beşiktaş Belediyesinde kadın müdür oranı % 36’dan % 26’ya, Ak Partili Beyoğlu Belediyesinde % 29’dan %16’ya, CHP’li Kartal Belediyesinde % 52’den % 30’a, Ak Parti’den CHP’ye geçen Esenyurt Belediyesinde de % 27’den % 16’ya ve CHP’den Ak Partiye geçen Silivri Belediyesinde ise % 61’den % 37’ye düşmüştür. Ayrıca Ak Parti’den CHP’ye geçen Küçükçekmece ve CHP’den MHP’ye geçen Çatalca Belediyesinde kadın müdür oranlarında ciddi bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Partisi değişmeyen ancak 2019 yılı mahalli idareler seçiminde rakip partinin (CHP) kadın aday çıkarması ve seçimi % 1,70 farkla kazanan Ak Partili Eyüpsultan Belediyesinde ise kadın müdür oranı % 17’den % 30’a yükselmiştir.

Ak Partili Bahçelievler Belediyesinde seçim öncesi kadın “Başkan Yardımcısı” oranı “sıfır” iken seçim sonrası % 30’a yükselmiştir. Ancak CHP’li Beşiktaş Belediyesinde kadın Başkan Yardımcısı oranı % 67’den % 17’ye, Büyükçekmece Belediyesinde % 40’dan % 20’ye düşmüştür. CHP’li Bakırköy Belediyesinde seçim öncesi kadın başkan yardımcısı oranı % 33 iken seçimden sonra kadın Başkan Yardımcısı görevlendirmesi yapılmamıştır. Ak Partili Arnavutköy, Bağcılar, Başakşehir, Bayrampaşa, Çatalca, Çekmeköy, Esenler, Fatih, Gaziosmanpaşa, Güngören, Sancaktepe, Şile ve Üsküdar, CHP’li Ataşehir ve Küçükçekmece Belediyelerinde, hem seçim öncesi ve hem seçim sonrası hiç kadın başkan yardımcısı görevlendirmesi yapılmadığını görülmektedir.

İstanbul 39 ilçe belediye başkanlıkları arasında sadece Ak Partili Sancaktepe Belediyesi Başkanı kadın olmasına rağmen 2019 yılı mahalli idareler seçimi öncesi kadın müdür oranı % 13 iken 2019 yılı mahalli idareler seçimi sonrası bu oran ise % 15 ile kadın müdür sayısındaki artışın çok az olduğu ayrıca belediyede de kadın başkan yardımcısının atanmadığı görülmektedir. Belediye başkanının kendisinden önceki yönetimi devam ettirdiği görülmektedir.

Belediye başkanları kişisel olarak yaptıklarıyla gözetilirken siyasi parti programından kopuk davranmayarak siyasi partilerin ilkelerine bağlı kalarak hareket ederler. Ancak Cumhuriyet Halk Partisinin parti programında yer alan kadın temsiliyet oranını artırılması yönelik söylemlerine rağmen Beşiktaş Belediyesi, Büyükçekmece belediyesinde kadın başkan yardımcısı oranında düşme olmuş ayrıca Bakırköy belediyesinde de seçim sonrası kadın başkan yardımcısı görevlendirmesi yapılmamıştır.

CHP’li belediyelerde çalışan üst düzey kadın yöneticiler mülakat sorularına açık bir şekilde cevap verirken Ak Partili ilçe belediyelerinde çalışan kadın yöneticilerin ise sorulara verilen cevaplarda daha temkinli davranmış oldukları gözlemlenmiştir. Ak Parti’den CHP’ye geçen Küçükçekmece belediyesinde değişiklik olacağı düşünülerek görüşme yapılması planlanmış olmasına rağmen önceki dönem ile arasında bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

3.3.2. Görüşme Yapılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Araştırma kapsamına alınan kadın yöneticilerin görüşlerine ve sorulara verdikleri yanıtlara değinmeden önce araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticilerin demografik ve genel özellikleri üzerinde durmak gerekmektedir. Görüşme yapılan katılımcıların kişisel özellikleri Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Görüşme Yapılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri

UNVAN	MEDENİ DURUM	YAŞ	ÇALIŞMA YILI	YÖNETİCİLİK YILI	ÇOCUK SAYISI	ÇOCUKLA İLGİLENEN	ÖĞRENİM DURUMU
Genel Sekreter Yardımcısı	Evli	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	11-15 yıl	1	Aile üyeleri ve bakıcı	Doktora
Daire Başkanı	Dul	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	11-15 yıl	2	Aile üyeleri	Lisans
Daire Başkanı	Evli	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	21 yıl üzeri	2	Aile üyeleri ve bakıcı	Yüksek Lisans
Başkan Yardımcısı	Evli	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	21 yıl üzeri	1	Aile üyeleri	Lisans
Genel Müdür	Evli	31-40 yaş	11-15 yıl	1-5 yıl	0	-	Yüksek Lisans
Müdür	Bekar	31-40 yaş	11-15 yıl	6-10 yıl	0	-	Yüksek Lisans
Müdür	Evli	31-40 yaş	16-20 yıl	6-10 yıl	2	Aile üyeleri ve bakıcı	Yüksek Lisans
Müdür	Evli	41-50 yaş	21 yıl üzeri	6-10 yıl	2	Aile üyeleri	Yüksek Lisans
Müdür	Bekar	31-40 yaş	16-20 yıl	6-10 yıl	0	-	Lisans
Müdür	Bekar	41-50 yaş	21 yıl üzeri	6-10 yıl	0	-	Lisans
Müdür	Evli	31-40 yaş	11-15 yıl	6-10 yıl	2	Bakıcı	Lisans
Müdür	Evli	31-40 yaş	16-20 yıl	11-15 yıl	2	Aile üyeleri	Yüksek Lisans
Müdür	Evli	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	21 yıl üzeri	2	Aile üyeleri	Lisans
Müdür	Boşanmış	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	21 yıl üzeri	1	Aile üyeleri	Yüksek Lisans
Müdür	Bekar	51 ve üzeri	21 yıl üzeri	11-15 yıl	0	-	Lisans
Müdür	Boşanmış	41-50 yaş	21 yıl üzeri	1-5 Yıl	3	Aile üyeleri ve Bakıcı	Lisans
Müdür	Evli	41-50 yaş	21 yıl üzeri	16-20 Yıl	1	Aile üyeleri	Lisans

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10: Görüşme Yapılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri Analiz Tablosu

Yaş Aralığı	Çalışma Yılı	Yöneticilik Yılı	Öğrenim Durumu	Çocuk Sayısı	Medeni Durum
6 kişi 31-40 yıl yaş aralığı	3 kişi 11-15 yıl	2 kişi 1-5 yıl	9 kişi Lisans	4 kişi 1 çocuk sahibi	4 kişi bekar
4 kişi 41-50 yıl yaş aralığı	3 kişi 16-20 yıl	6 kişi 6-10 yıl	7 kişi Yüksek Lisans	7 kişi 2 çocuk sahibi	2 kişi boşanmış
		4 kişi 11-15 yıl			10 kişi evli
7 kişi 51 ve üzeri yıl yaş aralığı	11 kişi 21 ve üzeri yıl	1 kişi 16-20 yıl	1 kişi Doktora	1 kişi 3 çocuk sahibi	1 kişi dul
		4 kişi 21 ve üzeri yıl			

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9 ve tablo 10'a göre araştırmaya katılan kadın yöneticiler İstanbul'da bulunan Büyükşehir ve ilçe Belediyelerinde Genel Sekreter Yardımcısı, Daire Başkanı, Başkan Yardımcısı ve Müdür olarak çalışmaktadır. Tablo 9'da 17 kadın yöneticiden 6 kişi 31-40 yaş aralığı, 4 kişi 41-50 yaş aralığı ve 7 kişi ise 51 yaş üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Bu yaş aralığında bulunan kadın yöneticilerden 3 kişi 11-15 yıl arası, 3 kişi 16-20 yıl arası, 11 kişi 21 yıl üzeri çalışma hayatında yer alırken, 2 kadın yönetici 1-5 yıl arası, 5 kadın yönetici 6-10 yıl arası, 4 kadın yönetici 11-15 yıl arası, 2 kadın yönetici 16-20 yıl arası, 4 kadın yönetici ise 21 yıl üzeri olarak yöneticilik görevlerini sürdürmektedir. Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin 9'u lisans, 7'si yüksek lisans, 1'i ise de doktora mezunudur.

17 kadın yöneticinin medeni durumu incelendiğinde; 4 kadın yönetici bekâr, 2 kadın yönetici boşanmış, 10 kadın yönetici evli ve 1 kadın yöneticinin ise dul olduğu belirlenmiştir. Görüşme yapılan kadın yöneticilerden 4'ü 1 çocuk sahibi, 7'si 2 çocuk sahibi, 1 kişi de 3 çocuk sahibidir. 7 kadın yöneticinin çocukları ile anneleri ve aile üyeleri ilgilenirken, 1 kadın yönetici çocuğunu bakıcıya bırakmıştır. 4 kadın yöneticinin çocuklarıyla hem aile üyeleri hem de bakıcı ilgilenmiştir.

Ayrıca görüşme sırasında kadın yöneticilere “*feminist misiniz?*” diye sorulduğunda 11 kadın yönetici direkt “değilim” diyerek cevap vermiştir. 2 kadın yönetici ise feminist olduğunu kabul etmiştir. 3 kadın yönetici feminizmi cinsiyetçi olarak görüp; eşitlikten, hak ve hukuktan yana olduğunu belirtmiştir. 1 kadın yönetici ise pozitif ayrımcılıktan yana olduğunu belirtilmiştir.

Aslında görüşmeler sırasında bu soruyu problematik olduğunu düşündüğüm için sordum. Feminizm kavramının bireyler tarafında bilinmediği, erkek düşmanlığı olarak algılandığı ve kadınları ötekileştirildiği inanılmakla birlikte yöntemsel olarak verilen cevaplarda kadın yöneticilerin söylemlerinin feminizmle uyduğu tespit edilmiştir.

17 kadın yöneticiye; Siz çalışma yaşamınızda erkekleri mi yoksa kadınları mı rakip olarak görürsünüz? diye sorulduğunda 16'sı da ne kadını ne erkeği rakip olarak görmediğini söylemiştir. Daha çok kendilerinden iyi olanları takdir etmiş, onların olumlu yönlerini örnek almaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Büyükşehir Belediyesinde üst düzey yönetici kadrosunda çalışan bir kadın yönetici *“Cinsiyet açısından bir rakip görmüyorum. Kışkırdığım değil de imrendiğim insanlar olur. Kendisini çok iyi yetiştirmiş, kısıtlı zamanda çok başarılı ve farklı işler yapmış, vizyoner olmuş, kendi kendini yetiştirmiş insanlara çok imrenirim.”* (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı) şeklinde açıklama yapmıştır.

3.3.3. Kadının İş Yaşamına Katılımı

Kadınların iş yaşamına katılmasının, 1. Bölümde de bahsedildiği gibi, farklı etmenleri bulunmaktadır. Bu konu ile alakalı görüşme sırasında katılımcılara çalışma yaşamına katılımlarıyla ilgili sorulan sorulara Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici şu şekilde cevap vermiştir:

“Ben okuma yazma bilmeyen anne babanın beş kızından biriyim. Üç tane engelli kız kardeşim var. Çok küçük yaşlarda çok ciddi sorumluluklar aldım. Liseyi bitirir bitirmez anne ve babamın haberi olmadan iş aramaya başladım. İlk çalışma yerim bir perdeciydi. Çalışma yaşamı ile hiçbir bilgim yoktu. Ölçü nasıl alınır? Yazar kasa ne işe yarar? Etraf nasıl toplanır? Çok kısa süre içinde bütün işleri öğrendim. Sağ olsun patronun (Ahmet Bey) küçük yaşta bana güvenerek dükkânını emanet etti. Ben onu hiç pişman etmedim. Küçük çaplı birkaç deneyimim olmuştu. Hafta içi çalışıp, hafta sonları kendimi geliştirmem için bilgisayar, daktilo, muhasebe, İngilizce kurslarına gitmek istiyordum. Ama maalesef ki çalıştığım mağazalar bunu kabul etmeyip beni işten kovdular. Hatta bir fabrika paramı bile vermedi. Hafta sonları aldığım kurslardan dolayı (muhasebe, bilgisayar, daktilo bilgimden dolayı) ... Belediyeye beni davet ettiler. İşe girerken hiç kimsenin desteğini almadım. Çalışma hayatına girdiğimden beri de anne ve babamdan hiç harçlık almadım.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

Başka bir üst düzey kadın yönetici de ekonomik nedenlerden dolayı çalışma hayatını girdiğini belirtmiştir.

“Babam, ben 10 yaşındayken vefat etti... Annem okumadığından çok ciddi sıkıntılar yaşamıştı. Bu yüzden eğitime çok önem veriyordu. Okumam konusunda beni her zaman desteklemiştir... Çalışma hayatına on yedi yaşında başladım. Liseyi bitirdikten sonra anneme yük olmamak için daktilo kursuna gitmeyi planlıyordum. Üniversitede de ilahiyatı kazanmıştım, ilahiyatı okumayı düşünmüyordum. Sadece arkadaşlarla konuşurken ilahiyatı da yazıyorum, oraya gideceğim diye espri yapmıştık öylesine yazmıştım... Kendi kendime o dönemde yaygın olan daktilo bilenlerin tercih ettiği kamu kurumlarında çalışma fikri oluştu. Daha sağlıklı, daha çevresi düzgün olan insanlardan oluşacağını düşünmüştüm. O dönemde kamu kuruluşunda çalışmak için daktilo öncelik aranıyordu. Bir kursa girdim, kursu bitirmek için para lazımdı. Anneme yük olmamak için bir transformatör atölyesine girdim. Bir buçuk yıl çalıştım, ustabaşı oldum. Makineciydim, yarım gün çalışıyordum, yarım gün de kursa gidiyordum. Yani özel sektör ve daktilo kursunu bitirip hedefim kamu kurumunda görev almaktı. Sınava girdim, yazılı sınavda birinci oldum. Sözlüde bütün soruları bilmeme rağmen onuncu yedekte kaldım. İlk girdiğim sınavda böyle bir olumsuzlukla karşılaşınca hevesim kırıldı. Daha sonra bir atölyede çalıştım. Arkadaşımdan eniştesi bir sınav olduğunu ve daktilo bilenlerin tercih edildiğini ve sınava girmemi, bu sınavda torpil aranmadığını söyledi. 1982 sıkıyönetim dönemi ve ben bu dönemde sınava girdim, hakikaten hiç torpilim yoktu. Türkçe ve matematiğim iyi olduğu için iyi puan aldım. Sonradan ben sınava girdiğimi unutmuşum, bir ay sonra postadan sınavı kazandığıma ve mülakata beklediklerine dair yazı geldi. Sadece daktilo yazarak mülakat yapıyorlardı. Sınavı kazandıktan sonra Belediye’de işe başlamış oldum.” (57 yaşında, 11 yıldır yönetici, daire başkanı)

İlçe belediyesinde müdür olarak çalışan bir yönetici ise bebeği olunca kararsızlık yaşadığını, ancak babasının cesareti ile işe başladığını söylemiştir.

“Çalışmaya başladığımda ilk çocuğum beş aylıktı, arada kaldım, eşim kararı bana bıraktı. Çocuğum beş aylık olduğu için kendimden emin değildim. Babam başlamamı istedi, senin için bu kırılma noktası, şimdi ya başlarsın ya başlayamazsın dedi. O konuda çok önümü açtı ve cesaret verdi. İşle birlikte yürütebileceğimi söyledi. Benim için okumanın ve çalışmanın ne kadar önemli olduğunu biliyordu.” (40 yaşında, 6 yıldır yönetici)

Başka bir ilçe belediyesinde müdür olarak çalışan bir kadın yönetici de *“Hayatın olağan akışı içerisinde çalışma hayatına atıldım. Artık kadınlar çalışan bir insan olarak kabul edildi. Herkes bireyselleşti. Çalışma hayatına katılmak zorundadır. İş hayatında destek ve köstek olma kuşağı kapandı.” (45 yaşında, 20 yıldır yönetici,)* diyerek bir kadın olarak çalışma hayatına girmekte zorluk yaşamadığını dile getirmiştir. Kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi ve aynı zamanda toplumda meydana gelen değişikliklerle birlikte kadınların artık kendilerini çalışma yaşamının bir parçası olarak görmeye başladığını belirtmiştir.

Kadınların çalışma yaşamına girmelerinin sebebi ekonomik ve itici etmenler olsa da kadınlar, toplum içinde değerli olmak, statü kazanmak, topluma faydalı olmak için

de çalışmak isteyebilir. Kadınlar bu şekilde çalışma yaşamında var olabilmek için farklı kanallar kullanabilirler.

İlçe Belediyesinde müdür olarak çalışan bir kadın yönetici bu duruma şu şekilde açıklamıştır:

“... Dernekler Federasyonu genel sekreterliği yapıyorum. Önemli bir dernek, 850 öğrenciye burs veriyoruz. İş adamlarıyla bir araya geliyoruz. Onların öğrencilerimize destek vermesi için çaba sarf ediyoruz, etkinlikler yapıyoruz. Kültürel mirasımızı yaşatmak için folklor etkinliklerimiz, yöresel yemeklerimiz için her yıl fuar, organizasyonlar ve sergiler düzenliyoruz. Ben de bil fiil yer aldığım için beni destekliyorlar.” (35 yaşında, 6 yıldır yönetici)

Başka ilçe belediyesinde müdür olarak çalışan kadın yönetici de “TUKADER (Tüketici Kadın Hakları Derneği) başkanayım. Kaymakamlıkta Tüketiciler Hakem Heyeti üyesiyim. BEM-BİRSEN ... eğitimden sorumlu dört nolu şubenin Başkan Yardımcısıyım. Burada olmamın amacı insan haklarını korumak, kollamak için bu işe girdim, karşımdakini mutlu etmek istiyorum.” şeklinde cevap vermiştir. (49 yaşında 16 yıldır yönetici)

Büyükşehir Belediyesindeki kadın genel müdür ise derneklerin kadınlar için önemini şu şekilde açıklamıştır:

“Gemi mühendisleri odasına üyeyim. 2014-2016 yıllarında başkanlığını yaptım. Odamızın ilk kadın başkanaydım. Denizci Kadınlar Derneği “WISTA” üyesiyim. Bu dernek ve kuruluşların ciddi anlamda destek olduğunu düşünüyorum. Bir takım etkinlikler yapıyor ve bu etkinliklerle de öğrencilere burslar veriliyor. 1999 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi “Gemi Mühendisleri” bölümüne kadın öğrenciler alınmaya başlamıştır. [Başlangıçta] gemilere kadın öğrencileri stajyer olarak kabul etmeyenler oldu. Bu tip dernekler farkındalığı yarattı ve baskı oluşturdu.” (39 yaşında, 9 yıldır yönetici, iştirak genel müdür)

Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici “Birçok dernekte çalıştım. Hepsine gönüllü olarak destek verdim. Asıl benim niyetim oralarda gönüllü olarak çalışmak, insanlara faydalı olmaktı. Bu çalışmalarım beni çok güçlendirdi. Ama ben bunu bilinçli olarak [böyle bir kariyere sahip olmak için] yapmadım.” diyerek açıklama yapmıştır. (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

Büyükşehir Belediyesinde başka bir üst düzey kadın yönetici ise bu tür kanalların çalışma yaşamında etkili olabileceğini kabul etmekle birlikte, toplumda değer

kazanmak ve statü sahibi olmak için asıl olarak kişinin kendi çabalarının önemli olduğuna vurgu yapmıştır.

“Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA-DER) Ankara şubesine ve Kamu Yönetimi Uzmanları Derneğine üyeyim. Dışarıdan sivil toplum örgütlerinin kadınları güçlendirdiğini görüyorum. Benim için böyle bir durum söz konusu olmadı. Eğer siz sivil toplum örgütlerinde çalışmayı çok arzu ediyorsanız ve kanalları zorluyorsanız evet etkiler. Derneğin içerisinde üyesini cazip yapması gibi bir çabasını görmedim. Genel kurulda komisyonlar oluşturuluyor ben de gireyim diye zorlamazsanız kimse size üye hanım hadi gel şöyle bir çalışma var, sen de katıl diye zorlamaz. Siz bilinçliyseniz, çalışmak istiyorsanız, sorumlulukları ben alayın diyorsanız daha doğrusu öyle bir kanal açarsanız o ekibin içerisinde oluyorsunuz. Şunu söyleyebilirim KA-DER’de bir kız kardeşlik duygusu var.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

Kadınlar çalışma yaşamlarına katılımı ve yükselebilmelerinde aile bireylerinin ve eşlerinin desteklerinin olmasının yanı sıra çalışma hayatları boyunca birçok bariyerle karşılaşmaktadırlar. Bu bariyerlere rağmen durmadan çalışma hayatlarında yollarına devam ediyorlar.

3.3.4. Çalışma Yaşamında Kadın Olmak

Kadınlar, çalışma yaşamında var olmak için ataerkil sistemin kurallarına uyarak hareket ederken bir taraftan da yaşamını sürdürmek için bu kuralların dışına çıkmak istiyorlar. Bu konu ile ilgili görüşmecilere *“Sizce Türkiye’de çalışma yaşamı kuralları erkeklere göre mi düzenlenmiştir?”* diye bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya ilçe belediyesinde bir kadın müdür *“Bence evet. Kıyafetinden tutun, çalışma saatlerine kadar, üst kademelerde erkekler olduğu için mi bilemiyorum ama kadınların bu kadar çalışma hayatında aktif olacağı düşünülmemiştir. Kadın odaklı düşünülmemiştir. Giyimdi kuşamdı, bir yerlere giriş çıkış açısından da öyle, bir yere denetime gideceksiniz mesela kadının gitmesi için uygun olmayabilir.”* (41-50 yaş aralığında, 1-5 yıldır yönetici) diyerek ifade etmiştir. Başka bir kadın müdür de *“Her şey erkeklere göre düzenlenmiştir. Erkekler istedikleri gibi at oynatıyorlar maalesef, istedikleri saatte eve girdikleri için bütün çalışma şekilleri ona göre düzenlenmiştir. Kadınlar bu kurallardan dolayı zorlanırlar. Sistem erkeklere göre düzenleniyor.”* (54 yaşında, 22 yıldır yönetici) açıklamasıyla çalışma yaşamı koşullarının erkeklere göre düzenlendiğini, kadınların bu koşullar içinde zorlandığını ifade etmiştir.

Başka bir ilçe belediyesinde bir kadın müdür ise çalışma yaşamı kurallarının ne erkeğe ne de kadına uygun olduğunu şu sözleri ile açıklamıştır.

“Özel sektörde de çalıştığım için objektif değerlendirebilirim. Bazı şartlar ne erkek için ne de kadın için çok uygun değil. Çok uzun mesai saatleri, iş merkezleri düşünüldüğünde kadın bir erkekle aynı şartlar altında çalışıyor. Özel sektörün düzeni çok insani değil, beyaz yakalı grubundaysanız belki o rahatlığı yaşıyorsunuz. Buda belli bir kısmı yaşıyordur. Ben de bir erkek gözüyle bakıyorum, kadınlarla çalışmak kafanızda hep soru işaretidir. Bizim diğer erkek amirlerimizden bahsederek, bize söylediklerimizden yola çıkarak kadın bekârsa evlenebilir, evliyse çocuğu olabilir, çocuğu olursa çocuğu hasta olabilir, okula başlayacaktır. Bakıcısı ile sorunu olacaktır yani, vs. Kadın demek sorun demek, halbuki bunlar hayatın içinde olan, bir babanın da bir erkeğin de dâhil olduğu o hayatın içindeki şeyler. Benim bir çocuğu hastaneye götürmem ne kadar normalse eşimin de götürmesi o kadar normal, kadın bu konuda izin alırken biraz daha kolay taraf. Ama erkek bunu söylemekten daha imtina eder. Çalışma koşullarına göre iş yaşamı ne kadına göre ne erkeğe göre değil, daha doğrusu bir insana göre değil.” (38 yaşında, 12 yıldır yönetici)

Büyükşehir belediyesindeki kadın genel müdür, kadın çalışan sayılarının artmasıyla çalışma yaşamı kurallarının kadınlara göre de düzenleneceğini şu şekilde açıklamıştır:

“Erkekler sayıca fazla olduğu için çalışma yaşamının kuralları erkeklere göre düzenlenmiştir. [Örneğin bu kuruluşa] gemici personel olarak hiç kadın çalışan alınmamış. Gemide 24 saat mesai oluyordu. Uyuma alanları, duş alanları bunların hiçbirinde kadınlara ait bölüm yoktu. Şimdi ise 5 kadın gemici arkadaşla çalışmaya başlayacağız. Onlara alan yok, onlara alan yapacağız. Hiç düşünülmemiş kadınlar!” (39 yaşında, 9 yıldır yönetici)

Bazı kadın yöneticiler ise çalışma yaşamı kurallarının işe göre düzenlendiğini, işin cinsiyeti olmadığını ve çalışılan müdürlüğün düzenini bireylerin belirlediğini ifade etmişlerdir.

Ataerkil sistemden kaynaklı olarak çalışma yaşamının kurallarının erkeklere göre düzenlendiği ve kadınların iş hayatında varlığının artmasıyla birlikte yapılan düzenlemelerin kadınlara göre revize edildiği tespit edilmiştir.

Görüşmede kadın yöneticilere *“Çalışma ortamınızdaki fiziki koşulların kadınlara göre düzenlendiğini düşünüyor musunuz”* diye sorulduğunda kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu böyle bir ayrım olmadığını, standart olan koşulların var olduğunu, kurumsal olarak düzenlendiğini ayrıca kadınlar isterlerse kendilerine göre düzenleyebileceği ifade edilmiştir.

Ancak ilçe belediyesinde bir kadın müdür çalışma ortamındaki fiziki koşulları şu şekilde ifade etmiştir:

“Evet, çalışma alanımı ben kendim düzenledim. Burası... Müdürlüğü tamamen akustik yalıtım sistemleri ile ses geçirmeyen halılar ve akustik ses yalıtımları ile sesi

absorbe ediyor. Daha rahat konuşulabilen ortamda çalışıyor arkadaşlar. Hem kadınlara hem de erkeklere göre çalışma koşullarına sahibiz. Benim dinlenme odam var. Oradaki renkler kurumsal ama ben kadınları düşündüm. Biz kadınlar estetiği çok düşünüyoruz. Renkler çok önemlidir. Benim elimde olsa buradaki makamı da değiştirdim. Beyaz yapardım. Daha renkli yapardım. Bana göre bu erkek makamı. Eviniz güzelse evinize mutlu bir şekilde gidersiniz. Buradaki arkadaşlara dedim ilk başta ofisinizi düzenleyeceğim.” (35 yaşında, 6 yıldır yönetici)

Çalışma yaşamında en çok dikkat çeken kurallardan bir tanesi de çalışanların kılık ve kıyafetleridir. Özel sektörde kamu sektörü kadar baskın olmasa da çalışanlarına dış görünüşleri konusunda yazılı ya da sözlü olarak kurallar koyulmuştur. Kadınların çalıştıkları kurumların kültürüne göre dış görünüşün etkili olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilere “Sizce kadınların dış görünüşü çalışma yaşamını nasıl etkiler?” diye sorulduğunda bir kısmı; kılık kıyafet yönetmeliği var, erkek kadın fark etmez bu kurallara uymak zorundalar. Bir kısmı da kadınların bakımlı, uyumlu, teşhirci giyinmemesi gerektiğini, aşırı makyaj yapılmaması şeklinde açıklamalar yapmıştır.

İlçe belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici ise dış görünüşün içinde bulunulan koşullara göre şekillendiğini şu şekilde ifade etmiştir.

“Bence özellikle kamu kurumlarında çalışan kadınların kıyafeti, makyajı, takısı, ölçülü olmalı yani gelen vatandaş açısından da çalıştığı ortamda birtakım insanların dikkatini çekmek açısından da önemli bu. Bunu kadın ve erkek olarak algılamayın, biz kadınız ama çok frapan giyinmiş bir şekilde işe gelmiş kişi bizim de dikkatimizi çekiyor, ya eleştirel gözle bakıyoruz, ya hoşlanarak bakıyoruz ya beğenmiyoruz ama sonuçta normal bir kıyafetle gelse günaydın deyip geçeceğiz. İnsana bakıyorsun, bir daha bakıyorsun, bir daha bakıyorsun, bir yere mi gidecek acaba diyorsun. Yani ben kılık kıyafet yönetmeliği çerçevesinde bakmıyorum buna. Mesela ben arkadaşlarıma şunu söylerdim hep, çatal gözükmeyecek. Çünkü bakın, ... Belediyesinde çalışıyorsunuz karşınıza gelen vatandaşla birebir yüz yüzesiniz. Karşınıza gelen vatandaş ... ilçesinde çok daha fazla muhafazakar ağırlıktaydı, ... ilçesi için bunu söylemek mümkün değil. Etraftan etkilenmemek diye bir şey de var ama sonuçta bir çevrede yaşıyoruz, bir çevrede çalışıyoruz. O çevre baskısını, baskı olarak ne kadar hissetmemeye çalışsak da o baskı oluşuyor, ben çok ilginç, bakın size bir şey söyleyeyim. Ben ... Belediyesinden, ... Belediyesi'ne gittiğim zaman etek boylarımın ne kadar uzun olduğunu fark ettim. ... Belediyesindeyken hiç fark etmemiştim! Eteklerimi kısaltım, mini yapmadım, zaten mini etek giymem, eteklerimi dizimin seviyesine getirdim. Bulunduğunuz çevredeki insanlara bakıyorsunuz sonra dönüp bir kendinize bakıyoruz. Ben neden acaba eteklerimin boynunu bu kadar uzun tutmuşum diye düşünüyorum. Bakın ben her ne kadar baskı görmedim desem de ... Belediyesinde çalışmanın bana vermiş olduğu bir baskıymış demek. Bir de neden, bir müdürlükte çalışan düz bir eleman olsan o kadar yöneticilerle muhatap olmuyorsun, önemli değil ama siz ... müdürü iseniz eğer her an her kademedede biriyle karşılaşma şansınız oluyorsa biraz girdiğiniz ortamlara göre hareket etmek zorunda kalıyorsunuz.” (60 yaşında, 41 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı)

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici de “Sembollere çok önem veren bir toplumuz. Dış görünüşü ile karşılanırsınız davranışlarınızla uğurlarsınız diye bir söz vardır. Dış görünüşü ile karşılanıyor, davranışları o dış görünüşüne ilişkin algıyı bir nebze kırıyor ama her zaman bir tarafta kalıyor diye düşünüyorum.” diyerek ifade etmiştir. (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

“Kadınlar çalışma yaşamında kendilerini ispatlamak için erkeklerden daha fazla mı çalışması gerekiyor?” sorusuna kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, yöneticinin mesai kavramının olmadığını, toplumda kabul görülmek için, kimseye laf söyletmemek için kadınların çok fazla çalışması gerektiğini dile getirmiştir. Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici şu şekilde bir açıklama yapmıştır:

“Evet, birileri çalışkan demeleri için o kişinin iki-üç kat fazla performans göstermesi lazım. Şimdi ben kendi hayatıma bakıyorum; hep çalışkan biri diye adlandırıldım. Bunlardan bir tanesi ben kendimi hep işime adadım. Master yaptığım dönemde işimi başkasına aktarmadım. İşleri, dosyaları koltuğumun altına alıp üçlere dörtlere kadar sabahladım. Master yaparken de diğer mazeretlerimi kullanırken de işleri başkasına delege etmedim. Bir kadının çalışkan olarak adlandırılabilmesi için kendisini çok zorlaması lazım. Çocuğum ateşlendiği zaman ben izin alamadım, eşime sen izin al diyorum. İzin alırken önceliğim işim oldu. Çocuğun bakımı, evin bakımı sadece benim görevim değil, benim işim varsa eşimin gitmesi sorun değil bence de gitmelidir. İkimizin de önemli bir işi olsaydı eğer onu bir teraziye koyar ona göre karar verirdik.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

İlçe belediyesinde bir kadın müdür ise kişisel olarak çok aşırı bir çaba içine girmediğini söylemiştir:

“Yani şu an için böyle değil diye düşünüyorum. Eskiden böyle olmuş olabilir kadınlar artık çalışma hayatın da her alanda varlar. Erkekten daha fazla çaba harcamasını gerektiren bir şey olduğunu zannetmiyorum. İdarecilik noktasında yükselme hırsları olan kadın çok fazla efor sarf etmesi gerekebilir. Bir insanın hayat sıralamasında bir numarada işi varsa o kadın daha çok çalışmak isteyebilir. Bu iş onun için ikinci ve üçüncü sıraya iniyor olsa belki, ben kendimden yola çıkarak bir şeyler söylüyorum, çok fazla rekabet duygusu olan bir insan değilim. Dershanede çalıştığım süre işten bahsedeyim öğretmenlik yaptığım süre içerisinde ben iyi bir öğretmenim çabasında hissetmedim kendimi. Alanında iyi olduğun takdirde erkek de olsan kadın da olsan iyi bir yerlere gelebilirsin. Orada önemli olan işi güzel yapmak. Genellikle bu insanlara empoze edilen bir şey.” (38 yaşında, 12 yıldır yönetici)

İstanbul Büyükşehir Belediyesin üst düzey bir kadın yönetici ise bu kuralın kamudan ziyade özel sektör için geçerli olduğunu şu şekilde dile getirmiştir.

“Kamu açısından baktığımızda kadınlar kendilerini ispatlamaları için çok çalışmıyorlar aslında, daha çok özel sektöre uygun bir davranış. Kamuda kadın ve erkek kendisine yapılmış görev tanımı neyse ona göre çalışıyorlar. Kamuda kadın hızlı bir şekilde ilerleyemediği için herkes işini yapıyor. Ama özel sektörde kadınlar erkeklere göre rol belirleme ya da makam sahibi olması konusunda gereğinden fazla çalışıyor.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

Kadınlar hem kamu hem de özel sektörde çalışma yaşamları boyunca başarılı bir çalışan olduklarını ispat etmek için çok çalışması gerektiği bilinen bir gerçektir.

Kadının çalışma yaşamında desteklenmesi ve katılımının artması için “*Kadın çalışanlarınıza pozitif ayrımcılık yaptığınız oldu mu? Onları yükselebilmeleri için desteklediniz mi? Açıklarsınız?*” şeklinde sorulan soruya kadın yöneticilerden 9’u pozitif ayrımcılık yaptığını, 8’si ise pozitif ayrımcılığa karşı oldukları şeklinde cevap vermişlerdir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici pozitif ayrımcılık yaptığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Çok yaptım ve bunu gururla söylüyorum. İş hayatında kendi emekleri ile kendi birikimleri ile fedakârlık yaparak, okumuş iş hayatında bulunmak istemiş, para kazanmaya çalışıp hayatını kurmaya çalışan bütün kadınlara (belki de birazcık kendimize yakın gördüğümüz kadınlara) destek oldum. Yapmaya da devam edeceğim. O kadınlara, bunlar benim mucizelerim, bunlar benim keşiflerim diyorum” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde başka bir üst düzey kadın yönetici de kadın çalışanlarına pozitif ayrımcılık yaptığını ifade etmiştir. “*En çok yapmaya çalıştığım şeylerden bir tanesi de oydu. Önceden de yöneticiydim, daire başkanıydım. Her türlü kadın çalışanımı eğitim açısından da, dil öğrenme açısından da bir kısa süreli eğitim açısından da destekledim ve diyelim ki tez yapacaklar... elimden geldiği kadar yönlendirmeye çalıştım. Burada da en son bir yönetici atadım, baktım ki hiç kadın yok, hemen durdurdum bu mutlaka kadın olacak. Elimden geldiği kadar onları gözetmeye çalışıyorum.”* (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

İlçe Belediyesinde bir kadın müdür ise “*Odağım iştir. İş ile alakalı kısmına doğru hareket edecek çalışanlara destek veririm. Kadın ve erkek ayrımı yapmam*

yapacağı işe bakarım.” (40 yaşında, 6 yıldır yönetici) diyerek pozitif ayrımcılığı karşı olduğunu ifade etmiştir.

Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici de kadınları desteklediğini ancak işi uzmanına verilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Evet, destekliyorum, ama pozitif ayrımcılığı hak eden desteklemek gerekir, bunu özellikle vurgulamak isterim. Yaklaşık 2009 -2015 yılları arasında... Belediyesinde Teftiş Kurulu Müdürlüğü yaptım. Bu esnada müfettiş yardımcılığı sınavı açtık. Sınava birçok kadın ve erkek aday girdi, erkekler çok da başarılıydılar. Teftiş kurulunda mantık düzeyinizin yüksek olması gerekir, biz de sınav sorularını bu doğrultuda hazırladık. Sınav sorularına makul ve mantıklı cevap veren kadın aday olmadı.” (57 yaşında, 11 yıldır yönetici, daire başkanı)

İlçe belediyesinde bir kadın müdür ise *“Kadınlara izin konusunda esnek davranırım. İş konusunda erkeklere daha baskı yapıyorum. Arşiv düzenlemesinde, pandemi döneminde dış göreve daha çok erkek çalışanları gönderip kadınların iç birimde çalışmasını istedim.” (50 yaşında, 12 yıldır yönetici)*

Büyükşehir belediyesindeki kadın genel müdür ise *“Yönetici olarak benim görevim eşit şartları sunmak ve objektif olarak değerlendirmektir. Eşitsizlikler üzerine kurulu bir ortamda yetişmiş, ekonomik özgürlüğü olmayan, ataerkil kültürden gelen kadınlar için farklı bir şekilde davranırım” (39 yaşında, 12 yıldır yönetici, iştirak genel müdürü) diyerek cevap vermiştir.*

Çalışma yaşamında pozitif ayrımcılık kadınları güçlenmesi destekleyecek, yükselmelerinin önünü açacağından yapılabilir. Ancak çalışma yaşamında “liyakatin” geçerli olması gerekir.

İkinci bölümde açıklandığı gibi, çalışma yaşamında kadınlar birçok engelle karşılaşmaktadır. Bu engeller toplumdan, örgüt kültüründen ve kadının kendisinden kaynaklı olabiliyor. Bu konuya ilişkin görüşme esnasında kadın yöneticilere *“Çalışma yaşamında kadınların karşılaştığı birçok sorun var. Bu sorunlara ilişkin kadınlar ne yapmalı? şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya kadın yöneticiler; “kadınların eğitime önem vermesi gerektiğini, cesur olmasını, dik durmasını, mücadele etmesi gerektiğini, geri durmaması gerektiğini, liyakatin ve adalet duygusunun toplumda yerleşmesi gerektiğini” ifade etmişlerdir.*

İlçe belediyesinde bir kadın müdür “Kadın çalışmasıyla edebiyatla mesleki bilgisi ile devam ederse karşısındakinin onu görmemesi imkansızdır. Bunu samimi olarak söylüyorum. Kadın nasıl ... Müdürlüğü yapacak diyen de oldu. Belediye Başkanı seni senelerce gözlemledim dedi. Vatandaş muhatap istiyor olumlu ya da olumsuz dönüş yapılacak olabilir. Nedenini çok güzel bir şekilde izah ederseniz sorun ortada kalmıyor. Önemli olan vatandaş muhatap olacak insan yaratmak. Özellikle bir de beşeri ilişkiler konusu, kurumların işleyişleri için çok önemlidir. Diğer kurumlarla ilişkileriniz de iyi olması gerekir. Yönetimin her ortamında beşeri ilişkilerimiz iyi olmalı, agresif olmamalıyız. Üst yönetim arkanızdaysa alt çalışanlar özgüven içerisinde iş yapıyorlar.” (49 yaşında, 21 yıldır yönetici) Şeklindeki ifadesi ile kadınının başarısının kendisine bağlı olmasının yanı sıra üst yönetimin de desteğini alması gerektiğini dile getirmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici ise ortaya çıkan sorunların kadınların kendisinden kaynaklandığını, çözümünün de yine kadınlara bağlı olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınlar bir arda olmayı, düşünmeyi, beraber olmayı öğrenmelidir. Dünya çok ciddi anlamda değişime uğradığı şu zaman diliminde hem kadına hem de erkeğe ihtiyaç var. Kadınlar da bunun farkına varıp iş hayatında var olmayı öğrenmelidir. Kadınlar mevcut rollerini idare ederken şu an yaşadıkları sorunları bir kenara bırakıp odaklanmalılar. Yöneticilik makamı kadına özgürlük alanları veriyor aslında, kısıtlandırılmış bir alan veriyor bir noktada. Bu zaman diliminde çok hızlı, sonuç odaklı, hizmete dönük, birçok insana dokunan, adil anlaşılan bir grafik çizmelidir.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde başka bir kadın üst yönetici de aslında sorunların toplumsal ve genel yargılardan kaynaklandığını ve bunun çözümünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Hakikatten çok cinsiyetçi bir toplumuz. Dolayısıyla kadınların çalışma yaşamındaki sorunları cinsiyetçi bakış açısından ayırmak mümkün değil, önemli etkenlerden biri. Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü olarak bir sürü sözleşme, bir sürü yasa çıkardık, medeni kanunda, ceza kanunda değişiklik oldu. Temelde cinsiyetçi tohumları çok erken atıyoruz. Taaa masallardan başlayıp düzenleme yapmak lazım, atasözlerinden başlamak lazım. Güçlü mekanizmalar olmalı ve bunların takibinin de yapılması lazım. Bir sürü proje yapılıyor ama sürdürülebilirliği olmuyor. Bazen güzel bir şeyler yapılıyor ama arkasından sırf bir iktidar değişikliği ile aman onların işinin devamı olmasın diye çöpe atılıyor. İyi şeylerin üstüne koyup koyup gitmek gerekir. Eğitim materyallerinde bir şey yapalım dediler uzun süre onla uğraştılar ama zaten çocuk okula geldiğinde çoktan cinsiyetçi özellikleri kazanmış oluyor. Aslında bu kadının doğasından gelen özellikleri reddetsin, bunları kabullenmesin, tabiatına karşı çıksın

değil .Aslında bunların kültür meselesi olduğunu anlamak lazım.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici)

Kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştığı sorunların çözmesinde asıl etkili olan ortaya çıkan sorunların nedenlerinin tespitidir. Aile de kız ve oğlan çocuğunun yetiştirilmesi eşit bir şekilde olmalıdır. Bu da ataerkil yapının dönüşümü ile olur. Bu dönüşümün en büyük destekçisi de devlet politikalarıdır.

3.3.5. Çalışma Yaşamında Ayrımcılık

Çalışma yaşamında kadınlar, cinsiyete, ırka, etnik kimliğine, yaşadıkları coğrafyaya ait özelliklerinden dolayı ayrımcı muamelelerle karşılaşmaktadırlar. Bu ayrımcı muamelelerden kaynaklı olarak kadınlar mevcut düzen tarafından meslek hayatlarında prestijli olan konumlara gelememekte ve çalışma yaşamından da dışlanmaktadırlar. Bu konuya ilişkin görüşme esnasında *“Çalıştığınız kurumlarda cinsiyete bağlı olarak ayrımcı muamelelerle karşılaştınız mı? Örnek verebilir misiniz?* sorusuna istinaden, çalıştığı kurumlarda karşılaşmadıklarını ancak 3 kadın yöneticinin de çalışma yaşamında ayrımcı muamelelerle karşılaştıkları ortaya çıkmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici önceki çalıştığı kurumlarda karşılaştığı ayrımcı muameleleri şu şekilde açıklamıştır.

“İlk çalıştığım ... Belediyesinde çocuk olduğum için fark edemedim. Konu, kadın olmam kaynaklı değildi biraz daha farklıydı ama ... Belediyesinde çalıştığım sürede kadın olmamdan kaynaklı çok sıkıntılar yaşadım. Seni beğendikleri için senin yanına geliyor olmaları, ... belediyesinde bir noktada kadın olmamdan kaynaklı çok ciddi mobing gördüm diyebilirim. Encümen toplantılarında meclis toplantılarında beni rencide ettiler. Kızdılar, üzdüler, beni ağlattılar, toplantılardan çıkmama neden oldular. Arkamdan dedikodular yaptılar. Sonradan da gruplar oluşturdular kendi içlerinde. ... Belediyesinde üç sene sonra yönetici oldum. Bu süreçte yediğim mobingi hiçbir yerde yemedim. Hatta görevden alındım. Meclis üyesi geliyor, bekârsın, seni taciz ediyor. Arıyor seni, bugün nasılsın? Yemeğe gidelim mi? diye soruyordu. Evli adam geliyor kahve içiyor ama odamdan bir türlü çıkmıyor. Akşamlar ... sofralarında öyle bir kadın böyle bir kadın diye dedikodumu yaptılar. Çünkü ben ele avuca gelmeyen biriyim. Onların istediği kulvarda değildim. ... Belediyesine geçtikten sonra çok dikkatli davrandım. Giyimime kuşamıma, konuşma tarzıma çok dikkat ettim. Bir önceki ... Belediyesinde oranın yerlisi yani göçmen kökenli olmadığım için Belediyeye nasıl girdim diye sorguladılar. Sonradan geçtiğim ... Belediyesinde de alevi kimliğimi sorguladılar. Baktılar ki çok çalışıyorum beni iyice çalıştırdılar. Etnik kimliğim dolayısıyla o dönemin Başkanı her toplantı da beni rencide ediyordu. Senin soyadın nedir? Kürtçe mi? diye sorardı. Çok kırılmış olduğum bir toplantı olmuştu. O toplantı da işte bu da Alevi ama Alevilikle uzaktan yakından ilgisi yok, olsaydı benimle çalışamazdı dedi. O saatten sonra toplantıya konsantre olmam imkânsızdı. Ben her

günü sıfırdan yaşadım. Orada bir kabul ediş başlamıştı. Çünkü orada kimliğimi ortaya koyarak çalıştım. Saklama olmadı. Şimdiki kurumumda hiçbir sıkıntı yaşamadım.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

İlçe belediyesinde bir kadın müdür ise *“Karşılaşmadım, cinsiyete bağlı ayrımcılıklar olsa kadın yönetici koymazlar, bütün belediyenin bütçesi, yardım eli bu müdürlük. Bu müdürlüğün kurucu müdürü benim, öyle olsa beni müdür yapmazlar. Başkan hep der: Kadın eli değdi, daha çok merhametli davrandığımı, kadınları daha çok anladığımı daha kolay yönettiğimizi, daha başarılı olduğumuzu söylüyor.” (43 yaşında, 9 yıldır yönetici) Başka bir ilçe belediyesindeki bir kadın müdür de (46 yaşında, 21 yıldır yönetici) “Hayır ayrımcılıkla karşılaşmadım. Hatta olumlu etkisini gördüm.” ifadeleriyle çalıştığı kurumun cinsiyetçi olmadığını hatta kadınları daha çok desteklediğini dile getirmiştir.*

Konuya ilişkin görüşme esnasında sorulan sorulardan bir diğeri de, *“Çalışma yaşamında kadınların iş güvencesi ve ayrımcılığa karşı yasal düzenlemeler ile ilgili ne düşünüyorsunuz?”* idi. İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey kadın yönetici *“Önemli olan yasal düzenlemelerin olması değil bunların hayata geçirilmesi. Bir sürü yasa var. 6284 sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesi Dair Kanun var ama sonuçta kamu görevlileri bunu uygulama konusunda bir direnç gösteriyorlar. Türkiye’de bir şeyin olması için düzenleme yetmiyor. Bir politik kararlılık olmalıdır. Bir de direnç gösterilmemelidir.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı) ifadesiyle yasal düzenlemelerin yetersizliğinden ziyade Türkiye’de yasaların uygulanışındaki problemi dile getirmiştir.*

İlçe belediyesindeki kadın bir müdür ise yasal düzenlemelerin yeterli olduğunu şu sözleri ile dile getirmiştir.

“Kadınlara yapılan yasal düzenlemeler gayet güzel, çalışan kadın çocuğunu kreşe bıraktığı taktirde 300 Euro devlet desteği var. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bakıcı parasını veriyor. Yarım gün çalışma düzenlemesi kadın için avantaj bence, yarım gün çalışmış oluyor ve kariyer elde ediyor. 21 yıldır çalışıyorum geçtiğimiz yıllara baktığımızda kadın politikalarında ciddi ilerleme var kadın haklarında. İstanbul sözleşmesi de çok eleştiriliyor. Kadını koruyan tarafı da var. Aileye bozan tarafı da var. Artısını eksisini iyi düşünmeleri lazım diye düşünüyorum.” (43 yaşında, 9 yıldır yönetici)

Başka bir ilçe Belediyesinde kadın müdür ise “Kadınlar için yarım gün süt izni, iki sene ücretsiz izin hakları var. Kadın için yetersiz. Sen bir yöneticisin. Çalıştığın işyeri olarak personelin çocuk doğurup iki sene ücretsiz izne gitsin ister misin? Bir yönetici olarak işi düşünüyorum. Burada yapılacak birçok iş var. Çocuk hastalanacak gidecek. Tabi ki de gidecek, 360 derece bakmak gerekir hayata. Masanın öbür tarafındaysan önce işi düşünüyorsun. O zaman da durmadan çocuk doğurup ücretsiz izne çıkıyorsan, tercih edilmezsin.” ifadesiyle işin öncelikleri ile anneliğin öncelikleri arasındaki ikilime dikkati çekmiştir. (54 yaşında, 22 yıldır yönetici)

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici yapılan düzenlenmelerden rahatsızlığını şu şekilde dile getirmiştir.

“Son düzenlemelerden sonra olumsuz olacağını düşünüyorum. Ücretsiz izin süresi üç yıl oldu galiba. Ben Daire Başkanlığına geldiğimde bir tane arkadaşım doğum yaptı. İki yıl doğum iznini kullandı. (Ben genel olarak şöyle bir taktik kullanıyordum o zamanlar. Bir dosyayı iki kişiye takip ettiriyorum. Birinin izni olur, hastalığı olur diye diğerinin mutlaka haberdar olmasını isterdim) İki yıllık ücretsiz doğum izni süreci çok uzun, hele ki ikinci çocuk üçüncü çocuğun teşvik edildiği bir dönemde şu an bu süre üç yıl oldu. Kadın üç çocuk doğuracaksa dokuz yıl iş hayatında uzaklaşabilecek. Aslında bu sizin yükselememeniz demek. Ben yönetici olarak kendimi zorlamasam erkek yönetici seçebilirim. Bu uygulamaların kadın istihdamını azalttığını düşünüyorum. Elbette izinleri vermekte fayda var. Bu işin tek sorumlusunun kadın olmadığının bilincinin de yerleşmesinde fayda var. Kadınların biraz daha fedakârlık yapması gerekiyor. Bir sonraki kadın istihdamını düşünerek çok fazla geleneksel rollerini önceleyerek izin istemek, rahat işleri yapmaya çok istekli olmaması lazım.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

3.3.6. İş Yaşamında Çalışanlar Arası Rekabet

Görüşme esnasında “Çalışan kadınlar arası ilişkiler nasıl?” sorusuna kadın yöneticilerden 10’u kadın çalışanlar arası ilişkilerin iyi olduğunu, dayanışmanın olduğunu, ortak hareket ettiklerini ve hatta erkek çalışanlar ile de aralarının iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerden 7’si de kadın çalışanların birbirini kıskandığını, insafsızca davrandığını, kuyusuna kazmaya çalıştığını, kendi aralarında çok dedikodu yaptıklarını ve bu olumsuzlukların nedeninin de bilgisizliğe ve eğitimsizliğe dayandığını şeklinde açıklama yapmıştır.

İlçe belediyesinde bir kadın müdür, çalışan kadınlar arası ilişkilerin uyumlu olduğunu dile getirmiştir:

“Çalıştığım kurumda kadınlar arası ilişkiler çok iyi. Kadın müdürler çok yakın samimi, kendi aralarında ekstra programlar yapar, birbirlerinin açığını kapatırlar. Birbirlerinin yerine bir yerlere giderler, tamamen dayanışma içindeyiz. Kadın çalışanlar kendi aralarında iyiler. Çalıştığım kurumda kavgadır, çekememezlik, dedikodu duymadım. Kendi içlerinde çok uyumludurlar.” (40 yaşında, 6 yıldır yönetici)

Ancak başka bir ilçe belediyesinde bir kadın müdür ise durumu kadın ve erkek farklılaşması şeklinde açıklamaya çalışmıştır. *“Herhangi bir sıkıntı görmedim. Belki ben yönetici pozisyonundayım diye yansımiyordur. Ondan bilmiyor olabilirim. Şunu söyle söylenebiliriz, Erkekler sorunları aralarında kapatmayı biliyorlar, kadınlar bu konuda beceriksizler. Kadınlar fazla açık sözlüler.” (54 yaşında, 22 yıldır yönetici)* İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici ise, yöneticilerin tavır ve davranışlarının değiştiğini şu şekilde ifade etmiştir: *“Eskiden kadın yöneticilerle çalışmak daha zordu. Kadın yöneticiler daha yeni, daha önceden de bahsettiğim, demokrasi gelişim nedeniyle kadın ego sorununu daha farklı yansıtıyor, daha şiddetli yansıtıyor. Artık toplumun bakış açısı ve mental yapısı değişti.” (57 yaşında, 11 yıldır yönetici)*

Buna karşılık ilçe belediyesindeki bir kadın müdür ise kadın çalışanlar arasındaki ilişkinin boyutlarını şu şekilde açıklamıştır:

“Bence en sıkıntılı şeylerden birisi o, kadınlar arasında çok fazla dedikodu var. Genel olarak hangi topluma giderseniz gidin kadınlar toplanınca dedikodu yapar. Bu tür dedikodular iş ortamında çok fazla oluyor. Ortamdan etkilenme de söz konusu. Sosyolojik olarak bakarsanız bir gruba dâhil olmak için onlar gibi olmak gerekiyor. Sürekli alışveriş yapan bir grupsa sen de onlar gibi alışveriş sitelerinden alışveriş yapan, her gün kargo paketleri gelen bir kadın olmalısın çünkü konuşacağım muhabbet şu elbise geldi, bu etek geldi, çocuğuma şunu aldım, bu markadan bunu aldım, bunu beğendim, çünkü bunlar muhabbet malzemesi. Sosyal medyada insanlar her şeyi paylaşıyorlar doğal haliyle iş ortamına da bunlar yansıyor. İş yerinde iş konuşalım ya da işini geliştirmek üzere bu işi nasıl yapabiliriz diye bir konuşma ve tartışma kadın çalışanlar arasında çok az.” (38 yaşında, 12 yıldır yönetici)

Çalışma yaşamında kadınları arası ilişkilerin pekiyi olmadığı gözlemlenmiştir. Çünkü kadınların modern anlamda çalışma yaşamına girmeleri geç olmuştur. Çalışma yaşamında kısıtlı alanlarda var oldukları için rekabet etme duygusu daha ön plandadır. Bu duygudan kaynaklı da yükselebilmek için çekememezlik durumu oluşabiliyor.

3.3.7. İş ve Aile Arasında Kadın

Çalışma yaşamının içine giren kadın çalışanların belki de ilk karşılaştıkları sorun evlilik ve çocuk sorunudur. Çünkü hem erkek hem de kadın yöneticiler kadınların evlilik ve çocuk sebebiyle işlerini aksatacağını, geri geldikten sonra dahi işe adapte olmada zorlanacağına inanıyorlar. Bu konuya ilişkin yapılan görüşmelerde “Kadınların evlenmesi, doğum izni kullanması kariyerlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünüyor musunuz?” sorusuna İstanbul Büyükşehir İlçe belediyesinde kadın müdür *“Ben kadın yönetici olarak çok fazla kadın çalışmasının taraftarı değilim. Bekâr geliyor, evleniyor, çocuğu oluyor ve ondan verim alamıyorsun. Bazıları var evlenir çoluk çocuk sahibi olur azim ve istek vardır onda ve başarılı olur. Bazıları ise sadece maaşımı alayım gideyim düşüncesindedir. Bu tür insanlara katı bakıyorum.”* (49 yaşında, 21 yıldır yönetici) şeklinde cevap vermiştir. Benzer şekilde ilçe belediyesindeki bir kadın müdür de *“Evet. Ben bir kadını, ben bile bir kadın personel için söylüyorum. Çünkü doğum izni, çocuk hastalanacak erkek bakmaz kadın bakacak. Pazara bile gidilecek olsa kadın gidecek, anneye dahi kadın bakacak. Yani kadın personel olmak zor.”* (54 yaşında, 22 yıldır yönetici) ifadeleriyle kadın çalışanlarla pek çalışmak istemediklerini dile getirmişlerdir.

İlçe Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici de, etkileyip etkilemeyeceğinin kadının eşine bağlı olduğunu şu sözleriyle dile getirmiştir.

“Etkilemez diyorum ama bu evlendiği erkeğe bağlı, yani beş dakika geç kaldınız, yarım saati geçti, sen neredesin? Baskı kuran bir erkekle birlikteyse, o kadının önünü çok kapatır. Kurum kapatmaz ama kendisi özel yaşantısını dengede tutmak adına eşinin tercihlerini öne çıkartıyorsa kendi önünü kapatır. Bizim çok oluyor, mesela akşam beşten sonra sekizlere, onlara, on birlere kadar buralarda kaldığım olmuştur. Hafta sonu bir program olur, sabah çıkarım, akşam gelirim eve. Eşiniz anlayış göstermezse, evde sürekli bir huysuzluk yaşarsanız, tercih yapmak durumunda kalırsınız. Evi tercih ederseniz, evdeki huzuru tercih ederseniz, bu sefer buradaki o pozisyonunuzdan ödün vermek zorunda kalırsınız. Bir katılmazsınız, iki katılmazsınız, üçüncüde çağırılmazsınız.” (60 yaşında, 41 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı)

Başka bir ilçe belediyesindeki bir kadın müdür ise *“Kendi açımdan söyleyebilirim etkilediğini düşünmüyorum. Çünkü ben de evlendim ve doğum yaptım. Yaşadığım bu durumlar müdürlüğümü olumsuz etkilemedi.”* (38 yaşında, 6 yıldır

yönetici) diyerek kadınların evlenmesi ve doğum yapmasının olumsuz bir durum oluşturmayacağını ifade etmiştir.

Çalışma yaşamında yer alan kadınlar ikili rol yaklaşımından kaynaklı olarak birçok görevi üzerlerine alırlar. Çocuk bakımı, ev işleri, anne baba ve hatta eşinin ailesinin sorumluluğunu dahi üzerlerine alırlar. Bu yaşamlarından dolayı kadınlar iş ve aile hayatlarında birçok sorunla karşılaşmışlardır. Bu konuya istinaden görüşme esnasında “*işiniz ile aileniz arasında hiç kaldınız mı? Ne yaptınız?*” sorusunu, kadın yöneticilerin 8’si kaldım, 9’u kalmadım (bekârlar dahil) şeklinde cevaplamışlardır.

İlçe Belediyesinde bir kadın müdür ortaya çıkan sorunları aşmada, kendi bulduğu çözümleri şu şekilde dile getirmiştir:

“Ailemle işim arasında kaldım ve işimi tercih ettim. İşim çok yoğun olduğunda onlara zaman ayırmadığım oldu, bunun sıkıntısını çok yaşadım. Çocuğum çok mu mızımlanıyor ona vakit yaratacak bir şeyler buldum. Kuzenini çağırdım, bakıcı çağırdım, okula gönderdim. Eve gittiğimde normalden daha fazla vakit harcadım. Nitelikli vakit yaratmayla çalıştım. Çok yoruldum. O gün eve geç gittiysem, çocuklarımın karnını makarnayla doyurmuşsam ertesi gün onlara mükellef bir sofraya hazırladım. Bankadan kredi almak gibi, ailemin kredisinden kullandıysam faiziyle geri ödedim.” (40 yaşında, 6 yıldır yönetici)

Başka bir ilçe belediyesindeki bir kadın müdür ise ortaya çıkan sorunun çözümünde eşinin desteğini şu şekilde açıklamıştır.

“Çok çalıştığım ve geç eve gittiğim oluyor. Bizde 24 saat esastır, sel olur, yangın olur, afet olur bu durumlarda iş başında olmak zorundayız. 28 yıllık evliyim, eşim de bu duruma alışmak zorunda kaldı. Çocuğa da annem baktı. Ev işini aksatmadıktan ve çocukla ilgilendikten sonra sorun olmuyor, sıkıntı yaşamıyorsun. Ben çok fazla ödün verdim. Benim ikinci işim evimde başlıyordu, buna alışmak zorundayız. Eşiniz destek vermezse başarılı olamıyorsun, burada eşin desteği şart!” (49 yaşında, 16 yıldır yönetici)

“Evli olan yönetici kadınların eşlerinin alt ya da üst pozisyonunda çalışması kadını olumlu mu, yoksa olumsuz mu etkiler mi?” şeklinde sorulan soruya, kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, erkeğin alt pozisyonunda çalışması ilişkilerini olumsuz etkileyeceğini, erkeği aşağılık kompleksine sokabileceğini, kadının da eşini ezebileceğini söylenmiştir. Ayrıca eşinin üst makamda olması kadının konumunu güçlendireceğini, daha üst bir makama geçebileceğini ifade etmişlerdir.

Ancak ilçe Belediyesinde bir kadın müdür, bunların aksi yönünde açıklama yapmıştır; *“Benim eşim memur statüsünde çalışıyor, bana her zaman tam destek vermiştir.”* (38 yaşında, 6 yıldır yönetici) Başka ilçe belediyesindeki kadın müdür ise; *“Eşlerine bağlı, etkileyen de olur, etkilemeyen de olur. Ben kendi adıma, eğer hırslıysanız top yekûn bir başarı istersiniz.”* (58 yaşında, 25 yıldır yönetici) diyerek özel kişilik yapısının önemini vurgulamıştır.

Görüşmede *“Evli olan kadın yöneticilerin çalışma yaşamındaki konumları, ev ortamına etkisi nasıl olur? Açıklar mısınız?”* soruna İlçe Belediyesinde bir kadın müdür yöneticilik konumunu evde de devam ettirdiğini şu sözleriyle açıklamıştır.

“Evi de yönetmeye kalktığı için pek kolay olmuyor. Toplumda evdeki ev kadını rolünü evde oynamanız gerekiyor. Bu ayrımı net bir şekilde ortaya koymanız gerekiyor. Bu da herkesin yapamayacağı bir şeydir. Çünkü rol karışımı oluyor. Onu oturtabilmek için de ayakları sağlam basmak gerekir. Eş desteği gerekse bile yetmiyor, eşi de yönetmeye kalkıyorsunuz, evdeki her şeyi yönetmeye kalkıyorsunuz. 12 saat işte kalıyorsunuz, 6-7 saat evde kalıyorsunuz. Evde kaldığınız zaman belki 3 saati eşinizle birlikte geçiriyorsunuz. 12 saatlik davranış kalıbınız evdeki durumunuza yansıyor, 3 saatte kendinizi frenleyemiyorsunuz. Frenlemeniz için de işte geçirdiğiniz zaman kadar evde de zaman geçirmeniz gerekiyor. O denge çok kolay sağlanamıyor, birbirini tolere ederek gidiyor. Benim eşim yönetici olduğu için birbirimizi tolere ediyoruz. O bana emretse de, ben ona emretsem de alınmıyoruz. Çünkü ikimiz de yöneticiyiz. Uzun bir tatile çıktığımızda hemen kendimize geliyoruz. Çünkü artık karı kocayız, onun farkına varıyoruz.” (43 yaşında, 9 yıldır yönetici)

Başka bir ilçe belediyesindeki bir kadın müdür ise *“Artık çocuklar annelerinin yönetici olduklarını biliyorlar, erkekler de bu duruma alıştı. Ev hayatımda bir sorun yaşamadım.”* (38 yaşında, 6 yıldır yönetici) diyerek, ev ahalisinin durumu bir şekilde kabullendiğini ve bu duruma alıştığını ifade etmiştir.

Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici ise *“Dengeli tutmaya çalışıyoruz, aynı şeyi ben de yaşıyorum. Evde evi, işte işi düşünmek lazım, bu ayrımı yapabildiğiniz zaman sorun olmuyor, ama mesai saatlerinin uzun olması ev ile işin dengesini bozabiliyor. Kamu kurumları o açıdan daha avantajlı. Mesai saatlerimiz düzenli, normal çalışanlar ev ile işi dengeleyebiliyor ama yöneticiler için mesai kavramı yok. Özel sektörde mesai saatleri kavramı daha farklı, karşılıklı anlayış gerekiyor aile içinde, Türkiye’de bu henüz benimsenmiş değil.”* (57 yaşında, 11 yıldır yönetici, daire başkanı)

Büyükşehir Belediyesinde başka bir üst düzey kadın yönetici de “*istemeseler de kadınları olumsuz etkiliyor. Kadın rol olarak evde sonsuz sevgi gösteren, sadece güler yüzlü olması gereken, çocukları ile çok fazla ilgilenmesi gereken fedakâr kadın, bir önceki rol modeli gibi (annesi gibi) bir kadın bekliyorlar evde. İş hayatında biraz daha disiplinli, kafasında soru işaretleri olan, bir sonraki geleceği planlayan, içindeki durumu değerlendiren kadın evde problem yaşıyor. Kadınlar iş hayatına girdikten sonra çok fazla sorun yaşamaya başladılar.*” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı) ifadeleriyle yönetici kadınların konumlarından dolayı sorumluluklarının daha da arttığını dile getirmiştir.

İlçe belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici de *kadının yönetici, erkeğin onun altında çalışıyor olması, ciddi sorun oluşturuyor. Erkeklerin üst makamda olması hiç sorun yaratmıyor, hatta eşini kayırıyor, yardımcı oluyor. Doktorlar genelde hemşirelerle evlenirler, toplumdaki değer yargısı olarak baktığımızda doktor daha üsttedir. Hemşireler doktorların yönetiminde çalışır. Bu da erkeklerin hazımsızlığından kaynaklanıyor.*” (60 yaşında, 41 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı) diyerek açıklama yapmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici hayatından örnek vererek eşin üst ve alt pozisyonunda çalışmasının kadının çalışma yaşamına etkisini şu şekilde açıklamıştır:

“*Kadınların eşleriyle aynı iş yerinde olmasını istemem. Kocanın üst pozisyonunda olması kadına avantaj oluyor. Mesela nüfuzunu karısı için kullanabiliyor. Kadının üst pozisyonunda olması çok rahatsızlık verici bir şey. Benim eşim kariyer mesleğindedir. Kariyer mesleği son derece önemli bir meslek, kendince bağımsızlığı olan bir yer. Ben ilk daire başkanı olarak atandığımda, arkadaşları ona “ooo!! artık senin genel müdür olman gerekir.” diye şaka yaparak cinsiyetçi erkeklik duygularını tırmalayan işler yapıyorlar. Ciddi bir huzursuzluk yaratarak bunu besliyorlar. Bunları oturup konuştuk, düşünüp düzeltebiliyorsunuz. Burada sizin durduğunuz yer de önemli. Bu durumu üstünlük haline getirip evde dolaşıyorsanız sıkıntı olabilir. Bu bir kadro ve burası ile bağlı bir şey. Eğer siz kendinizi tamamlamamışsanız, bazı almış olduğunuz kadrolardan, unvanlardan yola çıkarak davranış tarzınız çok değişebiliyor. Bu da huzursuzluk yaratabiliyor. İnsanların semboller üzerinden gittiğini düşünüyorum. Sembollerin üzerine gidip çıktıkları makamı çok kötü kullanıyorlar, ayrılınca da çok büyük bir boşluğa düşüyorlar.*” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

3.3.8. Mentor Desteğinin Farkındalığı

Kadın yöneticiler çalışma yaşamlarında pek çok zorlukla karşılaşüyor. Hayatlarını kolaylaştıracak tek bir olumlu adım bile hayatlarını bambaşka yöne götürmeye yetebiliyor. Kadınlara o kapı bir kez açıldığında mücadele etmekten asla vazgeçmiyorlar. Giderek güçleniyorlar ve başka kadınları da güçlü kılmak için onlara rehberlik (mentorluk) yapıyorlar. Bu bağlamda “Çalışma yaşamınızda hiç mentor desteği aldınız mı? sorusuna kadın yöneticilerden yaş aralığı “31-40”, “41-50” olanların neredeyse tamamı mentor desteğinin farkında değiller. Bu görüşmeciler, mentorluğu, daha çok mesleki eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri ve kurum içi eğitimler ile karıştırmaktadır. Yaş aralığı 51 ve üzerinde olan kadın yöneticiler mentorluk desteğini duymuş ya da azı mentor desteği almıştır.

İlçe Belediyesindeki üst düzey bir kadın yönetici “*Şahsen almadım, ama kurumsal birtakım eğitimler içinde, özellikle... Belediyesi benim orada çalıştığım süreçte eğitime çok ciddi önem veriyordu. Orada mentor desteği veren eğitimler aldım.*” (60 yaşında, 41 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı)

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici de “*Maalesef hiç almadım, keşke alsaydım. Hayatında zorlandığım şeylerden bir tanesi, bir yol gösteren birinin olmamasıdır. Eğer bu tarz bir destek alabilseydim şu an çok başka bir noktada olurdum.*” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı) şeklinde mentor desteğinin eksikliğini ifade etmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici ise mentor desteği aldığını şu sözleriyle ifade etmiştir:

“*Yönetim Kurullarında Kadın Derneğinde mentorluk desteği alıyorum. Daha çok kadının yönetim kurullarına girmesi için kurulmuş bir dernek. Mesela her bir üyesine mentor atıyor ve tek tek takip ediyor. Eğitimlere katılıp katılmadığınız, kaç toplantı yaptınız, ara değerlendirmeler... Çok başarılı bir program uyguluyorlar.*” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

3.3.9. Enformel İlişkiler

Erkek çalışanlar çalışma yaşamlarında kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt içerisinde resmi enformel ilişkiler geliştirirler. Erkekler, kurdukları bu tür ilişkiler sayesinde, üst yönetim tarafından hangi projelerin yapılacağı, hangi mevkilerin boş

olduğu konusunda önceden bilgi sahibi olurlar. Kadınlar ise bu kanallara girmek istemedikleri ya da yer alamadıkları için çoğu uygulamalardan haberleri dahi olmaz. Enformel ağların içine giremedikleri için, yönetim tarafından da dışlanırlar.

Bu konuya ilişkin görüşme esnasında “Kadın çalışanlar işyerinde enformel sosyal iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar mı? Siz hiç yaşadınız mı?” sorusuna kadın yöneticilerden çalışma yılı “11-15” ve “16-20” olanların, enformel iletişim ağlarından pek bilgileri olmadığı anlaşılmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey kadın yönetici “*Sırf sadece bunların içinde olamadığımız için sosyal çevreyi oluşturamadık. Kademe ilerlemeyi hızlandıracak, ya da bizim neler yaptığımızı anlayacak insanlarla bir arada olamadık, akşam yemeklerde, tatillerde, hafta sonları yapılan toplantılarda ya da turlarda olamadığımız için hep tırnağımızla yavaş yavaş kazarak buraya geldik.*” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı) diyerek, bu ağların öneminin farkında olduğunu ancak bu ağlara dahil olamadığını belirtmiştir. Bir diğer üst yönetici ise “*Ben kadınların yoğun olduğu yerde uzun yıllar çalıştım. Şu an erkeklerin yoğun olduğu yerde çalışıyorum. Erkeklerle zor olduğunu görüyorum. Sizin yanınızda çok rahat edemiyorlar. Kulüpleri var onların birbirlerini destekliyorlar. Programlar oluyordur, eğer resmi olarak üst yönetim yemeğe davet ediyorsa size de davet geliyordur. Onun dışındaki davetlerden çok haberim olduğu söylenemez.*” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı) diyerek enformel sosyal iletişim ağlarına dahil olmadıklarını ifade etmiştir.

İlçe belediyesinden bir kadın müdür ise çalıştığı kurum içerisinde böyle bir iletişim ağının olmadığını şu sözleriyle dile getirmiştir:

“Mesai saatleri içerisinde toplantı yapıyorlar, kamu da bu tür iletişim ağları olmuyor. Bir gurubun içine alınmama durumu, devletin içine alınmama durumu yok. Kadın olduğundan dolayı toplantıların dışında bırakmak istemezler.” (46 yaşında, 21 yıldır yönetici)

İlçe Belediyesinde üst düzey kadın yönetici de kadınların enformel iletişim ağlarına girememe sebeplerini, kadınların ikili rolünü gerekçe göstererek, şu sözleriyle açıklamıştır.

“Şimdi kadınlar mı dışlanıyor, yoksa kadınlar mı girmeyi tercih etmiyorlar, aslında o ikisi arasında ayırım yapmak lazım. Çünkü kadının iş hayatı dışında mutlaka bir ev hayatı oluyor. Ailesiyle de yaşasa, evli de olsa bu bir gerçek, işi toparladıktan sonra evi ile ilgili buradaki durumu eve taşımak zorunda, evdeki düzeni sağlamak için belki o ağların dışında kalabiliyor. Ben kendimi öyle bir ağın dışına itilmiş hissetmedim. Arkadaşlarımız iş dışında toplanıp birtakım lokallere falan gidiyorlardı ama o ortamlara girmeyi ben tercih etmedim doğrusu, dışlandığım için değil ama zaten ailemden çaldığım birtakım zamanlar oluyor, onun için işle ilgili yapmam gereken bittikten sonra evime gidip ailemle birlikte olmayı tercih ettim.” (60 yaşında, 41 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı)

3.3.10. Kadın İşi Erkek İşi!

Teknolojinin gelişmesi ve toplumsal yapıda meydana gelen değişimin etkisi ile her geçen gün daha çok kadınlar erkeklerin egemen olduğu işlerde çalışıyor. Kadınlar istek ve cesaretle biraz da şartları gözeterek hareket ettiğinde birçok işi yapabilirler. Kadın yöneticilere “Kadın işi ve erkek işi diye ayırım var mıdır? konu hakkında ne düşünüyorsunuz” sorusu yöneltilmiştir.

Görüşmede kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu fiziksel olarak yani taş ocağı, maden ocağı gibi güç gerektiren işlerde kadın ve erkek ayrımının yapılabileceğini, ancak zihinsel olarak hiçbir ayrımın olmadığını dile getirmiştir. Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici zihinsel iş ayrımını olmadığını şu sözleriyle açıklamıştır.

“Erkekler daha fiziksel güce sahip, bunu kabul ediyoruz. Fiziksel güçle yapılması gereken bir şeyi beyinle daha kolay yapabiliyorsanız mesela kaldıracın bulunması gibi, yani kaldırıcı ile işi yapabilmek gibi. Burada ayırım görmüyorum. Yalnız bedensel güç gereken işler de var.” (57 yaşında, 11 yıldır yönetici, daire başkanı)

İlçe belediyesinde kadın bir müdür “Kadın işi erkek işi olarak ayrı bakmıyorum. Tamircilik yapan kadın, seyis olan kadın da var. Asıl erkekler kadın işini yapabilirler mi? Ev temizliğini, ütüyi erkekler nasıl yapar?” (46 yaşında, 21 yıldır yönetici) şeklinde cevap vermiştir. Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici de “Kadın işi erkek işi diye bir ayırım yok. Kadınların daha çabuk, daha motive şekilde yapabileceği işleri erkekler kendi kafalarında belirlediler aslında. Bizde en önemli departmanların başında (Raylı Sistemler Dairesi Başkanlığı) kadın var. O kadın çok başarılı, akli başında bir insan. Ben kendi adıma, neden bir kadın o sistemin başında diye sorgulamadım. Yetkin olması, o işi yapabilecek güçte olması, enerjisi, bilgi ve birikimi benim açımdan yeterlidir. Aslında erkekler kadınların her işi yapabileceğini

çok iyi biliyorlar.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı) ifadeleriyle kadın işi ve erkek işi ayrımının olmadığını dile getirmiştir.

Güç kavramını farklı bir şekilde tanımlayan Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici kadın işi ve erkek işi ayrımına şu söylemleri ile karşı çıkmıştır:

“Güç meselesinde de güçlü kadın dayanıklı kadın, erkekler daha güçlü deniliyor. Ben ona çok da katılmıyorum. Gücü neyle tanımladığınıza bağlıdır. Siz acıya daha dayanıklıysanız, olumsuzluklar karşısında dağılmayıp birleştirici olabiliyorsanız, fiziksel gücü tolere edecek dünya kadar alet çıktı. Önemli olan psikolojik dayanıklı güçtür. Bence gücü biraz daha zorluklar karşısında duruşla kullanan kadın, erkekten daha güçlüdür. En küçük bir sıkıntıda erkek çıkıp gidiyor ama kadının çıkıp gittiğini ben hiç görmedim. Kadın çocukları ile birlikte refaha çıkmanın mücadelesini veriyor. Baktığımızda kadın acıya daha dayanıklıdır. Dolayısıyla gücün tanımının değiştiğini düşünüyorum. Kadınların daha güçlü olduğuna inanıyorum.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

Buna karşılık, ilçe belediyesindeki bir kadın müdür, “kadın işi ve erkek işi” ayrımının olduğunu şu şekilde açıklamıştır.

“Kadın işi erkek işi ayrımı bence vardır. Bir kadın hamallık yapabilir mi? (Mecbur kaldığında belki!) Ben şu kafaya çok kıyıyorum aslında kadın her yerde olmalı, bizde erkekler gibi her yerlerde olabilmeliyiz. Erkek de zaten her yerde olamaz böyle yanlış bir algı var toplumumuzda. Kadın kahve işletir mi hiç. O kadar erkeğin arasında olmak, kadını erkekleştirir. Asker bir kadına baktığımızda kadının erkekleştiğini görüyoruz. Biz zaten o kodla yaratılmamışız. Erkek de çok fazla kadının olduğu yerde çalıştığı zaman erkeksi olmuyor. Bunu kadın kuaförlüğü için söyleyebiliriz. İster istemez o popülasyon, aurasını, bakış acısını etkiliyor. Çok kadınla muhatap olun erkek de efemine olmaya başlıyor ya da erkekle çalışan kadınlar daha maskülen olmaya başlıyor. Ayakkabı stillerine bakın! Ayakkabıları da erkeksi, kıyafet şekilleri bile değişiyor.” (38 yaşında, 12 yıldır yönetici)

Diğer taraftan görüşmecilere, belediye işlerini nasıl gördükleri de sorulmuştur. Bilindiği gibi belediyelerin birçok görevi vardır. Yaşadığımız yerleşim yerlerindeki sokak ve caddelerin bakımı, temizliği, aydınlatılması, şehir içi yolların yapımı, şehrin ekonomik işleri, mesleki kurslar ve kütüphane açma ve esnafın denetimi gibi birçok kamu hizmeti belediyenin görevleri arasına girmektedir.

Belediye işlerini kadınlara daha çok yakıştıran görüşler öteden beri olagelmıştır. *“Yerel siyaset, iktidardan ziyade hizmetle, dolayısıyla kadınların geleneksel rolleriyle daha kolay ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda Alkan, bazı örnekler de aktarmaktadır. Örneğin Fransa’da 20. yüzyılın ilk yarısında kadınlar, belediye yönetiminde görev almak istiyorlar ve şöyle diyorlardı: “Evi temizlediğimiz gibi, kenti de temizleriz”. Yine*

benzer şekilde, 1930'da İstanbul Belediye Meclisi üyeliğini kazanan Latife Hanım, "belediyecilik, büyütülmüş bir ev idaresidir, demişti." (Arıkboğa, 2009, s. 21)

Bu bağlamda görüşmecilere, "belediyenin yapmış olduğu hizmetlere ve faaliyetlerine bakıldığında, belediyecilik kadın işi midir? Kadınların bu işlerde daha başarılı olacağı konusunda ne düşünüyorsunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici "Kadına atfedilen roller açısından baktığımızda, evet kadın işidir. Kadının sevecen olması beklenir, derleyip toplamayı, düzenlenmesi beklenir. Hizmet bir duygudaşlık durumudur. Bence kadın işidir." (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı) şeklinde cevap vermiştir. İlçe belediyesinde bir kadın müdür de "Evet. Belediye insanla çalışır, insana hizmet eder. Biz halka hizmet ediyoruz. Belediye hizmet sunar. Kadın beyni gereği bunları daha kolay görürsünüz. Ben sokaktan geçerken ayrıntıya dikkat ederim. Bu ağaç niye burada bunlardan başka diksinler derim. Çöp alınmadığında fark ederim. Erkeklerin çoğu fark etmez. Park Bahçeler Müdürlüğü yaptım. Aynı ağaç dikilir, aynı çiçekten peyzaj yapılır. Sokağın dizaynını daha iyi görürüz. Çocuk parklarında sivri demir dahi kullanmadım, gül diktirmedim. Ben kaydırağı yaptığımda kendim binerdim. Mobilya aldığımda uçları sivri olmamasına dikkat ettim." (54 yaşında, 22 yıldır yönetici) diyerek belediye hizmetlerinde kadın dikkatinin nasıl fark yaratabildiğine vurgu yapmıştır.

Ancak belediye tarafından yapılan hizmetlerin kadın işi erkek işi diye ayrımlaştırılmaması gerektiğini, hizmetlerin hem kadınlara hem de erkeklere göre olduğunu belirten ilçe belediyesindeki bir kadın müdür ise "Ayrımlaştırma yapmıyorum. Çalışan herkesin işidir. Yani Belediyecilik unisex iştir." demiştir. (40 yaşında, 6 yıldır yönetici)

3.3.11. Kadın Yöneticiler

3.3.11.1. Yönetici Atamaları

Belediyelerde yönetici kadro olarak adlandırabileceğimiz kadrolar; genel sekreter, genel müdür, genel sekreter yardımcısı, genel müdür yardımcısı, daire başkanlığı, şube müdürlüğü kadrolarıdır.

Belediye başkanları seçimle işbaşına gelirler. Bağlı oldukları siyasi yelpazenin etkisiyle de görevde kaldıkları dönem içerisinde çalışacakları ekibi seçerken bazı kriterlere dikkat ederler. Görüşme esnasında *“Bulunduğunuz kurumdaki yöneticiler birlikte çalışacakları yardımcılarını seçerken hangi kriterlere (cinsiyet, fiziki görünüş, karakter yapısı, iş kapasitesi) dikkat ediyorlar?”* sorusuna genellikle kadın yöneticiler; iş yapma kapasitesi, insan ilişkileri iyi, kolay iletişim kurabilen, yönetimle aynı dili konuşan ve uyumlu, yöneticilik vasfına sahip olan kişilerin yönetici ekip içerisinde yer aldığını açıklamışlardır.

İlçe belediyesinde bir kadın müdür *“Maalesef siyasi kurumlarda müdür yardımcılarınızı siz seçmiyorsunuz.”* (43 yaşında, 9 yıldır yönetici) diye yakınmıştır. Başka bir kadın müdür de *“Burası belediye, siyasi kurum. Ben müdürlüğüme istediğim personeli seçebildim. Önce ben görüştüm. Benim olmaz dediğimi almadılar. Olur dediğim kişi için ise o zaman siyasi konular devreye girdi.”* (54 yaşında, 22 yıldır yönetici) şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici kendi kurumunda yönetici atamalarını şu şekilde açıklamıştır:

“Biz de şuan akıl baliğ, akıllıca yetkin insanlar üzerinden yürüyor. Yani iş yapabilecek, çalışabilecek, emek harcayabilecek, performansı, kariyeri, referansları düzgün, bugüne kadar yaptığı işleri ortaya koymuş kişilerden seçiliyor.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

3.3.11.2. Yetki Kullanımı

Belediyelerde yöneticiler kendi makamını ilgilendiren görevleri yerine getirirken yasal düzenlemelere uymaları gerekmektedir. Belediyeler siyasi bir kurum olduğunda dolayı yönetim kademesinde bulunan üst makamdan gelen emirlere uymak zorunda kalabiliyorlar. Buna ilişkin görüşme esnasında *“Çalıştığınız makamda görev açısından yetkilerini kullanırken zorlandığınızı düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?”* sorusuna kadın yöneticiler, mevzuat çerçevesinde kendi alanlarına hâkim oldukları ve üst yönetim tarafından sözlerinin dinlediğini ifade etmişlerdir.

İlçe belediyesinde bir kadın müdür ise *“Bir okulun müdürü dahi olsanız bence tek başına karar verebiliyor olma gücü de pek doğru bir şey değil. Bence tam yetki her zaman tehlikelidir. Böyle olması gerekir dediği şeyler illaki oluyor ama beni zora*

sokacak herhangi bir şeyle karşılaşmadım. Uygun görmediğim işler ile ilgili fikrimi söylerim aksi taktirde bu görevde de benim gibi biriyle çalışmazlar.” (38 yaşında, 12 yıldır yönetici) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici önceki kurumundaki yetkilerini şu şekilde açıklamıştır;

“Hayır, maalesef. Bugüne kadar çalıştığım hiçbir makamda tam olarak yetkili değildim. Kâğıt üzerinde, işin mutfak kısmında çok yetkiliydim. Bütün belgelerin ve bilgilerin bir araya getirilmesi kısmında yetkiliydim. Tam böyle ekmeğini yiyeceğin, sahneye çıkacağın, neyin nasıl yaptığını göstereceğin alanda değildim. Yukarıda erkekler vardı, onlar pastadan dilimlerini alıyorlardı. Çalıştığım belediyeler beni proje makinesi olarak kullandı.” (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı)

3.3.11.3. Kadın Yönetici ile Çalışmak

Çalışma yaşamında maalesef ki bilinen bir gerçek vardır. Ne kadınlar ne de erkekler, kadın yönetici ile çalışmayı tercih etmezler ve tercihlerini erkek yöneticilerden yana kullanırlar. Bunun birçok nedeni vardır. En önemlisi de ataerkil yapıdan kaynaklı olarak toplumun kadına biçtiği rollerdir. Bir yandan da baktığımızda iş dünyasının erkek egemenliği altında kalması ve kadınları daha rekabetçi olmaya zorlamasıdır. Kadınlar iş yaşamında ilerleyebilmek ve engelleri aşmak için agresifleşebiliyorlar.

“Alt kademedede çalışırken, kadın yöneticiniz olmuş muydu? Kadın yönetici ile çalışmak kolay mıdır?” sorusuna, ilçe belediyesinde bir kadın müdür *“Kadın yönetici ile çalıştım, gayet uyumlu çalıştık, hiç sıkıntı yaşamadım. İkili ilişkilerimiz çok iyi idi. Bana daima destek verdi. Cemiyetle tanıştırmada, iş öğretme anlamında da çok desteği olmuştu”* (38 yaşında, 6 yıldır yönetici) Başka bir kadın müdür ise *“Kadın yöneticinin zorluğu da var kolaylığı da var. Dertleri daha kolay anlatabiliyorsun. Öbür taratanda egoları fazla oluyor.”* (46 yaşında, 3 yıldır yönetici) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Üst düzey bir kadın yönetici de soru ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Bunun aslında ben cinsiyet ayrımından çok insanın kişiliğiyle alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Toplumsal olarak bir ego sorunu var. Çünkü toplumun önemli bir kesimi, yani teokratik bir rejimden, imparatorlukla yönetilen bir sistemden yeni bir toplum oluşturuluyor ve burada tebaa olma özelliğinden ezilen bir halk var. Bu da bence bir insan unvan aldığı zaman egosunu insanlara yansıtmayı, yetkiyi kullanmak

olarak algılıyor. Bunu çok yaşadık yani pek çok kademedeki insanda egoyu yansıtan özellikleri olduğunu gördük.” (57 yaşında, 11 yıldır yönetici, daire başkanı)

Görüşmecilere sorulan başka bir soru ise *“Sizce alt pozisyonda çalışanlar için kadın yönetici ile çalışmak avantaj mıdır, yoksa dezavantaj mıdır?”* idi. Bu soruya ilçe belediyesinde bir kadın müdür *“Kadın yönetici ile çalışmak karşı tarafın kişisel görüşüne bağlı. Bir erkek elemanım, bana bir kadından emir almak bana çok ağır geliyor dedi ve ayrıldı. Kadınlar için avantajdır, çünkü kadınlar kadın yöneticilere kendilerini daha iyi ifade ediyorlar. Erkekler için de olaya nereden baktığı ile alakalıdır. İşe odaklanmışsan cinsiyete bakmazsın.”* Bir başka kadın müdür ise (yaş:38, 6 yıldır yönetici) *“Üst pozisyondaki titizliği, hassasiyeti alt pozisyona geçtiği zaman avantaj olarak görüyorum.”* (40 yaşında, 6 yıldır yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

İlçe Belediyesinde bir kadın müdür ise kadın çalışanlar için avantaj olabileceğini şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Ben kadın personelim kadın müdür ile çalışmasını avantaj olarak görüyorum. Çünkü kadınların özel günleri, doğumları vs. onları daha kolay anladığımı düşünüyorum. Bana şöyle bahsediyorlar, benden önceki müdürleri erkekmiş regli döneminde çok ağrısı olanlar izin alamamış, kıvranmış yine kalmış burada, doğum izinleri, süt izinlerini çok kolay isteyememiş. Çocuğu buraya emzirmek için geldiğinde on dakikalık bir arayı daha isteyememişler. Şimdi bunları bana çok rahat bir şekilde söyleyebiliyorlar. Birisinin karnı ağrıdığında o dönemde olduğunu, birisi tartışmaya girdiğinde adet öncesi misin sen istersen bu işi yarın konuş rahatla deyip durdurabiliyorum.” (43 yaşında, 9 yıldır yönetici)

Üst düzey bir kadın yönetici *“Bir kere erkekler daha esnek kurallar noktasında. Benim gördüğüm kadınlar genel olarak çalışma hayatı ile ilgili daha katı kuralları var bunların yerine gelmesini daha ısrarla istiyorlar. Erkekler daha esnek olabiliyorlar ve şu bir gerçek, erkek yöneticiler kadınlarla çalışırken çok adam kayırabiliyorlar. Eğer fizik görüntüsü, insan ilişkisi, albenisi fazla bir kadın varsa, ona karşı çok daha fazla toleranslı olabiliyorlar. Ama bir kadın bunu yapmaz, albenisi yüksek bir kadına tolerans göstereyim diye bir duruş göstermez.”* (60 yaşında, 41 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı) diyerek kadın yönetici ile çalışmanın avantajlı taraflarını ve dezavantajlı da olabileceğini ifade etmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bence bu durum kadın yöneticilerin o süreçleri elde ederken ne deneyim yaşadıkları ve birazcık da kişiliklerine bağlı bir şey. Meslek hayatımın başında erkek yöneticilerle çalıştım. Son derece kötü yöneticilerdi. Kadınlarla da çalıştım çok iyileri de vardı, kötülerini de vardı. Ama bu biraz kişiliklerine, daha doğrusu çocukluk yaşantılarına bağlıdır. Siz de ne eksik ise onu yaşıyorsunuz. Kadınlar erkeği tercih ediyorlar biliyorum. Hani ben diyorum ya çocuğu hasta bilmem ne diye izin alıyorlar. Daha cinsiyetçi baktıklarından dolayı erkekler o işlerde kadının verildiğine inandıkları için kadına daha anlayışlı olabiliyorlar ve daha kolay izin alabiliyorlar. Cinsiyetinden dolayı yola çıkarak mazeretleri daha kabul görüyor. Genellikle bu görevlere gelmiş kadınlar fedakârlık yapmışlardır, hep mücadele vermişlerdir. Hep iki kat çalışmışlardır ya da evlilikleri bozulmuştur. Ondan dolayı kadınların toleransı daha düşük olabilir. O yüzden daha çok erkekleri tercih ediyorlardır.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

3.3.12. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Günümüzde kadınlar, eskiye kıyasla yöneticilik pozisyonlarına daha fazla gelebiliyorlar. Kurumlar onları daha fazla tercih edebiliyor. Çünkü kadın yöneticilerin işe kattıkları değer farklı olabiliyor. Kadınlar da merhamet ve adalet duygusu fazla gelişmiştir. Örneğin kadınlar tarafından yönetilen şirketlerde işçi çıkarımı erkekler tarafından yönetilen şirketlerden daha azdır.

Konuya ilişkin görüşme esnasında *“Kadın yöneticilerde bulunması gereken özellikler nelerdir?”*, *“Kadın ve erkek yöneticiler arasında fark var mıdır? Varsa nelerdir?”*, *“Kadın yöneticilerin başarılı olmaları için erkek gibi davranmaları gerekir mi? Ne düşünüyorsunuz? Neden?”* soruları sorulmuştur.

Sorulara ilişkin verilen cevaplar da kadın yöneticilerin özellikleri, ne sert ne de çok naif olmalı, adil, dürüst ve eşit davranmalı, estetik olmalı, mantıkla hareket etmeli, sabırlı ve merhametli olmalı, vizyon sahibi olmalı, ciddi olmalı, edepli olmalı, tavır ve giyimlerinde dikkatli olmalı, iş yürütme ve yapma konusunda ayrıntıcı oldukları ön plana çıkmaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici *“Kadın yöneticiler, kadın olduklarını hiçbir zaman unutmamalıdır. Kendisinden sonra gelecek olan kadın yöneticilere rehber olmalı, destek olmalı ve model olmalıdır. (48 yaşında, 27 yıldır yönetici, daire başkanı) Başka üst düzey bir kadın yönetici de “Erkeklerde lineer zeka var, yani erkekler sonuca odaklıdır. O sonuca gitmek için koşturur ve orada ne varsa dümdüz geçebilirler. Kadınlar süreçleri, yapılış biçimlerini*

de önemsiyorlar.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Büyükşehir belediyesinde üst düzey bir kadın yönetici ise kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farkı şu şekilde ifade etmiştir:

“Merhamet duygusu daha geliştirilmesi zor bir duygudur. Kadınlarda bu doğal olarak var, kadınların duygusallığı, empatisi daha fazla ama iş hayatında daha dezavantajlı bir durum bu, kullanabilirler. Kadınların detaylara önem vermesi bazen işin aksamasına neden olabilir. Sektörel bazda değerlendirmek daha doğru olabilir. Mesela şehir planlaması konusunda erkekler daha başarılı, kent estetiği açısından kadınlar daha başarılı olabilir.” (57 yaşında, 11 yıldır çalışıyor, başkan yardımcısı)

İlçe belediyesinde bir kadın müdür *“Mertlik, cesaret, doğruluk, başarı gibi kavramlar erkekleştirilmemeli, o zaman da kadın yöneticinin erkek gibi olmasını beklersiniz. İyi kavramları erkeklere göre adlandırırsanız, kadınların erkek gibi olmaları beklenir.”* demiştir. (46 yaşında, 21 yıldır yönetici) Başka bir üst düzey bir kadın yönetici de *“Kadınlar erkek gibi davranmaya bir yerde sanki zorlanıyorlar. Kadınlar da başarılı olmaları için öyle davranmaları gerektiğine inanıyorlar. Ciddiye alınmak için de sertleşiyorlar. Kadının söylediklerini daha değersiz dinleyen çok insan var. Bu bir erkeğin ağzından çıktığı zaman çok farklı olacak bir şey, kadının ağzından çıktığından şüphe ile yaklaşıyorlar. Burada muhafazakârı, sosyal demokrasi diye ayırmıyorum. Ben yıllardır kadın meselesinin içindeyim hala kendimde cinsiyetçi özellikler yakalıyorum, o kadar zor bir süreç ki. Erkek olsam bu gücü kaybetmek istemem, ciddi bir dayanışmaları var ama kadınlar arasında bu dayanışma yok.”* (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı) diyerek kadınların neden başarılı olmak için erkek gibi davrandıklarını ifade etmiştir.

3.3.13. Belediyelerde Cinsiyet Eşitliği

Belediyeler insanlara hizmet veren en yakın bir yerel yönetim birimidir. Buna yönelik olarak toplumda yaşanan eşitsizliklerle mücadele etme görevi de en çok belediyelere düşmektedir. Belediyeler, kadınların karar alma mekanizmalarına katılımında anahtar role sahiptir. Kadınlar, yerel düzeyde alınan kararların toplumsal cinsiyet eşitsizliğine duyarlı olmasını sağlamak için kararları etkileyebilirler. (Turan & Şen, 2014) Bu bağlamda *“Belediyelerde cinsiyet eşitliği politikalarıyla ilgili ne*

düşünüyorsunuz?” sorusuna dair görüşlerini, üst düzey bir kadın yönetici şu şekilde ifade etmiştir:

“Politik kararlılık çok önemli. Uygulanan politikayı belediye başkanı sahiplenecek, o sahiplenince etrafındaki insanlar açıktan itiraz edemiyorlar. Bizim böyle otoriter yapıya yatkınlığımız, kültürümüz biraz daha kabul edici oluyor. Lider bizim için önemli, bir sürü şey orada sembolleştiği için onun söylemleri son derece önemli oluyor. Başkanın sahiplendiği cinsiyet eşitliği bakış açısı var ama bu bütün herkese sirayet etmiş bir şey değil. Ben bunca yıldır bu işin içinde olan biri olarak kendimde yakalıyorsam, bu işi daha yeni duymuş, hiç bu ana kadar kafa yormamış bu insanlar çok daha fazla cinsiyetçi olabilirler.” (54 yaşında, 14 yıldır yönetici, genel sekreter yardımcısı)

İlçe belediyesindeki bir kadın müdür *“Belediyeler cinsiyet eşitliği konusunda pek bir şey yapmıyorlar. 28 tane müdürlük var, 4 tane kadın yönetici var. Personelin cinsiyet dağılımına da baktığımızda da, erkek sayısı fazla. Personelin büyük bir kısmı temizlik işlerinde çalışıyor. Bu işlerde erkekler çalışıyor.” (38 yaşında, 6 yıldır yönetici)* demiştir. Buna karşılık başka bir kadın müdür ise *“Birçok belediyenin uyguladığını düşünüyorum. Çok bariz şekilde cinsiyet eşitsizliği uygulayan bir belediye olduğunu düşünmüyorum. Gerçekten bunu, bütün belediyelerin toplantılarına giden biri olarak söylüyorum. Biz de ayırıyorlar diyen bir belediye yok.” (43 yaşında, 9 yıldır yönetici)* ifade etmiştir.

İlçe belediyesinde bir kadın müdür de belediyelerde uygulanan politikaların yetersizliğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Belediyeler yeterli çalışmalar yapmıyorlar. Yapılan meslek edindirme kursları daha çok hobi kazandırma amacıyla yapılıyor. Her ilçenin demografik yapısı, sosyolojik yapısı farklıdır. Buradaki kadınların çocuk sayısı farklı oluyor, istediğiniz kadar girişimciliğe yönelik olarak KOSGEB’den destek alabileceği kurslar açsanız ne kocasını ikna edip girişimcilik gösterip kendisine bir yer açabilir ne de başka bir yere girebilir. Çocuklarını bırakamaz, koca zaten sorumsuz eve gitmeyen, aldığı parayı oradan burada harcayan bir insan. Kocasını boşasa ona kim bakacak, burada pek çok değişken olduğu için kadınları bu yönde ilerletemiyorsunuz. Anne baba okulu açtık, seminer yaptık, çok etkili olmuyor tabi, çocuğu yetiştiren anne olduğu için oraya gelen çocuğu için bir şey yapmak istiyor, oraya gelenlere onore etmek için hediyeler veriyoruz. İki kardeş arasında kıyas yapmaması gerektiğini öğrense bile bizim için kazanımdır.” (38 yaşında, 12 yıldır yönetici)

SONUÇ

Ataerkil kültürün hâkim olduğu toplumlarda kadınlar cinsiyete bağlı ayrımcılıklara maruz kalmaktadır. Bu sorunlardan kurtulmak için de kadınlar sürekli kendilerini ispatlama, yeterli gösterme çabası içindedirler. İş yaşamı için gerekli özelliklerin kadında var olduğunun kabul edilmemesi, yöneticilik ve kadın algısının birlikte düşünülmesini zorlaştırmaktadır. Birinci bölümde yer alan “kadının toplumsal konumu” kısmında da bahsedildiği gibi kadınlar çocukluktan itibaren anneliğe uygun bir şekilde yetiştirilmektedirler. İşinden çok evine daha çok bağlı, ailevi sorumluluklarından dolayı çalıştığı kurumda yeterli performansı gösteremeyeceğine dair eril yargılar bulunmaktadır. Bu görüş nedeniyle kadınlar üst pozisyonlara gelme konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Kadınların evlenmesi ve çocuk sahibi olmasının, performansını azaltacağı ve işe odaklanmalarında problem yaratacağına inanılmaktadır. Kadınlar çalışma yaşamlarında deneyimleriyle karşılarına çıkan sorunlarla baş edebilmek için çeşitli enformel sosyal ilişkiler kurarak bu gibi değişik yollara başvurabilmektedir. Aynı zamanda kadınlar dünyanın her yerinde olduğu gibi yüksek eğitim alarak çalışma yaşamlarında daha iyi bir konuma gelme çabası içindedir.

Tez de, “çalışan kadınların karşılaştığı sorunlar” başlığında tartışıldığı gibi küreselleşme ile birlikte tün dünya tek bir ekonomiye ve bir kültüre hâkim olurken eşitsizliklerde daha da artıyor. Ticaretin küreselleşmesiyle kadınlar için olumsuz sonuçlar ortaya çıkabiliyor. Ataerkil sistem içinde kadınlar hem ücretli hem de ücretsiz iş gücü olarak güvensiz çalışma koşullarında uzun çalışma saatleri, düşük ücret, cinsel ve fiziksel istismar ile küresel piyasa içinde yaşamayı sürdürüyor. Küresel ekonomiye entegre olan ülkelerde, ihracata ve özelleştirmeye yönelik uygulamalar, kadınlara yeni iş kanalları açtığı gibi düşük ücretli ve düşük becerili işlerde istihdam ediliyorlar. Ayrıca ekonomik kriz dönemlerinde işlerini kaybedenler çoğunlukla kadınlar olmaktadır.

Bu bağlamda sigortasız çalışan kadın sayısı erkeklere kıyasla daha yüksektir. Kriz dönemlerinde ilk gözden çıkarılan kesim kadın çalışanlar olmaktadır. DİSK-AR'ın Covid-19 Döneminde Kadın İşgücünün Görünümü adlı raporuna göre, salgın döneminde her iki kadından biri işsiz kaldı, işbaşında olmayan kadın sayısı bir yılda 5

katına çıktı. Kadın işgücü oranı %11, kadın istihdamı ise %9 azaldı. Covid-19 döneminde geniş tabanlı işsizlik oranı kadınlarda %45,3 oldu (DİSK-AR, 2020). Devletin getirmiş olduğu yasal düzenlemeler caydırıcı olmamakta ve halen kadın çalışanlar ya işten çıkarılmakta ya da maaşları düşürülmektedir. Devlet sektörler vergi teşviki ve sigorta indirimleri yaparak, iş yerlerinde kadınların çalıştırılmasını teşvik edebilir.

Anayasa'nın 10. maddesinde 2004 ve 2010 yıllarında yapılan değişiklikler ile yetki ve karar alma mekanizmalarında kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasında pozitif ayrımcılık uygulamalarının önü açılmıştır. Ancak bu değişikliklerin hayata geçebilmesi için, pek çok alanda buna uygun politikaların geliştirilmesi ve düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyi, kadın erkek ayrımcılığına dayalı yaklaşım ve uygulamaları etkilemektedir. İkinci bölümde yer alan “çalışma yaşamında kadın yöneticilerin önündeki engeller” kısmında tartışıldığı gibi ülkemizde ataerkil kültürelenden dolayı kadınlar hem toplumsal hayatlarında hem de çalışma hayatlarında ayrımcı muamelelerle (cinsel kalıp yargılar) karşılaşmaktadırlar. Çalışma hayatlarında kadınlar hem bir eş olarak, hem de anne olarak var olmaya çalışırken etnik kimliği ve dini inancandan dolayı dışlanabilmektedir. Ataerkil sistemden kaynaklı cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kişileri farklı konumlara yerleştirir ve yanlış anlamalara neden olabilir. Bu sorunu çözmek için bu yargıları gerçek olarak kabul etmeyerek, insanları anlamak ve aynı zamanda da bir üst kimliğin toplumda insanları birleştiren bir öge olarak varlık gösterilmesi gerekebilir.

“Kadınların çalışma hayatına katılmasına yol açan etmenler” başlığı altında tartışıldığı gibi, kadınlar toplum tarafından saygınlık görme ve ailelerine karşı bağımsızlıklarını kazanmak için de çalışma yaşamına katılabilirler ve bu sayede de özgüven sahibi olabilirler. Ancak kadınların kariyerlerinin önündeki engelleri aşmaları için erkek çalışanlara göre daha çok çaba harcaması gerekebilir. Çalışma yaşamlarında kademe ilerlemeleriyle birlikte bu engeller daha da görülmektedir.

Devlet tarafından kadın ve erkek eşitliğini sağlamaya yönelik yapılan düzenlemeler, çoğu zaman sadece yazılı metinlerde kaldığından, kadın yönetici ve

erkek yönetici (ya da erkek işi kadın işi) ayrımı yapılmaya devam ediliyor. Bu ayrımcılığın kalkabilmesi için getirilen yasaların mevcut otorite tarafından sahiplenilmesi ve toplum tarafından da benimsenmesi gereklidir. Aksi takdirde ayrımcılığı kaldırmaya yönelik getirilen politikalar uygulamada istenilen karşılığı bulamamakta ve beklenen toplumsal gelişmeyi sağlaması da zorlaşmaktadır.

Belediye başkanları bir partiye bağlı olarak seçimle iş başına gelirler. Belediye başkanı seçilmesini kolaylaştıran faktörlerin etkisiyle de kendisine en yakın gördüğü ve uyumlu çalışabileceği kişilerin deneyimine, iş yapma kapasitesine, yapmış olduğu projelere, referansına bağlı olarak yönetici kadrolarını oluşturur.

İstanbul'daki belediyelerde, kadın başkan yardımcısı oranı % 11 civarında, kadın müdür oranı ise % 21 civarındadır. Diğer taraftan 2019 yerel seçimler öncesinde bu oranların bir miktar daha yüksek olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 8). Belediyelerdeki kadın yöneticilerin temsil ettikleri pozisyonlar incelendiğinde ise, insan kaynakları, yazı işleri, sosyal yardım, sağlık, kültür, çevre koruma, plan proje, park bahçeler, mali hizmetler, basın ve halkla ilişkiler alanında görevlendirildikleri tespit edilmiştir. Son dönemlerde destek hizmetleri kadrosunda kadın yönetici sayısında artış olmasıyla erkeklere atfedilen işlerde de kadınlar yer almaya başlamış ve “kadın işi - erkek işi” önyargılarının aksine, kadınlar çalışma hayatının erkeklere yakıştırılan alanlarda varlık göstermeye başlamıştır.

Bu tez kapsamında İstanbul belediyelerinde görev alan kadın yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışma yaşamına katılımında, aile üyelerinin desteğini oldukları görülmüştür. Çalışma hayatlarında ailelerinin ve eşlerinin desteğini alan kadınların, kariyer basamaklarında ilerlemesi daha hızlı olabilir ama kadınlar çalışma hayatlarına girdiklerinde tek başlarına kalıyorlar ve engellerle karşılaşılıyorlar. Bu engelleri aşmak için erkeklerden daha fazla efor sarf edip engelleri yıkmaya çalışıp çalışmaya devam ediyorlar.

Kadın yöneticiler, dernek ve sivil toplum kuruluşlarına, topluma faydalı olmak, çıkar ilişkisi olmadan vicdanlarını rahatlatmak, insan haklarını korumak amacıyla girdikleri belirtmişlerdir. Kadınların bu tür organizasyonların içinde yer almaları, onların

çalışma yaşamında üst yönetim tarafından tanınmalarında, yöneticilik kariyerlerinin gelişmesinde ve konumlarının güçlenmesinde katkı sağladığı söylenebilir.

Tezin ikinci bölümünde “örgüt kültüründen kaynaklı engeller” başlığında tartışıldığı gibi, kadınların mentorluk ilişkilerini geliştirmede zorlandıkları birçok engelle karşılaştıkları ve enformal ilişkiler ağının dışında kaldıkları veya tutuldukları, bu nedenle tavsiye, destek, bilgi, güç ve imtiyazlardan eksik kaldıklarını göstermektedir.

Çalışan kadınlara sağlanan doğum ve süt izinleri, bakıcı parası gibi uygulamalar kadın çalışanlar için faydalı yasal düzenlemelerdir. Ancak yapılan alan araştırması bulgularına istinaden bu tür izinlerin kadın çalışanları işten soğuttuğu, işe adaptasyonunu azalttığı ve onları daha çok ev içine yönelttiği şeklinde de eleştiriler bulunmaktadır. Üst düzey bir kadın yöneticinin dediği gibi “*kadınlar bu konuda da fedakârlık yapmalıdır.*” Çocukların ve evlerinin sorumluluğunu sadece kendileri üstlenmemeli, ayrıca da eşler ile bu görevi paylaşabilmelidir.

Toplumda cesaret, mertlik, adalet ve güç gibi kavramlar erkeklerle özdeşleştirildiği için başarılı olmuş kadın yöneticilere de “erkek gibi kadın” denilmektedir. Rekabetin olduğu sistem içerisinde idari ve ekonomik güç konusunda üstünlük kazanan kadın yöneticilerin bir dereceye kadar erilleşmesi söz konusu olabilmektedir.

Diğer taraftan ne kadın çalışanlar ne de erkek çalışanlar, kadın yönetici ile çalışmaya çok sıcak bakmayabiliyorlar. Bunun pek çok nedeni vardır. Ataerkil sistemin kadına biçtiği roller ve çalışma yaşamının senelerce erkek egemenliğinde olması, kadınları daha rekabetçi olmaya zorladığı söylenebilir. İş dünyası geçmişten günümüze kadar ataerkil sistem tarafından şekillenmiştir. Bundan dolayı erkekler, yönetici model olarak kabul edilmiştir. Kadınlar yönetici konumuna gelirken kültür, aile, eş, eğitim eşitsizliği gibi birçok konudaki engeli aşarak, kendilerinden ve aile hayatlarından birçok taviz vermişlerdir. Kadın yöneticiler, mükemmeliyetçi, daha ayrıntıcı, daha duygusal ve yer yer kaprisli olarak görülebiliyor. Kadın yöneticiler de kadın çalışanlarından aynı şeyi beklemektedirler. Hatta kadın yöneticiler dahi, kadınlar yerine erkeklerle çalışmayı tercih edebiliyor. Bu sorunun aşılması için özellikle kadın yöneticilerin veya yönetici adaylarının mentor desteği alması önemli olmaktadır. Bu sayede kadın yöneticiler,

mentor desteği ile erkek egemen iş dünyasında daha kolay yer edinebilir ve yönetici pozisyonları için daha cesaretli olabilir.

Bu bağlamda kadın yöneticilerle yapılan görüşmede üst düzey kadın yöneticiler daha sakin, kendinden emin ve göz teması kurarak ayrıntılı bir şekilde açıklama yaparken ilçe belediyelerinde görev alan kadın yöneticilerin ise daha kontrollü bir şekilde görüşme yaptığı dikkati çekmiştir. Uzun yıllar erkekler tarafından yapılan görevlerde bulunan kadın yöneticilerin ise hem yönetim tarafından hem de alt çalışanlar tarafından kabul görmesi için eril davrandıkları gözlemlenmiştir.

Çalışma yaşamında kadınlar arası rekabet duygusu ve hemcins çatışmaları kadınların yükselebilmelerindeki önemli engellerden biridir. İş hayatında kadınlar arası ilişkiler maalesef ki destekleyici olmayabiliyor. Özellikle de üst düzey konumda olan kadınlar hemcinsleri tarafından desteklenmezken buna karşılık kıskançlık ve engel olma gibi durumlarla karşılaşılabilir. Görüşmeler sırasında bazı kadın yöneticiler, kadın çalışanlar için “pozitif ayrımcılık yaptıklarını söylerken, bazıları ise çalışanların iş yapma kapasitesine ve beşeri ilişkilerine bakıyoruz demiştir.”

Türkiye’de çalışma yaşamındaki kurallarının çoğunun erkeklere göre düzenlendiğini söyleyebiliriz. Çalışma saatleri, kılık kıyafeti, çalışma bürolarının fiziki koşullarına baktığımızda kadınların düşünülmediği ve kadınlar bunlara uymakta zorlanmaktadır ama bir şekilde kadınlar çalışma yaşamında var olmak ve kariyer basamaklarını tırmanmak için eril düzene uymayı kabul edebiliyor.

Çalışan anne için en büyük sıkıntı kaynağı, isteyken çocuğuyla kimin ilgileneceğidir. Çalışan anne çocuğunu kolayca bakıcıya ve kreşe bırakmak istemez. Annelik içgüdüğü ile vicdani rahatsızlık duyar. Bu olumsuz etkileri en azından azalmak için işyerlerinde kreş imkânı sağlanmalı ve mevcut olanlar geliştirilmelidir.

Her insan eşit doğar, özünde kendi ilgi alanı ve yeteneğı doğrultusunda cinsiyetinden bağımsız olarak her işi yapma potansiyeline sahiptir. Kız çocuklarına yönelik eğitimde ve iş hayatında belirli kalıplara yönlendiren önyargılar olmaktadır. Bu ön yargılar teknolojik ve ekonomik gelişme, eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte kırılabilir.

Devlet tarafından hazırlanan politikaların, toplumsal cinsiyete dayalı olarak hazırlanması ve kamu mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde kadınların deneyimlerinin dikkate alınması halinde, kadınlar çalışma hayatında daha etkili olabilirler ve bu sayede de yönetim kademelerine yükselmelerindeki engellerle karşılaşmaları olasılığı da daha az olabilecektir.



EKLER

EK 1: Görüşme Soruları

Sayın yönetici bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yerel Yönetimler Programı, Küresel Şehirler ve İstanbul Araştırmaları bölümünde yapılmakta olan “ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER VE İSTANBUL BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ” konulu yüksek lisans tezimin saha kısmı ile alakalıdır. Yapılan görüşme tamamen akademik nitelikli olup elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve katılımcıların bilgileri gizle tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Dilan YALMAN

1. Çalışma yaşamınıza ne zaman başladınız, çalışma yaşamına katılımınızda ailenizin ve eşinizin desteğini aldınız mı? Nasıl?
2. Alt kademedeki çalışırken, kadın yöneticiniz olmuş muydu? Kadın yönetici ile çalışmak kolay mıdır?
3. İşiniz ile aileniz arasında hiç kaldınız mı? Ne yaptınız?
4. Herhangi bir derneğe ve sivil toplum kuruluşuna üye misiniz? Hangilerine? Kadınları güçlendirdiğini düşünüyor musunuz?
5. Çalışma yaşamınızda hiç mentor desteği aldınız mı? Açıklar mısınız?
6. Kadın çalışanlar işyerinde enformel sosyal iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar mı? Siz hiç yaşadınız mı?
7. Çalıştığınız kurumda cinsiyete bağlı olarak ayrımcı muamelelerle karşılaştınız mı? Örnek verebilir misiniz?
8. Çalıştığınız makamda görev açısında yetkilerini kullanırken zorlandığınızı düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
9. Sizce Türkiye’de çalışma yaşamı kuralları erkeklere göre mi düzenlenmiştir? Açıklar mısınız?
10. Çalıştığınız kurumda, çalışan kadınlar arası ilişkiler nasıldır? Açıklar mısınız?
11. Kadın çalışanlarınıza pozitif ayrımcılık yaptığınız oldu mu? Onları yükselebilmeleri için desteklediniz mi?
12. Çalışma ortamınızdaki fiziki koşulların kadınlara göre düzenlendiğini düşünüyor musunuz?
13. Sizce kadınların dış görünüşü çalışma yaşamını nasıl etkiler?

14. Kadınlar çalışma yaşamında kendilerini ispatlamak için erkeklerden daha fazla mı çalışması gerekiyor? Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
15. Kadınların evlenmesi, doğum iznini kullanması kariyerlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünüyor musunuz?
16. Bulunduğunuz kurumdaki yöneticiler birlikte çalışacakları yardımcılarını seçerken hangi kriterlere (cinsiyet, fiziki görünüş, karakter yapısı, kabiliyeti) dikkat ediyorlar?
17. Evli kadın yöneticilerin çalışma yaşamındaki konumları ev ortamlarına etkisi nasıl olur? Açıklar mısınız?
18. Evli olan yönetici kadınların eşlerinin üst ya da alt pozisyonda çalışması kadını olumlu mu olumsuz mu etkiler?
19. Siz çalışma yaşamınızda erkekleri mi yoksa kadınları mı rakip olarak görürsünüz? Açıklar mısınız?
20. Kadın işi ve erkek işi diye bir ayrım var mıdır, doğru mudur? Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
21. Sizce kadın yöneticiler ile çalışmak alt pozisyonda çalışanlar için avantaj mıdır yoksa dezavantaj mıdır? Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
22. Çalışma yaşamında kadınların iş güvencesi ve ayrımcılığa karşı yasal düzenlemeler ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
23. Kadın yöneticiler başarılı olmaları için erkek gibi davranmaları gerekir mi? Ne düşünüyorsunuz? Neden?
24. Kadın yöneticilerde bulunması gereken özellikler nelerdir?
25. Kadın ve erkek yöneticiler arasında fark var mıdır? Varsa nelerdir?
26. Belediyelerde cinsiyet eşitliği politikalarıyla ilgili düşünüyorsunuz?
27. Belediyenin yapmış olduğu hizmetlere ve faaliyetlerine bakıldığında, belediyeçilik kadın işi midir? Kadınların bu işlerde daha başarılı olacağını konusunda ne düşünüyorsunuz?
28. Çalışma yaşamında kadınların karşılaştığı birçok sorunlar var. Bu sorunlara ilişkin kadınlar neler yapmalı?
29. Yaşınız
 - () 20-30
 - () 31-40
 - () 41-50
 - () 51 ve üzeri
30. Medeni Haliniz
 - () Bekâr
 - () Evli

- () Diğer
31. Çocuğunuz var mı? Kaç Tane?
- () Evet, ()
- () Hayır
32. Çocuk varsa kim ilgileniyor?
- () Aile üyeleri
- () Bakıcı
- () Aile Üyeleri ve Bakıcı
33. Eğitim Düzeyiniz
- () Lise
- () Ön lisans
- () Lisans
- () Yüksek Lisans
- () Doktora
34. Kaç yıldır çalışma yaşamındasınız?
- () 1 yıldan az
- () 1-5 Yıl
- () 6-10 Yıl
- () 11-15
- () 16-20
- () 21 yıl üzeri
35. Kaç yıldır Yönetici olarak çalışmaktasınız?
- () 1 yıldan az
- () 1-5 Yıl
- () 6-10 Yıl
- () 11-15
- () 16-20
- () 21 yıl üzeri
36. Feministimsiniz?
- () Evet
- () Hayır

EK 2: Görüme Yapılan Kadın Yöneticiler

1. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yönetici 1 (11.08.2020)
2. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yönetici 2 (10.08.2020)
3. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yönetici 3 (27.07.2020)
4. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yönetici 4 (25.08.2020)
5. Bayrampaşa Belediye Başkanlığı Yönetici 17 (27.07.2020)
6. Beykoz Belediye Başkanlığı Yönetici 8 (20.07.2020)
7. Güngören Belediye Başkanlığı Yönetici 11 (22.07.2020)
8. Kağıthane Belediye Başkanlığı Yönetici 12 (22.07.2020)
9. Kadıköy Belediye Başkanlığı Yönetici 13 (23.07.2020)
10. Kadıköy Belediye Başkanlığı Yönetici 14 (23.07.2020)
11. Kadıköy Belediye Başkanlığı Yönetici 15 (23.07.2020)
12. Kadıköy Belediye Başkanlığı Yönetici 16 (23.07.2020)
13. Küçükçekmece Belediye Başkanlığı Yönetici 9 (21.07.2020)
14. Küçükçekmece Belediye Başkanlığı Yönetici 10 (21.07.2020)
15. Üsküdar Belediye Başkanlığı Yönetici 5 (20.07.2020)
16. Üsküdar Belediye Başkanlığı Yönetici 6 (20.07.2020)
17. Üsküdar Belediye Başkanlığı Yönetici 7 (20.07.2020)

KAYNAKÇA

- A.Kollontai. (2000). *Toplumsal Gelişmede Kadının Konumu*. (M. A. İnci, Çev.) İstanbul: İnter Yayınları.
- Acuner, S., & Sallan, S. (1993, Eylül). *Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar*. *Amme İdari Dergisi, Cilt.26, Sayı.3*, s.77-92.
- Akbaş, G., & Korkmaz, L. (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. *İş ve İnsan Dergisi, Cilt. 4, Sayı.2*, s.73-86.
- Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aksoy, A., & Şahin, M. (2005). Çalışan Kadınların İşyerindeki Sorunları: Erzurum Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi, Cilt.3, Sayı.4*, s.282-300.
- Alican, A., & Sallan Gül, s. (2008). İnsan Hakları Bağlamında Sendikalarda Cam Tavan: Bir alan araştırmasının Düşündürdükleri. *İnsan Hakları Yıllığı, Cilt.26*, 55-77.
- Alkan, A. (2003). Yerel Yönetimlerin Kadınların Toplumsal Cinsiyet Gereksinimlerine Duyarlılığı: Ankara Araştırması. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altan, Ö. Z. (2006). *Sosya Politika Dersleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1592.
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi Cilt.15*, s.111-137.
- Arat, N. (1980). *Kadın Sorunu*. İstanbul: Edebiyat Fakültesi Matbaası.
- Arat, N. (1996). *Türkiye'de Kadın Olmak (Kadın Sorunsalından Kesintiler)*. İstanbul: Say Yayınları

- Arıkboğa, E. (2009, Haziran). Yerel Yönetimlerde Temsil ve Kadın Üyeler: *Türk İdare Dergisi*. Sayı.463-464, s.15-43.
- Atay, N. A. (1998). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Boyutları ve Etkenleri." . *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*. TODAİ Yayınları.
- Ayhan, D. (2016). Kadının Değişen Toplumsal Rolü ve Aile Hayatı. KADEM (Dü.), *Sosyal Yaşam ve Kadın* içinden, Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi. s. 375-387.
- Ayhan, S. (2016). Toplumda Anne, Ev İçi İşlerde Temel Yapıt Olan Kadınların İş Gücü Piyasasındaki serüveni. KADEM (Dü.), *Sosyal Yaşam ve Kadın* içinden. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi. s. 493-514
- Benmayor, G. <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/gila-benmayor/cinsiyet-ucurumu-2020-raporunda-turkiye-yine-en-sonlarda-41399944> (20 Haziran 2019)
- Beşer, F. (1995). *Kadının Çalışması ve Sosyal Güvenliği ve İslam*. İstanbul: Nun Yayıncılık.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Eden, P., & Şenel, G. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.12 Sayı.1*, s.115-132.
- Birgün. (2019, Eylül 29). *Birgün Gazetesi*. <https://www.birgun.net/haber/meb-de-kadin-yoneticilerin-orani-yuzde-1-92-erkek-egitim-bakanligi-268876#:~:text=Milli%20E%C4%9Fitim%20Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20b%C3%BCnyesinde%20g%C3%B6rev,1%20C92'de%20kald%C4%B1>. (28 Haziran 2020)
- Bulut, M. B. (2014). Kadınların Yüksek Pozisyonlara Gelememe Nedenleri. *Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.2 Sayı.7*, s.202-215.
- Büyüknalbant, T. (2009). İktisadi Açıdan Kadın İşgücü İstihdamı ve Sorunları: Kayseri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi SBE.

- Ceylan, C. (2004). *İş, Güç, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*:
<http://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (17 Haziran 2020)
- Connell, R. (1998). *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Çarkı, R. (2019). Çalışma ve Öğrenim Yaşamında Kadınların Toplumsal Cinsiyet Karşısında Değer ve Tutumları, Otomotiv Sanayi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Çelik, Ö. (2008). Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Benimsenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Üniversitesi SBE.
- Çiftçi, B. (2003). Sanayileşme ve Kadın İşgücü. *İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*. Muğla: TİSK Yayınları. s. 28-40.
- Çiftçi, O. (1982). Türk Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler. N. A. Unat (Dü.) içinde, *Türk Toplumunda Kadın*. Araştırma, Eğitim, Ekin Yayınları.
- Çolak, Ö. F. (2003). Sanayileşme ve Kadın İşgücü. T. İ. Konfederasyonu (Dü.), *İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu* içinde. Muğla: TİSK Yayınları. s. 19-27.
- Çoşkun, S. (2003). Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü ve Kadın Girişimciler. T. İ. Konfederasyonu (Dü.), *İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu* içinde. Muğla: TİSK Yayınları. s. 49-57.
- Çullu, S. (2009). Türkiye'de çalışan kadınların işgücü piyasasındaki konumları ve karşılaştıkları sorunlar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dalkıranoglu, T. (2006). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi SBE.

- Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik mi Ayrıcalık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı. *Çalışma ve Toplum Dergisi Cilt.2*, s. 41-54.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans ve Politika Ekonomik Yorumlar, Cilt. 4, Sayı.511*, s. 12-17.
- DİSK. (2019). *DİSK-AR Raporu*. (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu) <http://disk.org.tr/2019/02/disk-ar-raporu-sendikalasma-ve-toplu-is-sozlesmesi-kapsaminda-vahim-tablo/> (27 Şubat 2020)
- DİSK.(2020) DİSK-AR Raporu. [http://disk.org.tr/2020/06/covid-19-doneminde-kadin-iscugunun-gorunumu-raporu/\(23](http://disk.org.tr/2020/06/covid-19-doneminde-kadin-iscugunun-gorunumu-raporu/(23) Ağustos 2020)
- Devlet Memurluğu Kanunu. (1965).
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>
- Devlet Personel Başkanlığı. (2018). Kamu Personeli İstatistikleri.
- Doğan, İ. (2014). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- Doğramacı, E. (1989). *Türkiyede Kadının Dünyü Bugünü*. İstanbul:Türkiye İşbankası Kültür Yayınları.
- Dökmen, Z. Y. (2009). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul:Remzi Kitapevi.
- Ecevit, Y. (1998). Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi. A. B. Hacımirzaoğlu (Dü.) içinde, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*. Tarih Vakfı Yayınları.s. 267-284.
- Ekin, N. (1984). Dünya'da ve Türkiye'de Çalışan Kadınların Sorunları. *İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt.40, Sayı.1-4*, s. 81-90.
- Ercan, K. (2016). Türkiye'de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale, Üniversitesi SBE.

- Erçen, A. E. (2008). Kadınların Cam Tavan Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi SBE.
- Erkan, G. (2016). Cam Tavan Algısının Stres Düzeyine Etkisi: TRB1 Bölgesindeki Banka Şubelerinde Çalışan Kadın İşgörenler Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. İnönü Üniversitesi SBE.
- Ersöz, A. G. (1999). *Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği)*. Kültür Bakanlığı Başvuru Eserleri.
- Eryılmaz, B. (2004). *Kamu Yönetimi*. Erkam Matbaa.
- euronews. <https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci> (20 Haziran 2020)
- Gökalp, İ. E. (2008). Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale Üniversitesi SBE.
- Gül, H., & Alican, A. (2007). Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik. *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları* s. 447-502. İstanbul.
- Gülbay, M. (2012). Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- Güleç, M. (2013). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Gümüšoğlu, F. (2008). Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet. *Toplum ve Cinsiyet Dergisi*, s.39-50.
- Günsel, A., Köroğlu, S., & Demirci, L. (2015). Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul: KADEM.

<http://kadinrastirmalari.kadem.org.tr/calisma-hayatinda-kadinlarin-karsilastiklari-sorunlar-ve-cam-tavan-algilari-kadin-ogretmenler-uzerinde-bir-arastirma/>

Gürol, M. A. (2002). Günümüz Koşullarında Kadın Girişimciliğinin Mikro ve Makro Düzeyde Olası Katkalarına İlişkin Bir Değerlendirme. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeleri*. Antalya.

Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hablemitoğlu, Ş. (2005). *Toplumsal Cinsiyet Yazıları Kadınlara Dair Birkaç Söz*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Humphries, B. (2001). https://marksist.net/ceviriler/kadin_ve_kapitalizm.htm (20 Aralık 2019)

İrmak, R. (2010). Cam Tavan Sendromu Bir Hastahane Uygulaması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

İçişleri Bakanlığı. <https://www.icisleri.gov.tr/valiliklerç> (28 Haziran 2020)

Kabasakal, H. (1998). Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticilerinin Profili. *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* (s. 303-313). içinde İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

Kaçar, Ö. (2007, Eylül). Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Konumu: Türkiyede Yakın Zamanlardaki Değişimi Anlamak. Afyon Kocatepe Üniversitesi Üniversitesi SBE.

Kaplan, P. (2020). <http://www.pervinkaplan.com/detay/202-universitede-sadece-14-kadin-rektor-var/10470> (25 Haziran 2020)

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisan Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

- Karaduman, C. G., & Ergun, A. (2018). Erkek Egemen İş Ortamlarında Kadın Yöneticilerin Deneyimleri ve Stratejileri. *Sosyoloji Araştırmaları, Cilt. 2, Say.2*,s. 114-143.
- Karaoğlu, R. (2016). Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi SBE.
- Karatepe, S. G. (2017). Türkiye'de Kadın İşsizliğinin Nedenleri:İstanbul'da Eğitimli Kadın İşsizler üzerine Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. İstanbul Üniversitesi SBE.
- Karatepe, S., & Nalcı Arıbaş, N. (2017). İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Yasama Dergisi, Cilt.31, Özel Sayı1*, s.7-23.
- Karcıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:"Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 28, Sayı. 4*, s. 1-20.
- Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Katkat Özçelik, M. (2017). Çalışma Yaşamında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 5, Sayı.52*, s. 49-70.
- Kavruk, H. (1993). Türkiye'de Kamu Hizmetlerinin Yapısı ve Kamu Hizmeti Anlayışına Yön Veren Çağdaş Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, s.139-161.
- Kaymaz, İ. Ş. (2010). Çağdaş Uygarlığın Mihenk Taşı: Türkiye'de Kadının. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi. Sayı.46*, s. 333-366.
- Kazgan, G. (1982). Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo- Ekonomik Statüsü. G. Kazgan, & N. A.

- Unat (Dü.) içinde, *Türk Toplumunda Kadın* (s. 137-170). İstanbul: Araştırma, Eğitim, Ekin Yayınları ve Türk Sosya Bilimler Derneği.
- Kerestecioğlu, İ. Ö. (2004). *Türkiye'de ve Avrupa Birliğinde Kadının Konumu: Kazanımlar, Sorunlar, Umutlar*. İstanbul: KA-DER Yayınları.
- Kocacık, F., & Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. (C. Üniversitesi, Dü.) *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 6, Sayı.1*, s. 195-219.
- Koçkuzu, A. O. (2005). Toplumumuzda Kadını Çalışmaya İten Sebepler ve Bunun Sonuçları. İ. Kurt, & S. A. Tüz (Dü) içinde, *Sosyal Hayatta Kadın*.s. 315-317. İstanbul: Ensar Neşriyat Yayınları.
- Koray, M. (1992). Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri. *Amme Dergisi, Cilt.25, Sayı.1*, s. 93-122.
- Korkmaz, H. (2013). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu. *Akademi Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.2 , Sayı. 5*, s. 95-112.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu. *Alternatif Politika Dergisi*, s. 96-112.
- Köseoğlu, D. (2019). Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi SBE.
- KSGM. (2014). Türkiye'de Kadın İşgücü Profili ve İstatistiklerin Analizi. Ankara.
- KSGM. (2019, Eylül). Türkiye'de Kadın.
<https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/19172/tr-de-kadin-eylul.pdf> (24 Aralık 2019)
- Kulualp, H. G. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engelleri Aşmak. *Kamu-İş Yayınları, Cilt.14, Sayı.1*, s. 99-123.

- Kural, G. (2019). *Tüm Belediye ve Yerel Yönetim Hizmetleri Emekçileri*. TÜM BEL SEN: <http://tumbelsen.org.tr/kesk-kadin-dergisi-varдим-varim-var-olacagim/> adresinden alındı (07 Şubat 2020)
- Kuzgun, Y., & Sevim, S. (2005). Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 37 Sayı.1, s.16.
- Kümbetoğlu, B. (2008), *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma ve Bağlam*. İstanbul: Bağlam Yayınları
- Kymlicka, W. (2006). *Çağdaş Siyaset Felsefesine Giriş*. (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Mahiroğulları, A. (2005). Endüstri Devrimi Sonrasında Emegın İstismarını Belgeleyen İki Eser: Germinal ve Dokumacılar. *Sosyoloji Konferansları Dergisi Sayı.32*, s.41-53.
- Makal, A. (2002). *Türkiye'de Çok Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1946-1963*. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Makal, A. (2012). Türkiye'de Kadın Emegının Tarihsel Kökenleri 1920-1960. *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emegi* içinde (s. 38-115). içinde Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Martı, H. (2016). Çalışan Kadın, Aile ve Kariyer: Bitimsiz Mesaiye Yönelik Düşünce ve Teklifler. KADEM (Dü.), *Sosyal Yaşam ve Kadın* içinde (s. 39-47). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Mert, P. (2019). Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engellerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında İncelenmesi. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programı
- Millett. (1973). *Cinsel Politika*. İstanbul: Payel Yayınları.

- Oğuz, S. Ç., & İplik, F. N. (2009). İş ve Aile Yaşam Çatışmasının Kadın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi. 1*, s. 177-186. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü.
- Onay, M., & Orkide , H. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 6, Sayı.2*, s.73-85.
- Önder, N. (2013). Türkiye'de Kadın işgücünün Görünümü. *Çalışma dünyası Dergisi, Cilt.1, Sayı.1*, s. 35-61.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyona Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İl Örneği. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt.14, Sayı.2*, s. 118-135.
- Özçatal, E. Ö. (2009). Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosya-Demografik ve Kültürel Faktörler. S. Üniversitesi (Dü.), *Uluslararası - Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi. içinde Cilt. 1*, s. 51-59. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Basımevi.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.19*, s. 115-134.
- Özer, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Platin Yayınları.
- Özer, M., & Biçer, M. (2003-2004). Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 55-86.
- Özeren, A. (2019). Çalışma Hayatında Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Faktörler: Bir Kamu Sektörü Araştırması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi SBE.

- Özkan, E. (2020). Kadın Yöneticilere Ait Cam Tavan Algıları: Bir Kamu Üniversitesinde Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Öztürk, E. (2011). *Feminist Teoru ve Tarihsel Süreçte Türk Kadını*. İstanbul: Reğbet Yayınları.
- Phillips, A. (1995). *Demokrasinin Cinsiyeti*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Pınarcıoğlu, N. Ş. (2006). Kentlerde Kadınların işgücü ve İstihdama Katılım Sorunları: İzmit Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Pınarcıoğlu, N. Ş. (2006). Kentlerde Kadınların İşgücü ve İstihdama Katılım Sorunları: İzmit Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Pincha, C. (2019). *Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Afet Yönetimi.*, D. K. Demirir, (Çev.) Kocaeli Üniversitesi Yayınları.
- Skd. (İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği) Eşit Adımlar Platformu: <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/dunya-capinda-kadin-istatistikleri> (02 Haziran 2020)
- Serter, N. (1993). *Genel Olarak ve Türkiye Açısından İstihdam ve Gelişme*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi ve Film Merkezi.
- Sezen, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Silkin, S. (2010). Almanya'da Türk Kökenli Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı Bremen Eyaleti Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi SBE.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1975). *Kamu Yönetimi*. C. Mıhçıoğlu, (Çev.) Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

- Sonakalan, G. (2016). Türkiye'de Kadın İstihdamı ve Karşılaştıkları Sorunlar. KADEM, & N. E. Üniversitesi (Dü.), *Sosyal Yaşam ve Kadın* içinde (s. 541-560). Konya: KADEM Yayınları.
- Sükan, Ç. F. (2018). Türkiye'de Çalışan Kadınların Mutsuzluk Nedenlerine İlişkin Perakende Sektöründe Bir alan Araştırması. Yayınlanmış *Yüksek Lisan Tezi*. İstanbul Üniversitesi SBE.
- Şahin, N. D. (2002). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneteciler ve Muğla Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi*. Ankara Üniversitesi SBE.
- Şenel, A. (1995). *Siyasal Düşünceler Tarihi*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Tan, E. M. (1979). *Kadın Ekonomik Yaşam ve Eğitimi*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Taşkın, E., & Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerinin Cam Tavan Algısının Cam Tavan Aşma Stratejilerine Etkisi Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt.23,s. 9-34.
- TBMM. Türkiye Büyük Millet Meclisi. https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim (08 Haziran 2020)
- TCBB. Türkiye Cumhuriyet Cumhurbaşkanlığı. <https://www.tccb.gov.tr/kabine/>(08 Haziran 2020)
- TDK. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> (18 Şubat 2020)
- Temel, A., Yakın, M., & Misci, S. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.
- TESEV. (2019). Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı. İstanbul: Tesev Yayınları.
- Toksöz, G. (2012). Kalkınmada Farklı Yörüngeler. A. Makal, & G. Toksöz (Dü) içinde, *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği* (s. 168-200). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

- Toksöz, G., Özkazaz, A., & Poyraz, B. (2001). Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- TÜİK. <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=102&locale=tr> (05 Nisan 2020)
- TÜİK. *Türkiye İstatistik Kurumu*. Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi: http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=2328 (05 Nisan 2020)
- Tuncer, S. (2016). *AKP'nin Neoliberal Politikaları Bağlamında Kadın İstihdam Politikası*. İstanbul: Libra Kitapçılık ve Yayıncılık.
- Turan, H., & Şen, M. L. (2014). Büyükşehir Belediyelerinde Toplumsal cinsiyet Eşitliği Algısı: Stratejik Planlar Üzrine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Cilt.16, Sayı.1*, s.53-72.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 6 Sayı.1*, s.122-136.
- Unat, N. A. (1982). Toplumsal Değişme ve Türk Kadını. N. A. Unat (Dü.) içinde, *Türk Toplumunda Kadın* (s. 1-32). İstanbul: Araştırma, Eğitim, Ekim Yayınları.
- Yaprak, Ş. (2003). Kadın İşgücünün İstihdama Etkileri: Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama. Yayınlanmış *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi.
- Yazıcı, S. G. (2018).https://www.tavsiyeeidiyorum.com/makale_20025.htm(31 Mayıs 2020)
- Yıldırım, N. (2009). Kadınlara Karşı Ön Yargı ve Ayrımcılık. S. Üniversitesi (Dü.), *Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*. içinde Cilt. 1, s. 439-453. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları.
- Yıldırım, R. (2016). *Aileden Holdinge Bilimsel Yönetim Yönetim Anlayışımız ve Kültürel Temelleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yılmaz, G. (2006). Küreselleşme ve Küreselleşmenin Kadınların Çalışma Yaşamına Etkisi. Yayınlanmış *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.

Yılmaz, S. (2019). Kadınlar İş Hayatında Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi SBE

YÖK. <https://istatistik.yok.gov.tr/> (09 Haziran 2020)

YÖK. <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/yuksekogretim-kurulu-uyeleri>(08 Haziran 2020)

Yumuş, A. (2009). Kamu Sektöründe Çalışan Kadın işgücü Profili Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisan Tezi*. Gazi Üniversitesi SBE.

Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, s.39-47.

Zeyrek, E. (2010). Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.