T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ BÖLÜMÜ

ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARA GELİŞİM TEMELLİ BİR BAKIŞ: "CAM TAVAN SENDROMU" ALGISINI AŞMAYA YÖNELİK BİR MÜDAHALE ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLZADE ŞERİFOĞLU

Danışman Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Pınar Ünsal

İstanbul, Eylül 2017

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ BÖLÜMÜ

ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARA GELİŞİM TEMELLİ BİR BAKIŞ: "CAM TAVAN SENDROMU" ALGISINI AŞMAYA YÖNELİK BİR MÜDAHALE ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLZADE ŞERİFOĞLU

Danışman Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Pınar Ünsal

İstanbul, Eylül 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

21.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Gülzade ŞERİFOĞLU'na ait "Çalışma Hayatında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlara Gelişim Temelli Bir Bakış: "Cam Tavan Sendromu" Algısını Aşmaya Yönelik Bir Müdahale Örneği" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.

.....

Prof.Dr.Hülya ŞİMGA
(Başkan)

.....

Prof.Dr.Pınar ÜNSAL
(Üye)-danışman

.....

Yrd.Doç.Dr. Ferzan CURUN
(Üye)

Çalışma Hayatında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlara Gelişim Temelli Bir Bakış "Cam Tavan Sendromu" Algısını Aşmaya Yönelik Bir Müdahale Örneği

Özet

Son birkaç on yılda kadınlar çalışma hayatına daha fazla katılmakta ve yönetici pozisyonlarına erişebilmektedir. Bununla birlikte toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık etkisini sürdürmekte, yönetici kadınların üst pozisyonlara gelmelerini engellemektedir. Kadınların yükselmelerinin önündeki bu engeller "cam tavan" olarak ifade edilmektedir. Cam tavan, iş yerinden ve çalışma hayatının düzenlenmesinden kaynaklı sorunlar kadar kadınların bu sorunlara verdiği içsel tepkiyi de ifade etmektedir. Cam tavanı aşmaya yönelik çalışmalar ve uygulamalar kadınların içsel engellerini hesaba katmadığında, kadınların kendi benliklerini ve liderliklerini benimseyememeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu çalışmada; kadınların öznel deneyimlerini, iç engellerini ve diğer kadınlarla kurduğu kolektif ilişkileri dikkate alan ve kadınların cam tavan algılarını aşmalarına katkıda bulunacak bir uygulama örneği sınanmıştır. Çalışmada, özel sektörde faaliyet gösteren bir kurumda çalışan 50 yönetici kadının, uygulama öncesi ve sonrası yapılan 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri sonuçlarının olumlu olarak değiştiği gözlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Cam tavan sendromu, kadın yöneticiler

A Development Based View to the Problems that Female Executives Face in Work Life: An Intervention Practice Aiming to Overcome Glass Ceiling Syndrome

Abstract

In the last few decades, women have had increasing possibilities for participating in the working life and reaching leadership positions at work. However, gender-based discrimination continues to have its impact by preventing leading women from attaining higher positions. It is widely observed that women have invisible obstacles called "glass ceiling" in front of their moving upward. The glass ceiling expresses, not only the problems stemming from the workplace and the discriminative regulation of working life, but also the inner reaction of women to these problems. The studies and practices that aim to overcome glass ceilings result in women being unable to embrace their own selves and leaderships when the inner barriers of women are not. In this study; an example of a policy implementation that takes into account women's subjective experiences, their internal barriers and the collective relationship they have with other women, and which will contribute to women's overcoming glass ceiling perceptions has been tested. In the study, it was observed that the results of the 360 Degree Competency Evaluation Inventory which is applied to the 50 executives working in a corporate company before and after the implementation changed positively.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, women leaders

Önsöz

Bu yüksek lisans tezinde, çalışma hayatında kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunları, gelişim temelli bir bakışla kadının kendisinden başlayarak ele alan, "cam tavan sendromu" algısını aşmaya yönelik bir uygulama örneğinin olumlu sonuçlarını paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Tüm bu süreçte sabrı ve açık yürekliliği ile tecrübesini ve bilgisi eksik etmeyen, her zaman cesaretlendiren ve güven veren sevgili tez danışmanım Prof. Dr. Pınar Ünsal'a;

Çalışmamın önünü açan, şekillendiren ve her aşamasında destek olan Tuğba Gök'e; her an desteğini yanımda hissettiğim Seniha Gümel'e; tüm zorluklarda aklı ve kalbiyle çalışmayı besleyen Semin Köseoğlu, Dilek Gündüz ve Elçin Akçadağ'a,

Bu alanda eşsiz birikimlerini cömertçe paylaşan değerli sosyolog arkadaşlarım Melek Özmüş ve Eylem Akçay'a,

Çalışmaya dâhil olarak cesaretle engellerin ötesine bakan onlarca kız kardeşime,

Başka bir dünyanın ve kadınlığın mümkün olduğunu gösteren, varlığıyla ilham veren Aylin Deniz'e

Hayatta her zaman en büyük destekçim olan annem başta olmak üzere tüm aileme süreç boyu destekleri için çok teşekkür ederim.

Biliyorum ki bir vakit gelecek ve biz kadınlar için bunları konuşmayacağız, buna yürekten inanıyorum.

Bu çalışmanın kadınların özgürleşmesinde bir ışık yakmasını diliyorum.

İçindekiler

Özet.....v

Abstract.....vi

Önsöz viii

Tablolar Dizini.....xi

Şekiller Dizini xii

1. Giriş 1

1.1. Çalışma Hayatında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlar..... 3

1.1.1. Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı 3

1.1.2. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Ayrımcılığı 5

1.2. İş Yerinde Ayrımcılık ve "Cam Tavan" 7

1.2.1. Cam Tavana "Bakmak".....12

1.2.2. Cam Tavanı "Aşmak".....14

1.3. Cam Tavanı Kaldırmak.....17

1.3.1. Bazı Uygulama Örneklerinin Değerlendirilmesi.....19

1.3.2. Bu Araştırmada Gerçekleştirilen Müdahale 22

1.4. Araştırmanın Amacı.....25

1.5. Araştırmanın Önemi.....25

1.6. Hipotezler 26

2. Yöntem 28

2.1. Örneklem.....28

2.2. Veri Toplama Araçları.....30

2.2.1. 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri.....30

2.3. İşlem, Veri Toplama ve Değerlendirme.....34

3. Bulgular.....36

3.1. Genel Endeks Değerlendirmesi 36

3.2. Hipotezlerin Sınanması.....37

3.2.1. Kendini Değerlendirme.....37

3.2.2. Yönetici Değerlendirmesi.....39

3.2.3. Çalışma Arkadaşları/Eşiti Değerlendirmesi.....40

3.2.4. Bağlı Çalışan Değerlendirmesi.....42

4. Sonuçlar ve Tartışma.....45

5. Kaynakça.....49

Ekler.....55

Ek 1: HRworks 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri.....55

Tablolar Dizini

Tablo 2.1. Unvana Bağlı Frekans Dağılımları 29
Tablo 2.2. Yaşa Bağlı Frekans Dağılımları 29
Tablo 2.3. Yaşa Göre Unvan Dağılımı 29
Tablo 2.4. Ekip Mevcudiyeti Dağılımı 30
Tablo 3.1. 4 Yetkinlik Alanı Ortalamalarının Yıllara Göre Farkı – t-test 36
Tablo 3.2. Katılımcıların Kendilerini Değerlendirmelerinde 4 Yetkinlik Alanı Puanlarının Müdahale Öncesi ve Sonrasındaki Değişimi: Bağlantılı Örneklemler İçin t-testi Değerleri 38
Tablo 3.3. Yönetici Değerlendirmesinde 4 Yetkinlik Alanının 2016-2017 Arası Değişimi: t-test Skorları 40
Tablo 3.4. Çalışma Arkadaşları Değerlendirmesinde 4 Yetkinlik Alanının 2016-2017 Arası Değişimi: t-test Skorları 41
Tablo 3.5. Bağlı Çalışanları Değerlendirmede 4 Yetkinlik Alanının 2016-2017 Arası Değişimi: t-test Skorları 43
Tablo 3.6. Katılımcıların Kendi Değerlendirmeleri İle Yöneticilerinin, Çalışma Arkadaşlarının Ve Astlarının Değerlendirmelerinin Çapraz Değerlendirmesi (t-test) 44

Şekiller Dizini

Şekil 3.1. Katılımcıların "Kendilerini" Değerlendirmelerine Yönelik Tanımlayıcı Değerler 37
Şekil 3.2. 4 Yetkinlik alanına göre yönetici değerlendirmesi 39
Şekil 3.3. 4 Yetkinlik alanına göre çalışma arkadaşları değerlendirmesi 41
Şekil 3.4. 4 Yetkinlik alanına göre kendisine bağlı çalışan değerlendirmesi 42

1. Giriş

Son yıllarda toplumsal alanda kadınların görünürlüğünün artması ve kadın hakları konusunda pozitif yönde alınan yol, iş yaşamında kadınların sayısının ve etkililiğinin artmasına yol açmıştır. Bununla birlikte cinsiyete dayalı toplumsal adaletsizliğin tümüyle ortadan kalkmaması ve kadınlara karşı yargıların toplumsal ve örgütsel yapı içerisinde çeşitli şekillerde devam etmesi, kadınların eskisine nazaran daha eşitlikçi koşullara sahip olmalarına rağmen iş yaşamında yüksek kariyer basamaklarına çok zor ulaşabilmelerine sebep olmaktadır. Hatta bu durum, kadın yöneticilerin kariyerlerinde belirli bir düzeyin üzerine yükselmekte isteklilik duyamamalarına ve yükseldikleri takdirde de belirli psikolojik ve toplumsal zorluklarla karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. Bir başka deyişle toplumsal cinsiyet temelli bu ön yargılar kadınların öz benliklerini ve liderliklerini benimseyememelerine sebep olmaktadır.

Bu araştırma, kariyerlerinde yükselirken iç ve dış engellerle karşı karşıya olan kadın yöneticilerin iş yerinde bu durumlarla baş edebilmeleri için mevcut kalıp ve ilişkilerini yeniden tanımlamak suretiyle yöneticiliklerinde gelişim ve değişimi hedefleyen bir dizi eğitim ve destek mekanizmasını ele alarak, örnek bir uygulama üzerinden tartışmayı ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı eşitsizlik ve ayrımcılık sebebiyle kadın bireylerin üst kademe yönetici pozisyonlarına gelmelerinin önündeki ilişkisel sebepler ortaya konarak bu sebeplere yönelik olarak kadınların kendi deneyimlerinden yola çıkan dönüştürücü uygulamaların niteliğine dair tespitler yapılmıştır. Bu bağlamda, bir uygulama örneği ele alınacak ve uygulamadan önce ve sonra alınan 360 derece yetkinlik değerlendirme envanterindeki gelişim değerlendirmeleri karşılaştırılarak sınanacaktır.

Cinsiyete dayalı eşitsizlik ve ayrımcılık üzerine alan içinde ve komşu alanlarda zengin bir literatür birikmiştir. Bu literatür, kadınların deneyimlerinden yola çıkılarak cam tavan gibi kompleks, tespit edilmesi zor ancak oldukça işlevli kavramların geliştirilmesini sağlamıştır. Ayrımcılık sadece kavramsal olarak ele alınmakla kalmamış, profesyoneller

tarafından yoğun kadın odaklı çalışmalar düzenlenmiştir. Bu çalışmaların çoğunluğunun en önemli handikabı kadınlara odaklanmak ve sorunlar her ne kadar çoğunlukla çevresel ve örgütsel olsa da kadınlarda bazı uyumlu davranışları geliştirmeye çalışmak zorunda olmaktır. Örnek olarak, bu çalışmalardan bir kısmı kadınlarda beceri geliştirmeye ve böylece onları erkeklerle "eşitlemeye" çalışır; oysa liyakatle ve erkeklerle eşit sınamalardan geçerek çalışmaya başlayan kadınlar erkeklerle hâlihazırda "eşittir". Örgütlerdeki cam tavan olgusunu aşmaya yönelik müdahaleler genellikle verimliliğe bağlı ölçeklerle değerlendirilmektedir. Ancak bu müdahaleler çoğunlukla eşitliği değil görünür eşitsizliği verili kabul etmekte, kadınların beceri eksikliklerini tamamlayarak kadınların kendilerinden hep daha önde olan erkeklere erişmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra doğru davranışı teşvik ve hatalı davranışı cezalandırmakla sınırlı olan örgütsel düzenleme ve tedbirler de örneğin "cam tavan" gibi karmaşık sorunları çözmede ve eşitliği sağlamada yeterli olamamaktadır. Bu tezde söz konusu müdahalelerden farklı olarak, Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin bir şirketinde çalışan yönetici kadınların deneyimini, iç engellerini ve diğer kadınlarla kurduğu kolektif ilişkileri dikkate alan ve destekleyen bir müdahale çalışması gerçekleştirilerek, bu müdahalenin etkileri ortaya konmuştur.

1.1. Çalışma Hayatında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlar

1.1.1. Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı

Toplumsal üretimdeki payları uzun süre görmezden gelinen ve kamusal alanda çalışmaları engellenen kadınlar, modern çalışma hayatında kendilerine bir yer açmayı başarmışlardır. Ancak kadın çalışan sayısının artması, cinsiyete dayalı ayrımcılığın tümüyle ortadan kalktığını göstermez. Kadınların çalışma hayatında kendilerine açtıkları yerin genişliği genel istihdam oranları ve eğitim politikaları gibi çeşitli toplumsal faktörlerle alakalıdır. Bu bölümde cinsiyete dayalı ayrımcılığın işgücüne katılımda ve işgücüne katılmış kadınların çalışma hayatı ve iş süreçlerinde etkililiği üzerinde nasıl sonuçları olduğu incelenerek çalışma hayatında kadınların varlığı ele alınmıştır.

Yapılan araştırmalar dünyada kadınların işgücü piyasasına katılımının gittikçe arttığını göstermektedir. Türkiye'de kadınların işgücü piyasasına ilk katılımı 1. Dünya savaşında azalan erkek işgücünün yerini almalarıyla olmuştur, ancak kalıcı bir kadın istihdamı olmamıştır. 1950'li yıllarda kırdan kente göç sonrasında daha kalıcı bir katılım gerçekleşmiştir (Berber & Eser, 2008:12).

Türkiye'de ve dünyada kadınların iş yaşamına katılımı ve iş süreçlerinde etkililiği geçmişe nazaran daha rahat olmaktadır. Dünya Bankası raporu Türkiye'de kadınların işgücü piyasasına katılımını kolaylaştıracak önemli yapısal ve sosyal değişimlerin yaşandığını tespit etmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009). Rapora göre kadınların çalışması toplumda daha fazla kabul görmektedir, kadınlar eskiye nazaran daha eğitimlidir, evlenme yaşı artmış ve doğum oranları düşmüştür, yakın zamanlarda yaşanan gerilemelere kadar da ekonomi gelişmiştir. Bu olgular, ekonomik göstergelere rağmen kentsel alanlarda işgücüne katılımın düşmesini engellemiştir; hatta geneldeki düşüşe rağmen kentsel alanlarda 1988'den 2000'lere kadar 17.7'den 19.9'a hafif bir artış olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009).

Çeşitli araştırmalar, Türkiye'ye ve çeşitli ülkelere özgü farklılıklarla birlikte dünya çapında kadınların iş yaşamına katılımında rahatlama ve artışı doğrulamaktadır (Akpinar-Sposito, 2013; Başak, 2009; Bilican Gökkaya, 2014; Bingöl, Aydoğan, Şenel, & Erden, 2011; Karaca, 2007; Karcıoğlu & Leblebici, 2014; Mizrahi & Aracı, 2010; Öğüt, 2006;

Toksöz, 2014; Wirth, 2001). Araştırmacılar, kadınların işgücü pazarında kendilerine daha fazla yer bulmalarını; feminist hareketin güçlenmesi (Başak, 2009), kadının çalışmasını destekleyen sendika ve örgütlerin kurulması (Öğüt, 2006) ve kadın yanlısı politikaların yaygınlaşması gibi politik (Bilican Gökkaya, 2014; Karaca, 2007); bu politikalarla kadının statüsünün ve toplumdaki kadın algısının düzelmesi, eğitim imkanlarının artması, evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış, ailenin küçülmesi gibi sosyal-kültürel (Bilican Gökkaya, 2014; Karaca, 2007; Karcıoğlu & Leblebici, 2014; Öğüt, 2006) işgücü olarak kadınları talep eden sektörlerin ortaya çıkması, aile geçiminin zorlaşmasıyla ailede ikinci bir çalışanın olmasının gerekmesi gibi ekonomik (Başak, 2009; Karaca, 2007; Öğüt, 2006) faktörlerle ilişkilendirmişlerdir.

Türkiye'de kadın istihdamı bölgesel olarak gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık, hem bölgelerin istihdam yapısındaki hem de kadına bakıştaki farklılıklara göre şekillenmektedir (Berber & Eser, 2008:8). Dünya Bankası ve DPT'nin 2009 yılı raporuna göre Kadının işgücüne katılım oranı %23.5'tir. Oysa 2007 yılında OECD ve AB ülkeleri için oran sırasıyla %62 ve %64'tür (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009). Üstelik bu oran, 1950'lerden itibaren sürekli düşmektedir (Tansel, 2002), TÜİK'in raporuna göre özellikle 2002 sonrası düşüş artmıştır (Berber & Eser, 2008:7). Dünya Bankası raporunda bu düşüş, daha önce tarımda çalışan kadınların sayısının kırdan kente göç dolayısıyla azalması olgusuyla açıklanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009). 1980 sonrası kadınların tarımdaki istihdamı yerini büyük oranda hizmet sektöründeki istihdama devretmiştir (Berber & Eser, 2008:12).

Düşüşte başka faktörlerin de etkili olduğu ifade edilmektedir. Tansel, uzun dönemli araştırmasında kadın istihdamıyla ekonomik büyüme ve diğer ekonomik göstergeler arasında bir korelasyon olduğunu göstermiştir (Tansel, 2002). Yani genel işsizlik oranlarının yüksek olması kadınların işgücü piyasasına katılım oranlarını olumsuz etkilemektedir (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009).

Eğitim kadın istihdamında önemli bir faktördür (ILO, 2009). Tarım istihdamının çeşitli sebeplerle daraldığı ve hizmet sektörünün büyüdüğü bir ekonomide daha da önemli olmaktadır. Eğitim, işgücü katılımı üzerinde kadınlarda erkeklere nazaran daha etkilidir.

Türkiye'de kadın istihdamının benzer durumdaki ülkelere göre düşük olmasının en önemli sebeplerinden birisi de eğitimin hala çok düşük olmasıdır. 2006 yılı verilerine göre kadınların %20'si okuma yazma bilmezken erkeklerde bu oran %4'tür; kadınların üçte biri, erkeklerinse yarısı ilkokuldan sonrasını okumuştur (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009). Eğitim düzeyi ilkokul olan kadınların işgücü piyasasına katılımları %3 iken yüksekokul mezunları için %73 olmaktadır (Güneydoğum Derneği, 2013; Günsoy & Özsoy, 2012:26). Eğitim seviyesi, işsizlik karşısında gerileyen kadın istihdamını düzeltici bir etki yapmaktadır (Tansel, 2002:6).

İstihdam oranları her ne kadar kadının işgücü piyasasındaki konumu hakkında fikir verse de, işgücü piyasasına dâhil olan kadınların karşılaştığı engelleri yansıtmaz (Başak, 2009:120). Cinsiyete dayalı adaletsizlik, çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kadınlar işgücü piyasasına girerken annelik, ev kadınlığı ve yeniden üretim süreçlerindeki emekleri aile üyeleriyle veya toplumla çok düşük düzeyde paylaşılabilmektedir. Bu durum aslında kendileri için ekonomik bağımsızlık, güçlü hissetme, kendini ispatlama gibi kadını güçlendirecek özelliklerine rağmen kadının üzerinde ikinci bir yük oluşmasına yol açmaktadır (Karaca, 2007:26). Özellikle üretim aşamalarında çalışan kadınların çalışma koşulları genelde erkeklere nazaran daha kötü ve ücretleri düşüktür (Devlet Planlama Teşkilatı & Dünya Bankası, 2009; TÜSİAD & KAGİDER, 2008; Özkaplan, 2009; Öğüt, 2006).

Yönetici konumuna yükselen kadınlar da cinsiyet ayrımcılığıyla karşı karşıya gelmektedirler. İstihdam, eğitim imkânları ve çalışma hayatına daha yoğun katılım, kadınların toplumun eşit bireyleri olarak toplumsal paylarını ortaya koymalarının gerekli koşuludur, ancak yeterli koşulu değildir. Kadınların giderek daha eşit koşullarda başladığı bir yarışı dezavantajlı bir konumda bitirmemesi için toplumsal yaşamda cinsiyet ayrımcılığının öneminin kavranması gerekmektedir.

1.1.2. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Ayrımcılığı

İş hayatına katılım sorunlarını aşan kadınların yaşadığı sorunları ve cinsiyetten kaynaklanan engelleri anlamak için çalışma ve cinsiyet ayrımcılığı arasındaki ilişkileri ortaya koymak gereklidir. Cinsiyet ayrımcılığı, kadının ve erkeğin biyolojik

özelliklerinden veya biyolojik farklarından kaynaklanmaz. Biyolojik özelliklere toplumsal bir anlam yüklenerek cinsiyet ayrımcılığı doğallaştırılır. Bu süreci daha iyi anlatmak için literatürde toplumsal cinsiyet kavramına başvurulur. Tüm kişiler arası ilişkiler gibi, çalışma hayatındaki ilişkiler de toplumsal cinsiyet düzenlemelerine tabidir.

Çalışma, bireyin maddi ve manevi hayatında, özellikle günümüz modern endüstri toplumunda, oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışan insan, ortalama olarak günlük zamanın yarısını iş başında geçirmektedir. Bu bakımdan çalışma, kişinin hayatında gelir elde etme aracı olmanın ötesinde, sosyalizasyonunun da önemli bir parçası olmaktadır (Aytaç, 2001).

Sosyalizasyon ("sosyalleşme" veya "toplumsallaşma"), bireyin sosyal çevresiyle karşılıklı etkileşimi yoluyla kendisine toplum içinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı "yetenekler, beceriler, güdüler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar" kazanmasıdır (Aytaç, 2001). Kişiler öncelikle çalışma yaşamında üstlenebilecekleri role hazırlanır, çalışma sırasında da üstlendiği rolü benimseyerek örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamaya çalışır (Aytaç, 2001). Çalışma yaşamına hazırlık ve çalışma sürecinde bireyin kazandığı bilgi ve beceriler özel yaşamında kullanılabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği gibi özel yaşamdaki deneyimler de çalışma yaşamına yansır ve burada kullanılır. Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır (Aytaç, 2001).

Tüm bu bahsedilen süreçlerde bireyin kişiliğini ve algısını doğrudan şekillendiren önemli bir etken olarak toplumsal cinsiyet iş başındadır. 'Cinsiyet' kavramı biyolojik üreme sürecine ilişkin farklılıkları ifade etmektedir. Ancak toplumsal ilişkilerin karmaşıklığı dikkate alındığında biyolojik cinsiyet kavramı yeterli olmamaktadır. Kaldı ki, kadın-erkek şeklindeki alışıldık ikili biyolojik cinsiyet tanımı, biyolojik ve kültürel, kalıtsal ve öğrenmeye dayalı çok farklı süreçlerle gelişen çok çeşitli cinsel yönelimleri anlatmakta yetersiz kalmakta, heteronormatif tanımların dışında kalan cinsiyet kimliklerini toplum dışına iterek işlevsizlik yaratmaktadır. Cinsiyet kavramından farklı olarak 'toplumsal cinsiyet' kavramı cinsiyetle ilişkilendirilen toplumsal boyutu vurgulayarak bireyler arasındaki kültürel, toplumsal ve ruhsal farklılıklara işaret etmektedir. Toplumsal cinsiyet,

kişinin aileden başlayan sosyalizasyonu ile şekillenir (Kılıç, 2013). Bu bağlamda, günlük hayatın olduğu kadar çalışma hayatının da temel sorunsalları; kişilik, performans, motivasyon, iş stresi gibi birçok konu, toplumsal cinsiyetle doğrudan ilişkilidir.

Sadece biyolojik cinsiyetle sınırlandırılmış cinsiyet tanımlaması, cinsiyete dayalı ayrımcılığı da beslemektedir. Biyolojik cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki kavramsal fark toplumsal yaşamda yok sayılır. Bu yüzden insanların doğuştan gelen özelliklerine göre kadın ve erkek olmak üzere iki kategoriye ayrıldığı düşünülür. Bu stereotipik ayrım, kadınların doğal olarak, doğuştan fiziksel ve ruhsal olarak dezavantajlı olduğu sonucuna varılmasına yol açar. Böylece erkek toplumsal cinsiyeti, kadına göre değişmez şekilde avantajlı konumda olur. Bu doğallaştırma, cinsiyete dayalı bir hiyerarşi ve bu hiyerarşinin kalıcı olmasını sağlayan bir "cinsiyet rejimine" yol açar (Kılıç, 2013).

Cinsiyet rejimi ve cinsiyet dayalı ayrımcılık çalışma yaşamına da taşınır. Ayrımcılık kendini daha çalışmaya hazırlık ve işe başlama sürecinde, meslek seçiminde gösterir: Bazı işlerin doğal olarak iki cinsiyetten birine daha uygun olduğuna inanılır. Kırsal temelli tarım sektöründen sonra kadınların yer aldığı ikinci sektör hizmetler sektörüdür, çünkü bu sektördeki işlerden bazıları özellikle "kadın işleri" sayılır (KSSGM, 2008:23). Üçüncü sektör sanayi olmaktadır. Ancak imalat sanayiinde çok sınırlı olan kadın istihdamı tekstil, gıda, hazır giyim gibi emek yoğun sanayi dalları söz konusu olduğunda artmaktadır. Bu sektörlerde çocuklarla birlikte kadınlar sosyal hak ve güvenceden yoksun ve kayıt dışı olarak çalıştırılmaktadır (KSSGM, 2008:24).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerle ve üretim kademelerindeki çalışanlarla sınırlı kalmaz. Her ne kadar yöneticiliğin kadınlara uygun olmadığına yönelik ön yargılar kadın hareketi ve kadınların etkin olmasıyla aşılmaya çalışılsa da kadınların dezavantajlı konumu sürmektedir.

1.2. İş Yerinde Ayrımcılık ve "Cam Tavan"

İşyerinde toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadınların yüksek pozisyonlara ulaşmasını engelleyerek işyerinde görevlerin ve imkânların adaletsiz dağılmasına yol açmaktadır. Kadınların yükselmelerinin önünde üzerlerinde sanki camdan bir tavan varmış gibi bir engel oluşur. Bu engel literatürde ortaya konmuş, sebepleri ve nasıl

aşılabileceği tartışılmıştır. Cam tavandan kurtulmak için onu ortaya çıkaran sürecin iyi anlaşılması ama cam tavanın verili ve sabit bir olgu olarak ele alınmayıp insani ilişkilerinin yeniden düzenlenmesiyle ortadan kalkacağının düşünülmesi gerekir.

Örgütler, içinde bulundukları geniş sosyal yapıdan bağımsız işlemezler. İnsanların benliklerini tarif etmede en temel noktalardan biri olan toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı eşitsizlik örgüt içinde tekrarlanır. Üyelerin bir kısmının bu tarz yapısal bir sorundan doğrudan olumsuz yönde etkilenmesi, üyelerinin tümünü işlevli kılmayı amaçlayan örgütün işlevselliğine zarar vermektedir. Cinsiyet ayrımcılığı, örgüt içi yatay ve dikey hareketliliklerin liyakat ilkesi veya ihtiyaçlar doğrultusunda değil, işlevsel olmayan, sabit, dışsal bir etken doğrultusunda belirler; örgütü katılaştırır. Cinsiyet ayrımcılığı yüzünden birçok nitelikli personel değerlendirilemez (Aytaç, 1997:27).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık doğal değildir; bu yüzden örgüt içi ve geniş toplumsal alandaki tedbirler cinsiyete dayalı adaletsizliği dengeleyebilir. Toplumun bir parçası olan örgüt, toplumsal yapıdaki değişiklikler doğrultusunda değişime uğrar. Ancak bu ilişki tek yönlü değildir: Örgütteki değişimler de toplumsal hayatı etkiler (Myers, 2015:7).

Bugün cinsiyete dayalı adaletsizliğin ve cinsiyet ayrımcılığının, görünürlüğünün eskiye nazaran çok daha yüksek olmasına ve sorunsallaştırılıp tedbirler geliştirilmesi ihtiyacının toplumsal kurumlarca da kabul edilmesine rağmen, özel hayatta olduğu kadar çalışma yaşamında da hem dikey hem de yatay ilişkilerde sürdüğü gözlemlenmektedir. Örneğin, hala kadın işleri ve erkek işleri arasında ayrım vardır: Çalışan kadın sayısı geçmişe oranla çok arttığı halde çalışanlar cinsiyetlerine göre belirli işlerde yoğunlaşmaktadır. Aynı iş yerinde ve resmi olarak erkeklerle eşit şartlarda çalışan kadınların yapacağı işlerle erkeklerin yapacağı işler ayrışmaya devam etmektedir (KSSGM, 2008:23).

Dikey ilişkilerdeki cinsiyet ayrımcılığının en etkili ama bir o kadar da tespit edilmesi zor olan örneği "cam tavan" olgusudur. Kadınlar yüksek sorumluluk isteyen işlerden uzaklaştırılmakta veya bu işlere kendiliğinden uzak durmaktadırlar. Bu durum "cam tavan sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Kadınlar, yükselmelerini engelleyen görünmez bir tavan varmış gibi, belirli bir kariyer kademesinde takılıp kalmakta, daha fazla sorumluluk isteyen kademelere geçmemekte veya geçememektedirler. Hem cinsiyete dayalı

ayrımcılığa ilişkin farkındalık arttığı için hem de yasal olarak engellenmiş olduğundan örgüt yapısında ayrımcı bir düzenleme yapmaktan kaçınılmaktadır. İdeal kurumsal bir şirkette çalışanlar liyakat esasına göre işe alınırlar ve yükselme şartları az çok tanımlıdır. Buna rağmen kadınlar erkek iş arkadaşlarının gerisinde kalmaktadırlar. Örgütte kadın sayısı ne kadar fazla olursa olsun, yöneticilerin büyük çoğunluğu erkek olmakta, yukarı yönetim kademelerine çıkıldıkça da kadın sayısı azalmaktadır. En üst kademelerde kadınlara rastlamak neredeyse imkânsız olmaktadır.

Yapısal bir engel olmamasına rağmen kadınların yükselememesi temelde örgüt içindeki ilişkilerin ayrımcı olmaya devam etmesinden kaynaklanmaktadır. İşyerinde kadınların yükselmelerinin önüne çıkan engeller karmaşık bir süreci takip etmektedir:

- Çalışan kadın ve erkekler ayrımcılığı besleyen ve aşması çok kolay olmayan bir kültürel eğitim almışlardır (Toksöz, 204, 19).
- Kadınlar, erkek yöneticilerin sahip olduğu enformel ilişki ağlarından dışlanırlar (*Old Boy Network*) (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, 7; Karaca, 2007:63; Myers, 2015:51).
- Bir rol modelleri yoktur (Karaca, 2007:66).
- Ancak çok riskli ve başarı şansı olmayan durumlarda gözden çıkartılabilecek konumlarda erkeklerin yerini alabilirler (*Glass Cliff*) (Cook ve Glass, 2014: 92-3).
- Bunun yanı sıra, yükselen kadınlar da kısıtlı olan ve çok zor ulaşılan kademelere çıktıklarında arkadan gelenleri engelleyebilir (*Kraliçe Arı Sendromu*) (Uğur, 2002; Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119; Karaca, 2007:67).
- Kadınlar, kültürel zorlamalarla hala öncelikle ailelerinden ve evden sorumlu tutulurlar (Thebaud, 2015:5).
- Aile sorumlulukları ailedeki erkeklerce paylaşılmadığından iş yerindeki sorumlulukları fazlalık görülür. İş yerindeki erkekler içinse çalışmakla ailevi

sorumlulukların yerine getirildiği kabul edilmektedir (Önder, 2013:43; Demirbilek, 2007:17; Kılıç, 2013:8).

- Bütün bunları göze alıp yükselmeye gayret eden kadınlarsa "hırslı" olarak adlandırılır: Kadınlık görevlerini yapmamaktadırlar ve erkek gibidirler (Başak, 2009:126; Demirbilek, 2007:20).
- Böylece kadınların yöneticilik yeteneklerine sahip olmadığı inancı, yükselen kadınların somut örnekler oluşturmalarına rağmen kendini doğrulayan bir kehanete dönüşür: Kadınlar yönetemezler, yönetmek için erkeğe dönüşmeleri gerekir (Bilican Gökkaya, 2014:8; Öğüt, 2006:66-7).
- Kadınlar genellikle bu zorlukları dışsallaştıramazlar, kendilerini sorumlu hissederler (Öğüt, 2006:68; Bilican Gökkaya, 2014:378; Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2014:119):
- İş yerinde ve evde "hırslı" görünmek veya olmak istemezler. (Örücü v.d., 2014:124)
- Son noktada engelleri içselleştirerek yükselme isteğinden tümüyle vazgeçerler (Kara, 2015:60).
- Bu kendi tercihleri haline gelir, bundan dolayı yine kendileri suçlu görünürler (Kara, 2015:107).

Yapılan araştırmalar, ayrımcılık ve cam tavan olgusunu çeşitli boyutlarıyla, bireysel ve küresel arasındaki bir skalada ampirik ve teorik olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar, sürecin nasıl tanımlanacağını, ne tür sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur. Kadınların engellenme deneyimleri ve kendilerini algılama tarzları sürecin gelişiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Cam tavanın aşılması, dışsal engeller kadar içsel engellerin aşılmasını da gerektirmektedir. İçsel engellerin gelişimi, çözümlenmesi ve ortadan kaldırılmasıyla dışsal engeller arasında ilişki kuracak, cam tavanı verili ve dışsal bir engel olarak ele almayacak araştırmalara ve çözüm önerilerine ihtiyaç vardır. Bu araştırmada, bahsedilen mevcut literatürde ve örgütlerde, yapısal/ toplumsal ve kurumsal sebeplerden ileri gelen cinsiyete dayalı ayrımcılığın kadınlarca nasıl sürekli olarak yeniden yaşandığına odaklanılmıştır. "Ne" ve "neden" sorularına yanıt arayan mevcut literatürün ötesine geçerek "nasıl" deneyimlediği ve bir uygulama önerisi üzerinden "nasıl" değişebileceği

üzerinden katkı yapmak amaçlanmıştır. Bu sayede cam tavan olgusunu anlamak için öne sürülen özcü ve olumsal açıklamaların ötesinde eklektik olmayan ama farklı teorik pozisyonlardan yararlanan bir yaklaşımın ortaya konması beklenmektedir. Örneğin, kadınların kendine güvenmedikleri, diğer kadınları rakip olarak gördükleri ve benzeri özcü nitelikteki ampirik ve tanımsal açıklamaların, pratikte kadınların "erkek" modeline göre yeniden şekillendirmesine çağıran müdahaleler yaratmaktadır. Bunun yerine kadının kendi otantik liderliği ile olan ilişkisini eşitsizlik düzleminde ele alan "ilişkisel" uygulamalar değerlendirilmiştir.

Cinsiyete dayalı adaletsizlik ve kadınların örgütün karar alıcı noktalarından dışlanmasına karşı karar alıcı organların iyileştirilmesini veya erkeklerde davranış değişikliği oluşturulmasını öneren çalışmalardansa eşitsizlikle baş etmekten fayda sağlayacak olan kadınlardan yola çıkan çalışmaların başarı şansları daha yüksektir. Eşitsizliğin dengelenmesi hem kadınların hem de kurumların faydasınadır, bu anlamda bir amaç ortaklığı söz konusundur. Bu sebeple bu çalışma kapsamında kadınlara odaklanan ve kadınlardan başlayan dönüştürücü uygulamaların nitelikleri değerlendirilmiştir.

Tüm bunlarla birlikte cinsiyete dayalı adaletsizliğin, eşitsizliğin ve ayrımcılığın iş yerinde başlamadığı ve iş yerinde de bütünüyle çözülemeyeceği açıktır. Bu çalışma, önerilen uygulamaların sözünü ettiğimiz kapsamı dikkate alarak inceleyip başarılarını değerlendirecek kriterler geliştirmeye yöneliktir.

1.2.1. Cam Tavana "Bakmak"

Yönetici kadınların yükselmelerinin önündeki engeller çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Genellikle bu araştırmalar verili, değişmez bir gerçeklik olarak ele alıp nedenleri ve kadınların üzerindeki etkilerine odaklanırlar. Bu çalışmalar esasında cam tavanı "incelerler" ve kadınların cam tavanla nasıl ilişki kurmaları gerektiğine dair öneriler geliştirirler.

Cam tavan çalışan erkek ve kadınların kişilik özellikleri ve niteliklerini yansıtan gerçek bir engel değil, toplumsal ilişkilerin bir ifade edilme biçimidir. Dolayısıyla, yalnızca cam tavanı ortaya çıkaran dinamikleri inceleyerek ve bu sabit engeli aşmak için kadınlara tavsiyede bulunmanın ortaya koyacağı fayda sınırlı kalmaktadır. Burada öncelikle cam tavanın nasıl tarif edildiği ve hangi dinamiklerinin gözlemlendiği ele alınacaktır.

Kadınlar son yıllarda yönetim kademelerinde çalışma imkânlarına daha fazla kavuşmaktadır. Ancak kurumsal işletmelerde yönetim kademelerine yükselme imkânlarına sahip, eğitimli kadınlar da cinsiyete dayalı adaletsizlikten paylarını almaktadırlar. Amerika'da ABD Çalışma Bakanlığı 1994 yılında işgücüne katılan kadınların %29'unun yönetici kademelerinde çalıştığını bildirmiştir (Davies-Netzey, 1998; 339). Dünyada 1960'lardan bu yana yönetimdeki kadın sayısı iki kat artarak üç milyona ulaşmıştır. Ancak kadın yöneticilerin orta düzey konumlardan yukarı kademelere ulaşmadığı bilinmektedir. Dünyada yönetim kademelerinde görev alan kadınların oranı %33tür, ama sadece % 6'sı yüksek kademelere ulaşır. Üst düzey yönetimde yer alanlar ise ancak % 1'i oluşturmaktadır (Sitterly & Duke, 1988; akt. Karaca, 2007:34). Wirth (2001), "kadınların üst kademe yönetici pozisyonlarına geçmelerini engelleyen, davranışsal veya örgütsel önyargılardan kaynaklanan yapay, görünmez bariyerler" olarak tanımladığı "cam tavan" olgusunun sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması olduğunu belirtir. "Cam tavan" kavramı 1970'lerde ABD'de kullanılmaya başlanmış, ancak 1980 sonrası araştırmalarda "kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar" sorusu ortaya konmuştur (Arıkan, 2003:3; Bingöl vd., 2011:117; Karaca, 2007:107; Wirth, 2001). Erkek işgücünün yoğun olduğu ama kadınlar için görünürde işe giriş, çalışma ve yükselme koşulları açısından resmi engeller oluşturmayan kurumsal işyerlerinde kadınlar cam tavan olgusuyla karşı karşıyadırlar

(Acker, 2009; Başak, 2009; Bilican Gökkaya, 2014; Bingöl vd., 2011; Davies-Netzley, 1998; Isaac, Kaatz, & Carnes, 2012; Jalalzai, 2013; Karaca, 2007; Karcıoğlu & Leblebici, 2014; Kayalar, y.y.; Mizrahi & Aracı, 2010; Öğüt, 2006; Önder, 2013; Örücü, Kılıç, & Kılıç, 2007; Özyer & Azizoğlu, 2014; Weyer, 2007; Williams, 2013; Wirth, 2001).

Bazı araştırmacılar cam tavana sebep olan faktörleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak kategorize etmiştir (Bingöl vd., 2011; Karaca, 2007; Karcıoğlu & Leblebici, 2014). Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, annelik, ev kadınlığı gibi "çoklu rol üstlenme" ve "kadınların kişisel tercih ve algıları"; örgütsel engeller "örgüt kültürü ve politikaları" ve erkekler arası kurulan, kadının erişemediği "informal iletişim ağları"; toplumsal engeller ise "mesleki ayrım", "stereotipler" ve "mentorluk" işlevinin yetersizliği, kadınların mentorlara ulaşamaması olarak sıralanmıştır (Bingöl vd., 2011; Mizrahi & Aracı, 2010; Özyer & Azizoğlu, 2014). Aycan ise "erkek yöneticiler tarafından konulan engeller", "kadın yöneticiler tarafından konan engeller" ve "kişinin kendi kendine koyduğu engeller" şeklinde bir kategorizasyon önerir (Örücü vd., 2007:119).

Her ne kadar örgüt yapıları birçok durumda cam tavandan doğrudan sorumlu olsalar da cam tavan örgütler için önemli bir sorundur. Vieito (2012:60), küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda kadın CEO'ların erkek CEO'lardan daha başarılı olduğunu tespit etmiştir (akt. Buckalew, Konstantinopoulos, Russell, & El-Sherbini, 2012:145). Dreher (2003: 542)'e göre cam tavanlar alt düzey yönetici kadınların yükselme motivasyonunu engellediğinden örgütün genel performansını düşürür; yüksek yöneticilik seviyelerine sadece erkeklerin ve belli ağların ulaşabilmesi karar mercilerinde homojenleşmeye ve maliyetli veya zayıf kararlara yol açar; yetenek ve kaynak arzı kısıtlanır (akt. Başak, 2009:128).

1.2.2. Cam Tavanı "Aşmak"

Araştırmalar her ne kadar cam tavanların örgüt yapısı için irrasyonel sonuçları olduğunu gösterse de örgüt düzeyinde bu sorunu çözmek çok zordur. Çözüme yönelik müdahaleler genelde kadınların beşeri sermayelerini artırmaya ve böylece erkekler karşısında kadını güçlendirmeye yönelik eğitim çalışmaları önerirler. Bu çalışmalar yetersiz kalmaktadır, çünkü kadınların yükselememesi yetenek eksikliğinden kaynaklanmaz, cinsiyet eşitsizliğine dayalı karmaşık sosyal ve psikolojik engellerden kaynaklanır (Başak, 2009:131). Bu çalışmalar kadının erkekle eşit şartlara sahip olmadığını görürler, ancak eşitsizliği aşmak için kadının yeteneklerini artırmaya çalışır, böylece ister istemez kadındaki bir eksiklik olarak tarif etmek zorunda kalırlar. Diğer yandan yetenekleri artırılmış, motivasyonunu korumuş ve erkekleri ikna edebilmiş bir kadın cam tavanı "kırmakta" başarılı olup yüksek kademelere gelebilir. Ancak esas rekabeti erkeklerle değil, kendisiyle daha eşit şartlara sahip olan diğer kadınlarla yaşadığı için yönetici olunca alttan gelenleri engelleyebilir, mentorluk imkânlarını ve kuracağı ağları kadınlara karşı yöneltebilir. Bu durum "kraliçe arı sendromu" olarak adlandırılır (Bilican Gökkaya, 2014; Karaca, 2007; Karcıoğlu & Leblebici, 2014; Öğüt, 2006; Örücü vd., 2007). Bu sendrom, cam tavandan kaynaklanır ve bir kısır döngü yaratarak cam tavanın sürmesinin sebebi olur. Cam tavan, bir noktada "kırılacak" ve geri gelmeyecek bir engel değildir. Başak (2009:128), ABD "Cam Tavanlar Komisyonu"nun cam tavanları "profesyonellerin ve yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemenin mümkün olmamaya başladığı sabit bir nokta olarak değil, farklı olan bireylerin gelişme ve ilerlemelerini olumsuz yönde etkileyen 'olaylar seti' olarak" anlamaları gerektiğini aktarır. Üstelik, bireysel olarak yükselen kadınların, erkeklerce de onaylanan belli niteliklere sahip olmaları beklenmektedir. Böylece, cam tavan aşıldığı noktada da yeni bir homojenleşmeye sebep olacaktır. Bu "niteliklerin" dışına çıkan veya çıktığı düşünülen kadınlar da hırslı, agresif vb. damgalarla karşılaşmaktadır. Cam tavan sadece kadınları etkilemez, örgütte çatışmacı bir ortam yaratır. Üstelik olumsuz etkileri "tavan" aşılsa bile kalıcı olurken bireysel aşma durumları örgütte yapısal bir düzelmeyi garantilemez.

Cam tavanı aşabilmiş yönetici kadınların niteliklerine Türkiye özelinde kültürel bir pencereden bakmak, hem şirketler hem de genel iş hayatı açısından geride kala sorunları

tartışmamızı kolaylaştırabilir. KSSGM'nin çalışması (2000:21-22) yönetici kadınların niteliklerini şu şekilde tespit etmiştir:

- Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm,
- Fazla ön plana çıkmamak,
- Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş,
- Evli ve çocuklu olmak,
- Feminist olmamak,
- Kuvvetli şahsiyet,
- Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu.

Yönetici olmayı başarmış kadınların nitelikleri hakkındaki algı incelendiğinde, bazılarının kadın bireyin nitelikleriyle, bazılarının da onların diğer kadınlarla ve kadınlıkla ilişkileriyle ilgili olduğu görülür. Kadınların yönetici olabilmeleri belirli bireysel niteliklerde "erkeklerden dahi üstün" performans göstermelerine bağlı görülmektedir. Kuvvetli bir şahsiyete sahip olmalılar, başarma gereksinimleri yüksek olmalı, yüksek beklentilere sahip olmalılar. Yani kadınların lider olabilmesi bir anlamda diğer kadınlardan erkeklerin dikkatini çekecek derecede bir farklılığa sahip olmalarıyla mümkündür. Diğer yandan, yönetici kadınlar "kadın olma" niteliklerini de sürdürmelidirler. Bu kadın olma nitelikleri, erkek üstünlüğünü garantiye almaya yönelik gibi görünür: Kadın fazla ön plana çıkmamalı, kadın gibi görünmeli, ailedeki iş bölümünde kadın rolünü sürdürmeli, "feminist" olmamalıdır. Beklenen bu nitelikler, kadınların başka kadınlarla ilişkilerini düzenlemeye, kadınlığın erkekliğe tabi pozisyonunu garanti etmeye hizmet edecektir. "Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş" beklentisi ise çok ilginç bir noktada durmaktadır. Kadından beklenen bireysel "üstün" niteliklerle toplumsal cinsiyet rollerine tabi olmayı ifade eden nitelikler arasındaki çelişkili görüntü bir anlamda sınıfsal üstünlükle aşılmaktadır. Bu nitelikler bir arada düşünüldüğünde, araştırmacıların çoğunun bulguladığı "kadınlar yönetici olamaz" önyargısı yanlışlanmadan veya değiştirilmeden bazı kadınların yönetici olmasına izin verilebilmektedir. Kadınların yönetici olması istisna olmaktadır. Bu söyleme göre bu

istisnai kadınlar, sınıfsal üstünlükleri ve alışılmadık bireysel yetenekleri sayesinde erkeklere yetişebilmiş ve yönetici olmuşlardır.

Bazı araştırmacılar, cam tavanı "kırabilen" kadın yöneticilerin var olmasının cinsiyet eşitsizliğini gideremediğini tespit etmişlerdir. Barreto, Ryan ve Schmitt. (2009), 21. yüzyılda cam tavanı tartıştıkları kitaplarının giriş bölümünde cam tavanın hala geçerli bir kavram olup olmadığını sorgulamışlardır. Kadınların çalışma hayatına daha çok katılmasını sağlayan düzenlemelerle eşitliğin belirli oranda sağlandığı düşünülmektedir, ancak bu durum kadınların kendilerine "daha iyi" davranıldığına inanmalarına ve kolektif kimliklerinden uzaklaşmalarına yol açmaktadır (8). Barreto v.d, kadınların rekabetçilikle sevecenlik arasında seçim yapmak zorunda bırakıldıklarını da vurgulamaktadır. İş yaşamında rekabetçi olan kadınların anne olmakla ilişkilendirilen sevecenliği kaybettikleri söylenir, oysa erkekler için böyle bir tartışma yapılmaz (8). Eagly ve Carli (2007), bu durumu "çifte açmaz" (*double bind*) olarak adlandırıyor (101). Kadınlardan bir yandan kucaklayıcı olmaları, diğer yandan yırtıcı olmaları beklenmektedir. Bu durum erkekler için geçerli değildir. Sonuçta erkekler için liderliğe giden tanımlı, belirli bir yol tarif edilirken kadınlar için bir labirent ortaya çıkmaktadır. Eagly ve Carli, (2007) cam tavan metaforunun yetersiz kaldığını, kadınların çeşitli yollar bularak bu tavanı aştıklarını görmezden gelme riski olduğunu söyler. Kadınların cam tavanı aşabildiğini, ancak eşitsizliğin ve dezavantajların sürdüğünü belirtmek için "labirent" metaforunu önerirler. Barreto vd. de cam tavan metaforunun yanı sıra "cam duvar", "cam uçurum" gibi metaforların kullanıldığını belirtir, ancak tüm bu metaforların cam tavanın yetersiz kaldığı anlamına gelmediğini, her birinin kadınların karşılaştığı farklı engelleri vurgulamak için faydalı olduğunu söyler (6). İki çalışma da cam tavanın aşılabilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak Eagly ve Carli, kadınların çifte açmazı ve diğer engelleri aşmaktaki becerilerini vurgulayıp desteklerken, Barreto v.d. cam tavanı aşmanın karşılığında kadınlar hakkındaki kalıp yargıların korunduğunu ve kadınların yine engellerle karşı karşıya bırakıldığını ortaya koyarlar (10).

Cam tavana yönelik çözüm ve müdahale önerileri ayrımcılığın nasıl tarif edildiğine göre çeşitlenmektedir. Barreto v.d.(2009) ve Eagly ve Carli (2008), yaklaşımlarına uygun farklı öneriler geliştirmiştir. Eagly ve Carli, kadınların çifte açmazı açmaları için

labirentte yollarını bulacakları ipuçları önerir. Bu öneriler, iş ve ev dengesini kurmak, ağlara dâhil olmak gibi somut amaçlarla ilgilidir. Barreto v.d. ise, daha fazla kadının yönetici pozisyonlarına gelmesinin veya ayrımcılıkta ölçülebilir gelişmelerin becerilmesinin yeterli olmayacağını, ayrımcılıkla yüzleşilmeden yöneticiliği sürdürmenin zor olacağını belirtir. Bir yandan da yönetici ve çalışan kadınların öznellikleri dikkate alınmalıdır.

Eagly ve Carli, kadınların yönetici olmak için ayrımcılığın ortadan kalkmasını beklemeleri gerekmediğini söylemişlerdir (2008:81). Ancak Barreto v.d.'nin ayrımcılık karşısındaki gelişmenin ve kadınların yönetici pozisyonlarına yerleşmesinin sürdürülebilir olması gerektiği uyarısı da dikkate alınmalıdır (2009:16).

1.3. Cam Tavanı Kaldırmak

Bugün ayrımcılığın görünür belirtileri ve uygulamalarıyla mücadele etmenin yolları büyük oranda tanımlıdır. İlk bakışta fark edilemeyen ve öznellik temelli ayrımcılıkla mücadele etmek, daha görünür ayrımcılıklarla yapılan mücadeleye de katkıda bulunacaktır. İşyerinde ayrımcılıkla mücadelenin geliştirilmesi için kağıt üzerinde kadın ve erkeklere eşit fırsat tanıyan kurumlardaki cam tavan olgusuyla mücadele edilmelidir.

Görünür ayrımcılıkla mücadelenin mevcut olduğu örgütlerde birçok sorun yaşanmaktadır. Her ne kadar fırsat eşitliği vaat edilse de kurumlarda çalışan toplam kadın sayısıyla yönetim kademelerine ulaşan kadınların sayısı orantılı değildir. Üst pozisyonlarda az sayıda kadın olması, rol modelin de az sayıda olması anlamına gelmektedir. Bu durum kadınların kendi otantik stilleri üzerine diğer kadınlardan destek ve yapıcı geri bildirim alamamalarına sebep olmaktadır. Hem çevresini hem kendisini sınırlı bir çevre ve içerik dâhilinde gözlemleyen kadın yönetici, ancak bir sorun ile karşılaştığında geri bildirim alabilmekte, ancak çoğunlukla olumsuz olan bu mesajı içselleştirememektedir. Bu açıdan kadınlar, diğer kadınlarla güçlü ve içten paylaşım yaratabilecekleri ortamları kolay yakalayamamakta ve doğal bir sonucu olarak güçlü iletişim ağları kuramamaktadır. Yapılan birçok araştırma gösteriyor ki, bu durum dâhilinde çizilen ideal tablo genellikle eril liderlik üzerinden olmakta ve kadın beklenen davranışını buna göre şekillendirmektedir. Mevcut güçlü yönlerini doğru yönlendirip kullanamadığı gibi,

‘beklenilen’ olarak algıladığı daha eril özellikleri de kendine ve çevresine fayda getirecek bir şekilde konumlandıramamaktadır. Bu durum, Eagle ve Carli’nin dikkat çektiği “çifte açmaz”dır. Sıkıştığı ve onu daha katılaşmış bir düşünce, duygu, davranış silsilesine iten bu hal onu daha çok yalnızlaştırır. Bir anlamda kadına ilerlemek için daha ‘sert’ olması gerektiği konusunda mesajlar giderken, günün sonunda hem kadınlar hem erkeklerce ‘sert’ olmakla eleştirilir. Kadını çifte bir çıkmaza sokan bu hal aslında tüm bunları kontrol edemediği bir zemin üzerine inşa etmesinden kaynaklanmaktadır. İşte burada “cam tavan” olgusuna çok daha içeriden yeniden bakma gerekliliği belirginleşmektedir. Kadın bu ihtiyacı gerçekten anlar ve bunu güvenle bir ortamda deneyimleyebilirse yeni bir ilişkilenme ile yeni bir anlam yaratır, mevcuttaki anlamının ötesine geçer, yeni ihtiyaç için yeni alan hazırlar. Örneğin, “sert olmak” ya da “sert olmamak” ikileminin ötesine geçip, sert olmadan kararlı ve emin olarak daha yumuşak bir şekilde gücü yeniden tanımlayabilir. Bunu yapmak için kendini tanımak ve yeni ilişkilenmelere açık olmak gereklidir. Bir kurum istenilen sonuç için gerekli gördüğü beceriyi vermek yerine kişinin keşfedip ilişkilenebileceği diğer olasılıkların deneyimini verirse, ancak bu yolla kişi kendiliğinden bu sonuca ulaşacak dönüşümü yaşayabilir.

Kadınların kendilerini geri çekmelerini engellemek için örgüt yapısının bu bilgiye göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak kurumlar toplumsal ve kültürel yapıyla uyumsuz bir kurum kültürü geliştiremezler. Kadınların yönetici olmak için toplumsal yapının değişmesini beklemeleri veya “toplumu değiştirme” yüküyle görevlendirilmeleri önerilemez. Sonuçta kadınlarda oluşan isteksizlik ise yapısal/ilişkisel engellerin görünmez olmayı sürdürmesine ve kadınların yöneticilikten daha da uzaklaşmasına yol açar. Bu yüzden bu durumu düzeltmeye yönelik tedbirler ve müdahaleler yine zorunlu olarak kadınlara yönelmiştir.

Kadınlara yönelen müdahalelerin örtük olarak sunduğu, kadınların cam tavanı “kırmaya” yönelik, şiddet içeren ve güç gerektiren bir hamleye ihtiyaç duydukları algısı, kadınlar için işlevli olmamaktadır. Esasında kendisine eşit olan diğerlerinden farklı olarak böyle

bir gücü taşıması beklenen kadınlar yalnızlaşmakta ve başarılı olsalar dahi yapısal bir değişikliğe yol açamamakta, diğer kadınlar için rol modelleri oluşturamamaktadırlar.

Cam tavan aslında yoktur: Örgüt içindeki insani ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve engeller vardır. Bireysel olarak fazladan gayret göstererek aşılacak bir engel yoktur, ancak örgüt içindeki insani ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Buna rağmen, bu tarz bir düzenlemeyi etkileyecek bir müdahale, tümüyle örgütün kendi kaynakları dâhilinde çözülmesi gerekmese de, yani dışarıdan sağlansa dahi "dışarıdan" bir müdahale gibi, bir kurtarıcının müdahalesi gibi anlaşılamaz. Bu anlamıyla, müdahale ettiği kadınların ölçülebilir verim artışlarıyla, örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi için tedbirler önermekle veya çalışanlarda ve yöneticilerde "farkındalık" yaratılmasıyla yetinemez, pratikleri değiştirmek zorundadır. Bu yüzden de yine kadınlardan başlamak durumundadır. Ancak bu sefer cam tavanı ortaya çıkaran insani ilişkilere ve kadınların deneyimlerine odaklanan farklı bir müdahale tarzının geliştirilmesi gerekmektedir.

1.3.1. Bazı Uygulama Örneklerinin Değerlendirilmesi

Çalışma hayatında kadınların yükselmesinin önündeki engeller, yönetici konumundaki kadınları da etkilemeye devam etmektedir. Cam tavana karşı kurum içinde kadın çalışanların yükselmelerini ve yönetici kadınların da pozisyonlarını ve motivasyonlarını kaybetmeden çalışabilmeleri için kurum için eğitim ve sosyalleşme çalışmalarıyla cinsiyete dayalı ayrımcılığa müdahale edilmektedir. Bu tür müdahaleler çok çeşitlidir. Bu müdahalelerin karşılaştırılıp değerlendirilmesi, çalışmaların iyileştirilmesine ve çalışma tarzlarının yenilenmesine katkıda bulunacaktır.

Kurumsal bir şirketin kadın yöneticilere yönelik gelişim stratejilerini değerlendirmek, tartıştığımız hususları daha iyi anlamaya ve olumlu bir örnek müdahale geliştirmeye yardımcı olacaktır. Kurumsal bir şirketin hizmet alımı için değerlendirmeye sunulan

kadınlara yönelik gelişim programı önerileri burada geliştirilen perspektifle değerlendirilecektir.

Genelde, kadınlara yönelik eğitim ve gelişim çalışmaları ve etkinlikler kadınların yöneticilik yeteneklerini artırmaya çalışır.

Kadınlara yönelik eğitim ihtiyaçları bu alanda hazır ve işlevsel çözümler mevcut olmadığı için genellikle kurumlar tarafından dışarıdan uzman tedarikçilerden alınma eğilimindedir. Hepsi alanında uzman tedarikçilerden alınan tekliflerden kurumun ihtiyacına uygun olan ile ilerlenir. Bu anlamda gelen teklifler de kurum içinde düzenlenecek bu çalışmaların sürdürülebilir olması için işe yaradıklarını ispat etmek durumundadırlar. Örneğin, *Teklif A*, "yüksek performans", "etkin yönetim" vaat etmektedir. Programın hedefi teklifin ilk paragrafında, kadın yöneticilerin "yöneticilik ve liderlik becerilerini geliştirmek", "bu beceriler aracılığı ile kendilerini, ekiplerini ve işlerini daha etkin yönetmelerini; işlerini ve ekiplerini yüksek performans için geliştirmelerini sağlamak" olarak tarif edilmiştir. Görüldüğü gibi program hedefi, kadınlara yönelik bir çalışma olmakla birlikte kurumun beklentilerine hitap etmeyi temel almakta, ama kadınlara özel bir hedef olarak kurulmamaktadır. Bahsedilen kazanımların tüm yöneticiler için geçerli olduğu düşünülebilir. *Teklif B* anlatımına "Program hedeflerinin net ve şirket kârı/başarısı ile doğrudan ilişkili olması ... gerekli ve önemlidir." diyerek başlamaktadır. Teklif, kadınlara özel olmaktan çok genel yöneticilik becerileri ve çalışanın "kişisel markasının" kurum değerleri ile bağlantısını kurma becerisi kazandırmayı vaat etmektedir. Bu anlamda kadınlar için ayrışan koşulları doğrudan yok saymaktadır.

Kurumlara seslenme ve kurumları ikna etme zorunluluğu çalışmaları ölçülebilir özelliklere odaklanmaya yönlendirir. Başarı sayısallaştırılmalı, verim cinsinden gösterilebilmelidir. Dolayısıyla, ilk olarak, çoğunlukla ölçülemeyen ve tümüyle kadınların deneyimlerine dayanan gerçek verileri ve köklü değişimleri atlarlar. *Teklif B,* eğitim çalışmasına harcanan paranın zamandan kazanç sağlayacağını ve maddi geri dönüşü olacağını söylemektedir. Aynı şekilde *Teklif B*, çalışmanın başında yapılan testlerle sonunda yapılan testlerin karşılaştırılacağını vaat etmektedir. Dolaylı bir ölçüm örneği olarak, *Teklif C*, katılımcıların "kendilerini tanıma" kazanımının stresi ve zaman

baskısını yönetme becerisi kazandıracağını söylemektedir. Şüphesiz "kendini tanıma" olarak adlandırılan kazanımın bu sayılanlar da dahil birçok olumlu sonucu olması beklenebilir, ancak bu görünür ve anlaşılabilir nitelikler vurgulanırken şirket için görünür olabilecek bir kazanım vaat edilmektedir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin zaman baskısını ve stresi yönetemediği varsayımı üzerine kuruludur.

Verim ve sayısal başarı ölçekleri çalışmalara katılan kadınları çalışmaların odağında olmaktan ziyade başarılarıyla çalışmanın başarısını işaret edebilecek göstergeler olarak kurma riski taşır. Kadınlara kendi güçlerinin farkında olmaları önerilirken bu "kendi güçlerinin" yönetim becerileriyle ve somut sonuçlarıyla sınırlı olduğunun vurgulanması, kadınların kadınlıkla ve diğer kadınlarla ilişkilerini de sınırlayarak onları yalnızlaştırır. Bunun anlamı, kadınların yine tek başlarına aynı engellerle mücadele etmeleri ve yine erkeklerle ve diğer kadınlarla rekabet etmeleridir. Her ne kadar rekabet genelde örgütsel uyum ve başarı için işlevsel görünse de, eşitliğin olmadığı durumda yine kadınların çoğunluğunu işlevsiz kılan bir kısır döngüye yol açar.

Becerileri artırmaya odaklanan çalışmalar örtük olarak kadınların yönetici olabilmek için fazladan özelliklere sahip olmaları gerektiği önyargısını besler. Kadınlar, erkek iş arkadaşlarıyla birlikte, benzer süreçlerden geçerek çalışmaktadır, yani gerçekte erkek çalışanlara bütünüyle eşittirler. Onların örgütsel yetkinliklerini geliştirmeye yönelik müdahaleler, ister istemez kadınların "eksiğini kapatmaya" gayret ediyormuş gibi görünürler. Kadının yükü azalmamıştır. Ek olarak, beceri geliştirerek kadının eksiğini kapatmayı amaçlayan çalışmalar, eksiği olmayan ve yükselebilen erkek yöneticileri örnek figürler olarak çizmek riskiyle karşı karşıya kalırlar. Erkekler yerine politikada veya iş dünyasında yükselebilmiş "çok güçlü kadınları" rol modeli olarak alan çalışmalarsa, farkına varmadan kadınlar için yöneticiliği bir istisna durumu olarak çizerler. *Teklif D,* padişah eşlerinin yaptırdığı veya padişahların anneleri ve eşleri için yaptırdığı eserleri gezdirerek hikâyelerini anlatmayı önermektedir. Ek olarak "bayan liderlerle" söyleşiler önermektedir. Bu söyleşilerin bir rol modeli oluşturarak faydalı olması ihtimali elbette vardır, ancak çalışmanın sunumunda yöneticilik ve "güçlü olmak" zenginlikle gelen bir

ayrıcalık gibi sunulmaktadır. Çalışma, geleneksel cinsiyet rollerini tehdit etmeyeceğini ifade etmektedir adeta.

1.3.2. Bu Araştırmada Gerçekleştirilen Müdahale

Çalışan kadınlar yukarıda bahsedilen toplumsal, kurumsal ya da bireysel farklı birçok sebeple, iş dünyasına girerken birçok özelliğini aynı şekilde kuruma taşıyamamaktadır. Kadın kendisinden beklenen belirli bir davranış kalıbı olduğunu hissetmekte, buna göre kendini uyumlamaya çalışmaktadır. Buradaki yoğun ve bir anlamda gerçek olmayan çaba, uzun süre devam ettiğinde kişide kendine ve işine yabancılaşma, yalnızlaşma, yorgunluk/tükenmişlik, motivasyon kaybı gibi birçok psikolojik soruna dönüşmektedir. Bu yoğun duygularla baş etmeye çalışmak hem kişinin kendisi hem çevresi tarafından gözle görülür verim düşüşlerine sebep olmaktadır. Çoğu kurumsal yapılanma bu durumu çözmek için motive eden toplanmalar, atölyeler, ilham veren konuşmalar, taktiksel eğitimler gibi sorunu kökten çözmeyen durumsal ve geçici çözümlere başvurmakta, bu alanda büyük yatırımlar yapmaktadır. Alınan yüksek bütçeli tüm eğitimlere rağmen iyileşmeyen bu yara kurum içinde kabuk bağlar, bir süre sonra aşılamayan toplumsal bir gerçeklik olarak kabul görmekte olur. Öte yandan kurumlarda cam tavan olgusunu aşmaya yönelik girişimler genellikle verimliliğe bağlı ölçeklerle değerlendirilmektedir. Ancak bu müdahaleler çoğunlukla görünür eşitsizliği verili kabul etmekte, kadınların beceri eksikliklerini tamamlayarak kadınların adeta kendilerinden hep daha önde varsayılan erkeklere erişmesini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada ise bireyin iç sebeplerini dış sebeplerle olan bağlantısıyla ele alan gelişim temelli bir müdahale önerilmektedir. Bu müdahale, kariyerlerinde yükselirken iç ve dış engellerle karşı karşıya kalan kadın yöneticileri, iş yerinde bu durumlarla baş edebilmesi için mevcut kalıp ve ilişkilerini yeniden tanımlamak suretiyle yöneticiliklerinde gelişim ve değişimi hedeflemektedir. Bahsedilen söz konusu girişimlerden farklı olarak kadının deneyimini, iç engellerini ve diğer kadınlarla kurduğu kolektif ilişkileri dikkate alan ve destekleyen bir yapı bulunmaktadır. Bu yapı bir dizi eğitim ve destek mekanizmasını kapsamaktadır.

Önerilen yapı, farkındalık sağlama, gelişim sağlama ve sürdürülebilir kılma prensipleri üzerine kurulmuştur. Farkındalık ile kadınların kendi niteliklerini ve potansiyellerini keşfetmeleri amaçlanır. Gelişim ile keşfettikleri potansiyellerini işlerine, liderliklerine ve yaşamlarının tüm alanlarına yansıtmaları amaçlanır. Sürdürülebilirlik ile dayanışma ve destek ağı yaratarak etkiyi sürdürmek ve eşitlik bakış açısını topluma yaymak amaçlanır.

Bu yapı yöntem olarak teorik bilgiler kadar farkındalık ve beden çalışmalarına da odaklanmaktadır. Katılımcının bu vesile ile doğrudan deneyimleyerek konfor alanından çıkması ile bir dönüşüm ortamı yaratmak amaçlanmıştır.

Modüler bir yapıya sahip olan örnek müdahale, birbirini destekleyerek ve birbiri üstüne inşa olarak ilerlemektedir. Yapının temel unsurları olan eğitimler, uygulama atölyeleri, sürdürülebilirlik araçları iç içe olarak, yaklaşık bir yıllık bir zaman dilimi içinde geçmektedir. İlk müdahale diğerlerinin temelini oluşturmakta, ardından gelen eğitimler bu eğitimde çalışmaya başlanan kritik konuları derinleştirmektedir. Sonlara doğru ise katılımcının kişisel liderliği ile organizasyonel bir liderliğin bağlantısı kurulmaktadır.

Programda güvenli bir paylaşım ortamı yaratarak yeniden keşif için cesaretlendiren ve destekleyen bir yapılanma oluşturulmaktadır. Buna ortam hazırlayan en önemli unsurlardan biri kızkardeşlik olgusunu inşa etmekten geçmektedir. Kadının toplumsal algının bir uzantısı olarak metalaştırdığı kendine ve diğer kadınlara olan bakışı, her zaman pozitif bir noktadan başlamayabilir, bunu dikkate alarak, öğrenilmiş ön yargıların ötesinde birbirini tanımak için yargısız ve açık yürekli bir ortam oluşturmak hedeflenir. Bu güvenli ve açık ortam içinde kişinin içinde olduğu şartlanmaların ötesine uzanarak ne istediği konusunda adımlar atabilmek için farklı pratikler yapması hedeflenmiştir. Bu pratiğini yaptığı alanlardan başlayarak süreç boyunca kendi ile temas içinde kalması amaçlanır. Farkındalığını tamamen şimdi ve burada ne varsa onda tutması, kendi kişisel engeline götüren ilk adımı oluşturmaktadır. Duygularının farkında olarak ama esiri olmadan bu olaylara baktığı zaman daha net gördüğü hali zihinsel sorgular ve bunlara eşlik eden bedensel egzersizlerle, yaşamının bir parçası haline getirmesi amaçlanmaktadır. Zamana yayılan bu süreçte kendi içinde geliştirdiği farkındalığını, kurumsal yaşamın gerçekleri

ile entegre ederek, iş hayatındaki kadın kimliğini yeniden ve kendine daha uyumlu bir biçimde yeniden deneyimleyebilmektedir.

Atölye buluşmaları ise bu eğitimleri destekleyen ve pekiştiren bir yapıya sahiptir. Gruplar halinde eğitim alan kadınlar tamamen bir araya gelirler, gruplar ötesinde de bir tanışma ve destek ağı yaratmak ana hedeflerindendir. Odaklandığı konulara örnek olarak katılımcıların hayallerini ve öz değerlerini ortaya koyarak kılavuzluk etmeyi amaçlayan vizyon atölyesi; kadınların kemikleşmiş imaj kalıplarından arınarak benlik ve bedenle uyumlu imajı oluşturmaya destek olmayı amaçlayan algı ve imaj atölyesi; çalışma hayatını kolaylaştıran ipuçları ve teknikler ile kolaylaştırıcı pratik sistemleri gözden geçirmeyi hedefleyen alet çantası atölyesi gibi buluşmalar verilebilir.

Eğitim ve atölye buluşmalarından oluşan eğitim takvimi tamamlanmasına takip eden sene içerisinde etkiyi yaymak ve sürdürülebilir kılmak hedeflenmiştir, bunun için araçlar sunulmuştur. Bu doğrultuda katılımcı iç mentorluk sürecine dâhil olarak, programa dahil olamayan diğer yönetici olmayan çalışan kadınlarla mentorluk sürecine başlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanan süreç belirli bir zamana yayılır. Kendi öğrendiklerini hem paylaşma hem pratik yapmak üzere mentor rolünü üstlenen bu kadınların, süreç boyunca başvurabilecekleri detaylı bir rehber ve danışabilecekleri üst mentorları bulunmaktadır. Birbirinden öğrenme ortamı ve destek ağı sunmayı amaçlayan bu süreç sonrasında programa hem eğitimler yoluyla hem iç mentorluk yoluyla dâhil olan tüm kadınların gönüllü olarak katılabilecekleri sosyal sorumluluk projeleri ile kurumun da ötesinde ülke genelinde cinsiyet eşitliği bilincini yaymaya katkı sağlamak ve sürdürülebilir kalkınmaya hizmet etmek planlanmıştır.

Kadınlar kendi etki alanları içerisinde, dış koşullardan bağımsız olarak kendi içinde tam olmayı kendi iç engelleri ve kısıtlayıcı inançları üzerinde çalışırken muhakkak erkeklerin bunu bilmesi ve desteklemesi ve kurum içinde eşitlik kültürünün bunu desteklemesi de çok önemlidir. Bu sebeple programın ikinci kısmında erkekler de benzer eğitimlerde kendileri üzerine çalışmakta, son kısımda kadınlar ve erkekler bir araya gelerek arasında sinerji oluşturularak ortak anlayış geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Tarif edilen bu müdahale örneği toplamda 5742 saatlik uygulamayı kapsamaktadır. Bir zaman çizelgesi içinde bakacak olursak; ilk eğitim uygulaması İstanbul'da 7-8 Ocak 2016'da başlamış, 25 Mart'a kadar 5 grup olarak ilerlemiştir. İlk eğitimi takiben ilk atölye buluşması 1 Nisan'da Ankara'da tüm gruplar bir arada olarak gerçekleşmiştir. İkinci eğitim uygulaması 21-22 Nisan 2016'da başlayarak 6-7 Haziran 2016'ya kadar; ardından üçüncü eğitim uygulaması ise 1-2 Eylül 2016'da başlayarak 13-14 Ekim 2016'ya kadar 5'er grup halinde İstanbul'da gerçekleşmiştir. Bu eğitimlere takiben gelen ikinci atölye buluşması 28 Ekim 2016'da Ankara'da yine tüm gruplar bir arada olarak gerçeklemiştir. Son eğitim uygulaması 3-4 Kasım 2016'da başlayarak 15-16 Aralık 2016'ya kadar 5 grup halinde İstanbul'da gerçekleşmiş ve ardından son atölye buluşması ile 27 Ocak'ta İstanbul'da tamamlanmıştır.

Bunların yanında, dış mentorluk uygulaması Mayıs 2016'da başlamış, Mayıs 2017'ye kadar devam etmiştir. Hemen ardından Haziran 2017'da iç mentorluk başlamış, Haziran 2018'e kadar devam etmesi planlanmıştır. Ek olarak, erkekler de aynı program çatısı altında kendi ihtiyaçlarına uygun bir programa dâhil edilerek Eylül 2017'de gelişim yolculuklarına başlamıştır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada yönetici pozisyonundaki kadınların yükselmelerinin önündeki engelleri kaldırmayı hedefleyen bir gelişim müdahalesinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Uygulamanın başarısının, 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri kullanılarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu uygulama ile iddia edilen; gelişim temelli bir müdahalenin, kadınların iç engelleri ile başlayarak mevcut kalıp ve ilişkilerini yeniden düzenlenmesi yoluyla liderliklerinde gelişim sağlamasıdır. Böylece uygulama kadınların bireysel motivasyonlarını artırmak gibi durumsal ve yüzeysel çözümlerle yetinmeyecek; görünür eşitsizliği verili kabul etmeyecek; daha çok verimliliğe odaklanarak kadınları "erkeklere yetişmeye" çalışan bir konuma yönlendirmeyecektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Cam tavan işyerinde cinsiyet ayrımcılığının en rafine göstergesi olmaktadır. Çalışma hayatına bütünüyle aynı koşullarda katılan; bilgi, beceri ve yetenekleri erkeklerden farklı

olmayan kadınların yönetici pozisyonlarında erkeklerle kıyaslandığında yükselme olasılıklarının çok düşük olması, cinsiyete dayalı ayrımcılığın boyutlarını gözler önüne sermektedir. Cam tavan olgusu literatürde etraflıca incelenmiş, sebepleri ve sonuçları detaylıca ele alınmıştır. Ancak hala içsel ve dışsal engelleri birbirleriyle ilişkisi içinde değerlendiren, iş yerinde kadınların kendileriyle ve birbirleriyle ilişkilerini vurgulayan gelişim temelli uygulama örneklerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu araştırma, ilişkisel bir uygulama örneğini değerlendirerek bu türden uygulamaların geliştirilmesine katkı sunmaktadır.

Cam tavana ilişkin söz konusu tartışmanın derinleştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu araştırma aynı zamanda cam tavan olgusunu değerlendirmek için klasik, verim temelli ölçeklerin sınırlarını da göstermektedir.

1.6. Hipotezler

Araştırmada 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri kullanılarak değerlendirilebilecek şu hipotezler öne sürülmektedir:

- Gelişim müdahalesine katılan kadınların müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde "kendilerine" müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre daha yüksek puanlar vermeleri beklenmektedir.
- Gelişim müdahalesine katılan kadınların "yöneticilerinin" müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre müdahaleye katılan kadınlara daha yüksek puanlar vermeleri beklenmektedir.
- Gelişim müdahalesine katılan kadınların "çalışma arkadaşlarının" müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre müdahaleye katılan kadınlara daha yüksek puanlar vermeleri beklenmektedir.
- Gelişim müdahalesine katılan kadınların "astlarının" müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre müdahaleye katılan kadınlara daha yüksek puanlar vermeleri beklenmektedir.

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini özel sektörde, kurumun faaliyet gösterdiği alanda hizmete özelleşmiş, yaklaşık bin yedi yüz çalışanı bulunan bir şirketinde, bu uygulamaya katılmış tüm yönetici kadınları olan 50 kadın oluşturmaktadır. Kurumda kadın çalışan oranı % 22 iken yönetici kadın oranı % 3,5'tur.

Kadın-erkek tüm çalışanlara şirketin genel müdürü tarafından uygulamanın amacı ve kapsamının anlatıldığı bir e-posta gönderilmesinin ardından, hedeflenen grupta yer alan kadınlara İnsan Kaynakları tarafından doğrudan katılım daveti gönderilerek süreç kadınlarla devam etmiştir. Davet edilen 58 kadının 5'i özel sebepleri dolayısıyla eğitime katılamamış, 3'ü ayrılarak programı tamamlayamamışlardır.

Eğitime başlayan ve tamamlayan 50 kadın uygulama öncesi ve sonrası olmak üzere 1 yıl ara ile 360 derece değerlendirme envanterine katılmışlardır.

Bu envanterde, müdahale uygulaması kapsamında belirlenen 4 yetkinlik üzerinden hem kişiler kendi öz değerlendirmeleri yapmış, hem de yöneticileri, çalışma arkadaşları ve kendilerine bağlı çalışanları tarafından toplamda bu 4 alanda değerlendirilmişlerdir. Örneklem büyüklüğü katılımcı olarak 50 kişi olmakla birlikte; ölçümleme kapsamında ast, üst ve çalışma arkadaşları olarak bu 50 kişiyi değerlendiren toplam 498 farklı kişidir. Yani toplamda 498 kişi envantere katılmış, uygulamaya katılan 50 kişiyi değerlendirmiştir.

Katılımcıların %78'i ilk kademe, %22'si orta kademe yöneticidir. Orta kademe yönetici pozisyonunda görev alan kadın sayısı örneklem içerisinde de azdır. Tablo 2.1. Örneklem içindeki unvan farklılığına dair frekans dağılımlarını sunmaktadır.

Tablo 2.1. Unvana Bağlı Frekans Dağılımları

Unvan	Frekans	Geçerli %
İlk Kademe Yönetici	39	78,0
Orta Kademe Yönetici	11	22,0
Total	50	100,0

Örneklemin yarısından fazlası (%54'ü) 26-35 yaş arasıdır. 46 yaş ve üzeri katılımcıların oranı görece azdır (Bkz. Tablo 2.2.).

Tablo 2.2. Yaşa Bağlı Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans	Geçerli %
26-35 yaş	27	54,0
36-45 yaş	17	34,0
46 yaş ve üstü	6	12,0
Toplam	50	100,0

Kadın katılımcıların bulundukları yönetici kademesine baktığımızda tüm yaş gruplarında ilk kademe yöneticilerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Yalnız 46 yaş üzerinde orta kademe ve ilk kademe yönetici kadın sayısı eşittir (Bkz. Tablo 2.3).

Tablo 2.3. Yaşa Göre Unvan Dağılımı

	Yaş					
	26-35 yaş		36-45 yaş		46 yaş ve üstü	
	Frekans	Geçerli %	Frekans	Geçerli %	Frekans	Geçerli %
İlk Kademe Yönetici	26	96,3%	10	58,8%	3	50,0%
Orta Kademe Yönetici	1	3,7%	7	41,2%	3	50,0%
Toplam	27	100%	17	100%	6	100%

Katılımcıların %58'inin bir ekibi bulunmaktadır. Örneklem için ekibi olmayan kadın yöneticilerin oranı ekibi olanlara oldukça yakındır (Bkz. Tablo 2.4.).

Tablo 2.4. Ekip Mevcudiyeti Dağılımı

Ekip	Frekans	Geçerli %
Var	29	58,0
Yok	21	42,0
Toplam	50	100,0

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma çerçevesinde belirlenen yetkinlikler üzerinden katılımcının üstleri, varsa astları, çalışma arkadaşları, iç/dış müşterileri ve kendisi tarafından değerlendirmesinin alındığı 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri kullanılmıştır.

2.2.1. 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri

Ağırlıklı olarak insan kaynakları gelişim alanında kullanılan 360 derece değerlendirme sistemi, kişinin davranışı ve bu davranışının etkisi ile ilgili olarak yöneticilerinin, kişiye direkt raporlama yapan kişilerin ve ekip arkadaşlarının algıları ile kendi öz algısının seçilen ilgili yetkinlikler üzerinden ölçümlenmesi ve değerlendirilmesini sağlar. Bu kapsamlı değerlendirme, değerlendirilen kişiye güçlü ve gelişime açık yönleri ile ilgili farkındalık kazandırırken, yatırımcılar ve uygulama sorumlularına ölçülebilir davranış değişimleri üzerinden gelişimi takip edebilme olanağı sağlar.

360 derece değerlendirme yöntemi, hem bir ölçüm hem de bir geri bildirim aracı olduğu için bu tarz gelişim ölçümü zor olan, çok değişkenli uygulamalarda sıklıkla tercih edilmektedir. Bu sistemin yetkinliklere dayanması en güçlü alanıdır, her yetkinlik somut alt davranış göstergeleri ile tanımlandığı için oldukça nesnel sonuçlar verir. Öte yandan, aynı davranışın birden fazla kaynaktan görüş alınarak değerlendirilmesi bu görüşün geçerliliğini artırmaktadır. Değerlendirmenin, tek tek görüşlerin ötesinde, görüşlerin

bütünselliği sağlanarak birbiri ile ilişkisi içinde değerlendirilme olanağı sağlaması önemli bir diğer avantajıdır.

360 derece değerlendirme envanterleri piyasada farklı tedarikçiler tarafından satılmakta ve uygulanan kurumun tanımlı yetkinlikleri sisteme tanımlanarak ilgili kurumlarda kullanılmaktadır. Büyük ölçekli holdinglerin/kurumların ise çoğunlukla kendi iç sistemlerinde kendi yetkinlik sözlükleri, performans sistemleri ile entegre bir yapı bulunmaktadır. Bu araştırmada, büyük bir holdingin kendi iç sistemi üzerinde hizmet veren bir yapı kullanılmıştır. Holdingin IT birimi tarafından 2011 yılında geliştirilen ve 2012 itibari ile canlıya geçen sistem, 2016'da teknik anlamda revize edilerek bugünkü güncel kullanıcı sayısı olan toplam 11.607 kullanıcıya ulaşmıştır. Sistem üzerinden 360 derece yetkinlik değerlendirmesi yapılan çalışan sayısı 11.607 iken, kişileri değerlendiren diğer kişilerin değerlendirmeleri ile sistem üzerinden yapılan toplam değerlendirme sayısı 36.329'tür. Yani toplamda 36.329 kişi envantere katılmış, bu kapsamda 11.607 kişi değerlendirilmiştir.

Bahsedilen envanter seçilen 4 yetkinliği kapsayan 35 sorudan oluşmaktadır. Değişim, etki ve tesir, kendine güvenin kullanılması ve kendini doğru tanıma başlıkları altında her birinde 8 ile 10 arasında davranış göstergesi bulunmaktadır.

Değişim endeksi, yöneticilerin iş yerinde değişime ne kadar açık oldukları ve değişime ne ölçüde ayak uydurabildiklerini ölçmeye dönük ifadelerin 5'li likert ile ölçülmesine dayanmaktadır. Bu ifadeler aşağıda yer almaktadır:

- İş ortamındaki değişiklikler doğrultusunda kendi davranışlarını değiştirmesi gerekebileceğinin farkındadır.
- İş ortamında meydana gelen değişikliklerin farkındadır.
- Değişen durumlara, farklı yaklaşımlara veya yeni fikirlere göre kendi davranışlarını değiştirmeye hazırdır.
- Değişime karşı açık ve olumlu yaklaşır.
- Yeni durumlarla/beklentilerle uyumlu veya zorlukları karşılayacak şekilde iş yapılmasını sağlamak amacıyla mevcut prosedür ve iş yapış şekillerinde değişiklikler yapar.

- Değişen durumlara uyum sağlamak amacıyla kendi davranışlarını kolaylıkla değiştirir.
- Değişimin sürekli destekçisi olarak, değişim hakkında net mesajlar verir ve bu mesajlardan organizasyonda değişimden etkilenecek olan herkesin haberdar olmasını sağlar.
- Değişime yönelik engelleri ortadan kaldırmaları için başkalarını teşvik eder, değişim için ivme yaratır ve bunun devamlılığını sağlar.
- Başkalarına iyi davranmanın önemli olduğuna inanır.

Etki ve tesir endeksi ise, yöneticilerin diğer çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde ikna süreçlerinin, etkileşimin ve paylaşımların niteliğini ortaya koymaktadır. Endeks on ayrı önerme içermektedir ve bunlar:

- Başkalarını etkileme niyetini açıkça ortaya koyar.
- Başkaları üzerinde olumlu bir etki bırakmayı hedefler.
- İstediği sonuca ulaşabilmek için başkalarını etkilemesi gereken durumları bilir.
- Bir sunum veya görüşme sırasında karşısındakini ikna etmek için doğrudan mantığa hitap eder, somut bilgiler kullanır.
- Kullandığı ikna yöntemi işe yaramadığında diğer bir yöntemi kullanarak karşısındakini ikna etmeye çalışır.
- Paylaşımlarında kullanacağı veriler üzerinde dikkatle çalışır; bir sunum veya görüşme sırasında fikirlerini desteklemek için verileri ve farklı bilgi kaynaklarını kullanır.
- İkna etmeye çalıştığı kişilerin dikkatini çeker; davranış ve sözlerinin yaratacağı etkiyi hesaplayarak olumlu bir izlenim yarattığından emin olur.
- İkna etme stratejisinin bir parçası olarak çeşitli taktikler ve farklı yaklaşımlar kullanır.
- Başkalarını etkilemek için üçüncü şahıslardan veya konunun uzmanı kişilerden faydalanır.
- Farklı bakış açılarını ve tepkileri öngörerek hazırlık yapar ve fikirlerini bu doğrultuda savunur.

Kendine güvenin kullanılması endeksi ise yöneticilerin zorluklar karşısında kendi inisiyatiflerini kullanıp kullanamama durumlarını ölçmeye dönüktür. Sekiz ayrı ifadeden oluşan endekste yer alan ifadeler şu şekildedir:

- Güvenli bir tavır sergiler ve kendini çekinmeden ifade eder.
- Başkalarının yakın gözetimine ihtiyaç duymadan çalışabilir.
- Belirsiz, zaman baskısı olan ve danışılacak başka kimsenin olmadığı durumlarda kendine güvenli hareket eder.
- Kendini işleri başlatan, işlerin gerçekleşmesini sağlayan uzman bir kişi olarak görür.
- Üst yönetim, müşteriler veya güç sahibi kişiler ile fikir ayrılığına düşerse bunu açıkça ifade eder; karşıt fikirlerini kibarca belirtir, çatışma hallerinde bile görüşlerini açıkça ve kendine güvenerek açıklar.
- Zorlu görevler üstlenmeyi sever ve bu görevlerden heyecan duyar.
- Şirketinin çıkarlarını korumak için yönetim ve müşterilerle iletişiminde açık davranır.
- Oldukça zorlayıcı veya kişisel olarak riskli görevleri isteyerek üstlenir.

Kendini doğru tanıma endeksi kadın yöneticilerin kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığına, kendi becerilerini ve yetkinliklerini tanıma, eski deneyimlerini muhakeme edebilme becerilerini nasıl değerlendirdiklerini anlamaya yöneliktir. Bu kapsamda aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

- Güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının farkındadır.
- Neler yapabileceğine ilişkin potansiyelinin farkındadır.
- Güçlü ve gelişime açık yönleri hakkında başkalarından geri bildirim almaya açıktır.
- Geçmiş deneyimleri hakkında değerlendirme yapar ve bu deneyimlerinden dersler çıkarır/öğrenir.
- Kendi becerileri ve yetkinlikleri hakkında başkalarından geri bildirim ister.
- Kendi hakkında doğru bir değerlendirme yapabilmek için farklı kişilerden (çalışma arkadaşları, müşterileri, astları vb.) geri bildirim ister.

- Kendi gelişim alanlarının objektif değerlendirmesini yapar ve bu değerlendirmeyi karşılaştığı durumlardan en iyi sonucu almak için kullanır.
- Kendi güçlü yönleri hakkındaki farkındalığını işi ya da şirketi için fırsata dönüştürebilir.

Gelişim müdahalesine katılan kadın yöneticilerin tutumları bu endeksler aracılığı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

2.3. İşlem, Veri Toplama ve Değerlendirme

Örneklem olarak seçilen kurumun faaliyet gösterdiği alanda hizmete özelleşmiş bir şirketi pilot bölge olarak seçilerek, bu şirkette yer alan ilk kademe yönetici ve üzeri tüm kadınlara, şirketin geçerliliği ve güvenilirliği yüksek iç değerlendirme (assessment) sistemi üzerinden 360 derece yetkinlik değerlendirme envanterleri iletilmiştir. Envanter, örnek çalışma olarak sunulan gelişim programından önce ve hemen sonrasında kadınlara uygulanmış, birebir aynı sorular üzerinden değerlendirilmiştir.

360 derece değerlendirme envanterine dayalı olarak katılımcılara; değişim, etki tesir, kendini doğru tanıma ve kendine güvenin kullanılması olmak üzere 4 yetkinlik alanını içeren 5'li likert yönetiminde 35 kapalı uçlu soru yöneltilmiştir.

Kişiler kendi öz değerlendirmelerini yaptıktan sonra, kendilerini değerlendirmek üzere yöneticileri, varsa kendisine bağlı çalışan astları, birlikte birden çok projede ya da bölümde yer aldığı çalışma arkadaşlarını sistemden seçmiştir. Sistem kendisine bağlı tüm çalışanları ve genel müdür seviyesine kadar tüm üst yöneticileri otomatik olarak göstermekte ve önermektedir. Envanterler, ast, üst ve çalışma arkadaşlarından seçilen ilgili kişilere gitmeden önce İnsan Kaynakları yetkilisine düşmektedir. Bu onay sonrasında seçilen her bir alt değerlendiriciye, seçen kişinin kendisi ile ilgili değerlendirme envanteri sistem üzerinden gönderilmiştir. Sistem 3 hafta süresince açık tutulmuş, haftada iki kez hatırlatma e-postaları gönderilmiştir. Bu süre zarfında gönüllülük esası ile envanteri tamamlayan kişiler değerlendirici olabilmiş, sonuçları rapora anonim olarak yansımıştır. Raporun, gizlilik prensibi dolayısıyla o alanda sonuç

vermesi için her bir değerlendirici grubunda en az 2 kişinin değerlendirmeyi tamamlaması gerekmektedir.

Yine gizlilik sebebi ile gelişim müdahalesine katılan kadınların müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesi ile müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde değerlendirici rolünü üstlenen kişilerin yani yöneticisi, astları ve çalışma arkadaşlarının kişi bazında değişim oranı takip edilememektedir. Örneğin 2016 yılında değerlendirmeye katılan çalışan 2017 yılında katılmamış ya da ayrılmış olabilir. Diğer bir örnekle 2016'da değerlendiren yöneticisi ile 2017'de değerlendiren yöneticisi, şirket içi transfer, terfi vb. sebeplerle değişmiş olabilir. Sistem her kullanıcıyı kendi kategorisindeki sayıyı etkileyerek, anonim bir kişi olarak vermektedir.

3. Bulgular

3.1. Genel Endeks Değerlendirmesi

Analiz kapsamında 4 Yetkinlik alanı; Değişim, Etki Tesir, Kendini Doğru Tanıma, Kendine Güvenin Kullanılması olarak hem 2016 hem 2017 yılının ortalaması alınarak kişilerin kendilerini değerlendirmesi, yöneticilerince değerlendirilmesi, çalışma arkadaşlarınca değerlendirilmesi ve astları yani kendilerine bağlı olanlarca değerlendirilmesi ele alınmıştır.

Tablo 3.1. 4 Yetkinlik Alanı Ortalamalarının Yıllara Göre Farkı – t-test

Paired Samples Test										
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper				
Pair 1	kendisi.mean2016 - kendisi.mean2017	-,18500	,28150	,03981	-,26500	-,10500	-4,647	49	**,000**	*
Pair 2	yönetici.mean2016 - yönetici.mean2017	-,17030	,44370	,06275	-,29640	-,04420	-2,714	49	**,009**	*
Pair 3	çalışmaarkadaşı.mean2016 - çalışmaarkadaşı.mean2017	-,03144	,40765	,06446	-,16181	,09894	-,488	39	,628	
Pair 4	ast.mean2016 - ast.mean2017	,18490	,45781	,08978	-,00001	,36982	2,059	25	,050	

*p<0.05

Tablo 3.1.'e göre katılımcıların kendilerini 4 Yetkinlik alanına göre değerlendirmelerinin 2016 yılı ve 2017 yılı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Katılımcıların kendi değerlendirmelerinin standart sapması diğer kategorilere kıyasla en düşük düzeydedir. Kişilerin kendilerini değerlendirirken bir önceki seneye kıyasla daha yüksek puan verdikleri, 2016 ile 2017 yılı arasındaki ortalama farkın negatif olduğu görülmektedir (ortalama=-,18500).

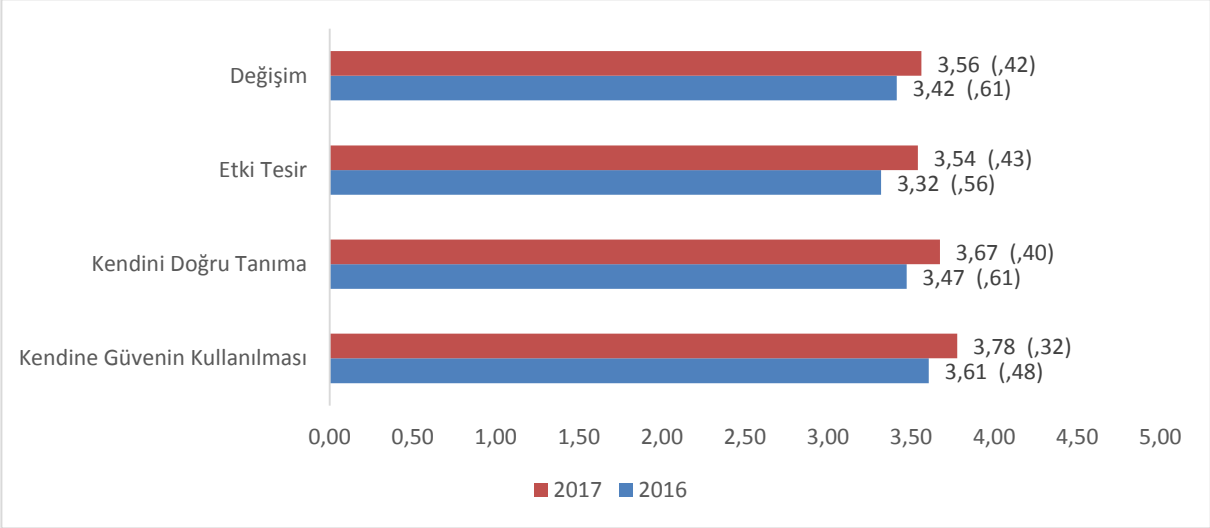
Yöneticilerin katılımcıları değerlendirmesi de 1 yıl içerisinde farklılaşmıştır ve bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışma arkadaşlarının ve astlarının kişileri değerlendirmesinde yıllar içerisinde fark gözlemlenmemektedir. Astların ve yöneticilerin değerlendirmelerinin standart sapması diğer kategorilere kıyasla daha yüksektir. Bu durum astların ve yöneticilerin katılımcıları değerlendirirken yanıtlarının kendi grubu içerisinde farklılaştığını göstermektedir. Özellikle bir önceki yıla göre yöneticilerinin

kadın katılımcıları değerlendirmesinde değişim diğer kategorilere göre daha fazladır (std. Sapma=,44370). Katılımcıların çalışma arkadaşları katılımcıların kendisine bir önceki yıla göre daha yüksek puan vermiştir. 2016 yılının 2017 yılından farkı oldukça düşük olup negatiftir. (mean=-,03144) Astlar ise bir önceki sene katılımcılara daha yüksek puan verirken 2017 yılında daha düşük puan vermiştir. Astların 2016 ve 2017 yılları farkı ortalaması pozitiftir (mean=,18490)

3.2. Hipotezlerin Sınanması

3.2.1. Kendini Değerlendirme

Kadın yöneticilerin katıldıkları gelişim uygulamasından sonra değişim, etki tesir, kendini doğru tanıma ve kendine güven olarak tüm yetkinlik alanları ortalama puanlarında 2017 yılında 2016'ya kıyasla artış gözlenmektedir (Bkz. Şekil 3.1). Aşağıdaki şekilde katılımcıların kendilerini değerlendirmelerine dair tanımlayıcı yetkinlik alanlarında aldıkları ortalama değerler paylaşılmaktadır. Ortalamalara ilişkin standart sapma değerleri parantez içerisinde belirtilmiştir.



Şekil 3.1. Katılımcıların "Kendilerini" Değerlendirmelerine Yönelik Tanımlayıcı Değerler

Şekil 3.1.'e göre, değişim endeksi puanı 2016 yılında 5 üzerinden 3,4 iken 2017'de 3,6'ya yükselmiştir. En çok artış etki tesir yetkinlik alanında gerçekleşmiştir. 2016 yılında 3,3

olan yetkinlik alanı puanı 2017'de 3,5'e yükselmiştir. Kendine güvenin kullanılması puanı, kadın yöneticilerin kendilerini değerlendirirken en yüksek puan verdikleri yetkinlik alanıdır. Hem 2016 hem 2017 yılında bu puan 3,5'in üzerindedir, ayrıca 2017 yılında da artış göstermiştir.

2016 ve 2017 yıllarında katılımcıların 360 derece yetkinlik değerlendirme envanterlerinde verdikleri puanların istatistiksel yönden anlamlı düzeyde değişim gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağlantılı örneklemler için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, gelişim müdahalesine katılan kadın yöneticilerin kendilerini 360 derece yetkinlik değerlendirme envanterinin 4 Yetkinlik alanında değerlendirmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir artış söz konusudur (Bkz. Tablo 3.2.).

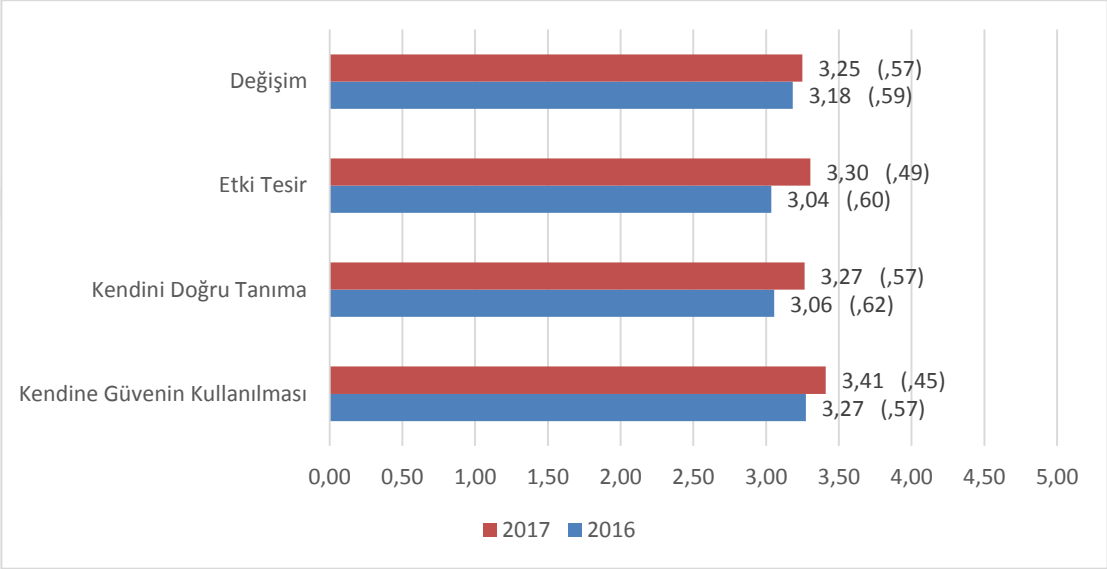
Tablo 3.2. Katılımcıların Kendilerini Değerlendirmelerinde 4 Yetkinlik Alanı Puanlarının Müdahale Öncesi ve Sonrasındaki Değişimi: Bağlantılı Örneklemler İçin t-testi Değerleri

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Fark Ortalaması	Std. Sapma	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
	Değişim 2017 – Değişim 2016	**,14780**	,40584	,05739	,03246	,26314	2,575	49	**,013**
	Etki Tesir 2017 – Etki Tesir 2016	**,22140**	,30892	,04369	,13361	,30919	5,068	49	**,000**
	Kendini Doğru Tanıma 2017 – Kendini Doğru Tanıma 2016	**,20020**	,44132	,06241	,07478	,32562	3,208	49	**,002**
	Kendine Güvenin Kullanılması 2017 - Kendine Güvenin Kullanılması 2016	**,17060**	,34725	,04911	,07191	,26929	3,474	49	**,001**

Elde edilen bulgular hipotez 1'de iddia edildiği üzere gelişim müdahalesine katılan kadınların müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde "kendilerini" müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre daha yüksek puanlar verdiği görülmektedir. Bulgulara istinaden hipotez 1 desteklenmektedir.

3.2.2. Yönetici Değerlendirmesi

Kadın yöneticilerin katıldıkları gelişim uygulamasından sonra yöneticileri tarafından değerlendirdiklerinde hem etki tesir, hem kendini doğru tanıma, hem de kendine güven yetkinlik alanları ortalama puanlarında artış gözlenmektedir (Bkz. Şekil 3.2.).



Şekil 3.2. 4 Yetkinlik alanına göre yönetici değerlendirmesi

Yöneticilerin değerlendirilmesinde 4 yetkinlik alanından etki tesir, kendine güvenin kullanılması ve kendini doğru tanıma puanları artmıştır. Değişim yetkinlik alanında ise büyük bir fark görülmemektedir. Tablo 3.3.'de sunulduğu üzere yönetici değerlendirmelerinde değişim yetkinlik alanı puanındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı görünmemektedir ($p>.05$). Diğer yetkinlik alanlarında ise artış istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<.05$).

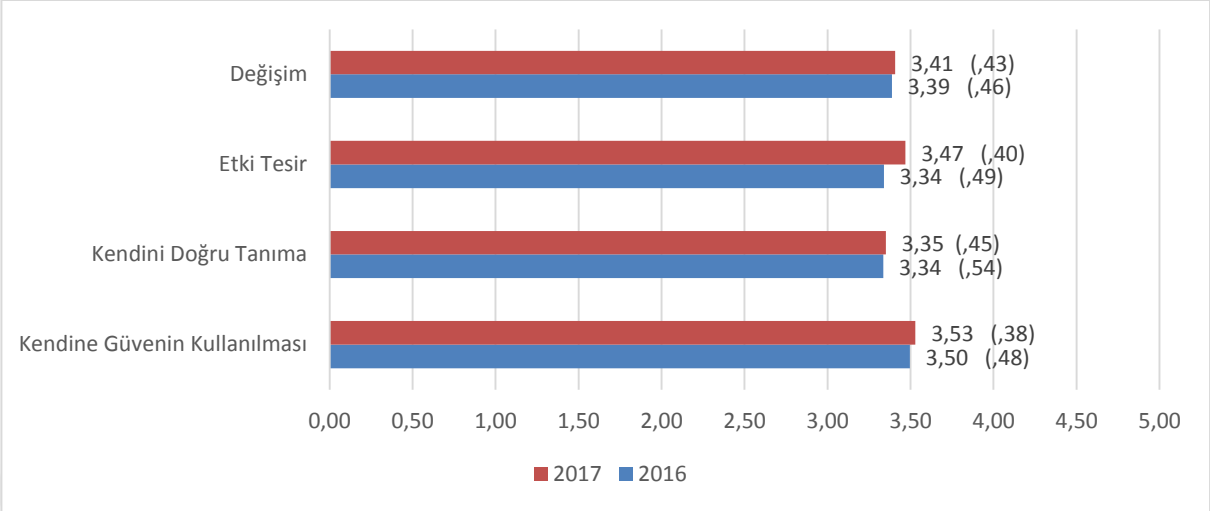
Tablo 3.3. Yönetici Değerlendirmesinde 4 Yetkinlik Alanının 2016-2017 Arası Değişimi: t-test Skorları

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Değişim 2017 - Değişim 2016	,06580	,60237	,08519	-,10539	,23699	,772	49	,444
Pair 2	Etki Tesir 2017 - Etki Tesir 2016	,26840	,51466	,07278	,12214	,41466	3,688	49	**,001**
Pair 3	Kendini Doğru Tanıma 2017 - Kendini Doğru Tanıma 2016	,20900	,52571	,07435	,05959	,35841	2,811	49	**,007**
Pair 4	Kendine Güvenin Kullanılması 2017 - Kendine Güvenin Kullanılması 2016	,13800	,43430	,06142	,01457	,26143	2,247	49	**,029**

Analiz sonucunda gelişim müdahalesine katılan kadınların "yöneticilerinin" müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre müdahaleye katılan kadınlara daha yüksek puanlar verdikleri kısmen gözlemlenmektedir. Değişim yetkinlik alanında bir önceki seneye göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu bakımdan hipotez 2'nin kısmen desteklendiği söylenebilir.

3.2.3. Çalışma Arkadaşları/Eşiti Değerlendirmesi

Kadın yöneticilerin katıldıkları gelişim uygulamasından sonra çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerinde tüm yetkinlik alanlarında yer alan ortalama puanlarda 2017 yılında 2016'ya kıyasla artış gözlenmemektedir (Bkz. Şekil 3.3.).



Şekil 3.3. 4 Yetkinlik alanına göre çalışma arkadaşları değerlendirmesi

Tablo 3.4.'te görüldüğü gibi, program sonrasında çalışma arkadaşlarının değerlendirilmesinde hiçbir yetkinlik alanı skorlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>.05).

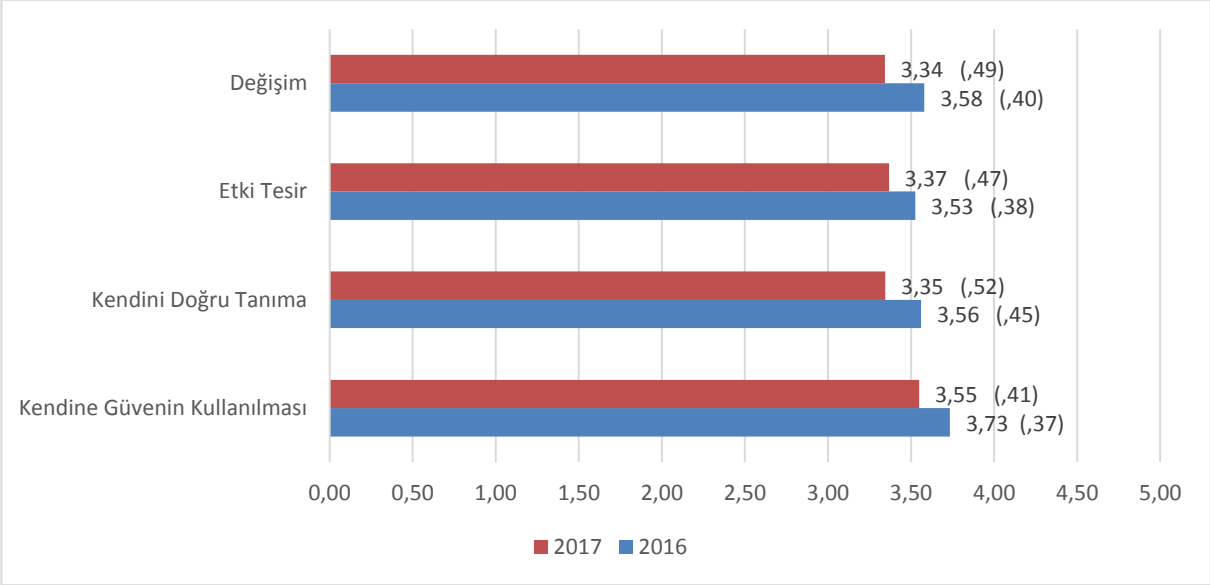
Tablo 3.4. Çalışma Arkadaşları Değerlendirmesinde 4 Yetkinlik Alanının 2016-2017 Arası Değişimi: t-test Skorları

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Değişim 2016 - Değişim 2017	-,01350	,42687	,06749	-,15002	,12302	-,200	39	,843
Pair 2	Etki Tesir 2016 - Etki Tesir 2017	-,10000	,39073	,06178	-,22496	,02496	-1,619	39	,114
Pair 3	Kendini Doğru Tanıma 2016 - Kendini Doğru Tanıma 2017	,00100	,55977	,08851	-,17802	,18002	,011	39	,991
Pair 4	Kendine Güvenin Kullanılması 2016 - Kendine Güvenin Kullanılması 2017	-,01325	,41649	,06585	-,14645	,11995	-,201	39	,842

Hipotezlerde gelişim müdahalesine katılan kadınların "çalışma arkadaşlarının" müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre müdahaleye katılan kadınlara daha yüksek puanlar vermeleri beklenmekteydi. Tablo 3.4'te paylaşıldığı üzere bir önceki seneye göre yetkinlik alanları değerlendirmelerinin herhangi birinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Analiz sonucunda hipotez 3 desteklenmemektedir.

3.2.4. Bağlı Çalışan Değerlendirmesi

Diğer yetkinlik alanları değerlendirmelerinden farklı olarak Şekil 3.4. 2017 yılındaki düşüşün ne kadar farkla olduğunu göstermektedir. Şekil 3.4'te grafik değerlerinin de gösterdiği üzere tüm yetkinlik alanlarında 2017 yılında düşüş görülmektedir. Kadın yöneticilerin katıldıkları gelişim uygulamasından sonra kendisine bağlı çalışan çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerinde diğer kişilere kıyasla daha düşük puan almışlardır.



Şekil 3.4. 4 Yetkinlik alanına göre kendisine bağlı çalışan değerlendirmesi

Tüm yetkinlik alanları arasında sadece değişim endeksi ortalama puanlarda 2017 yılında 2016'ya kıyasla istatistiksel olarak anlamlı bir azalış gözlenmektedir ($p<.05$) (Bkz. Tablo 3.5.). Diğer endekslerde istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmemektedir.

Tablo 3.5. Bağlı Çalışanları Değerlendirmede 4 Yetkinlik Alanının 2016-2017 Arası Değişimi: t-test Skorları

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Değişim 2017 - Değişim 2016	-,23038	,48599	,09531	-,42668	-,03409	-2,417	25	**,023**
Pair 2	Etki Tesir 2017 - Etki Tesir 2016	-,13654	,44658	,08758	-,31692	,04384	-1,559	25	,132
Pair 3	Kendini Doğru Tanıma 2017 - Kendini Doğru Tanıma 2016	-,22192	,60090	,11785	-,46463	,02079	-1,883	25	,071
Pair 4	Kendine Güvenin Kullanılması 2017 - Kendine Güvenin Kullanılması 2016	-,15077	,42194	,08275	-,32119	,01966	-1,822	25	,080

Dördüncü hipotez gelişim müdahalesine katılan kadınların "astlarının" müdahale sonrasındaki (2017 yılı) yetkinlik değerlendirmesinde müdahale öncesindeki (2016 yılı) yetkinlik değerlendirmesine göre müdahaleye katılan kadınlara daha yüksek puanlar vermeleri beklenmekteydi. Ancak analizler sonucunda bu kategoride sadece değişim yetkinlik alanında istatistiksel olarak kısmen anlamlı sonuç elde edilmiş, diğer yetkinlik alanında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Dolayısıyla dördüncü hipotezin desteklenmediği iddia edilebilir.

Bu analizlere ek olarak katılımcıların kendilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının ve astlarının değerlendirmeleri kendi aralarında 2016 ve 2017 yılları için karşılaştırılmıştır (Bkz. Tablo 3.6).

Tablo 3.6. Katılımcıların Kendi Değerlendirmeleri İle Yöneticilerinin, Çalışma Arkadaşlarının Ve Astlarının Değerlendirmelerinin Çapraz Değerlendirmesi (t-test)

Paired Samples Test										
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper				
Pair 1	kendisi.mean2016 - yönetici.mean2016	,31670	,64582	,09133	,13316	,50024	3,468	49	**,001**	*
Pair 2	kendisi.mean2016 - çalışmaarkadaşları.mean2016	,07928	,56440	,08414	-,09029	,24884	,942	44	,351	
Pair 3	kendisi.mean2016 - ast.mean2016	-,13279	,38517	,07554	-,28836	,02279	-1,758	25	,091	
Pair 4	kendisi.mean2017 - yönetici.mean2017	,33140	,50899	,07198	,18675	,47605	4,604	49	**,000**	*
Pair 5	kendisi.mean2017 - çalışmaarkadaşları.mean2017	,20680	,44230	,06745	,07068	,34292	3,066	42	**,004**	*
Pair 6	kendisi.mean2017 - ast.mean2017	,23375	,51856	,09468	,04012	,42738	2,469	29	**,020**	*

T-test sonuçlarına göre kendini değerlendirme ile yönetici değerlendirmeleri arasında hem 2016 hem 2017 senesinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<.05$). Öte yandan çalışma arkadaşları ve astlarının değerlendirmeleri arasında 2016 yılı sonuçlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4. Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın bulguları, uygulamaya katılan yönetici kadınlar için şu sonuçları vermektedir:

- Katılımcılar kendilerini 2016 ve 2017 yılında değerlendirirken istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark ile değerlendirmişlerdir. Katılımcılar uygulama sonrası 4 yetkinlik alanında da kendilerinin geliştiğini düşünmektedir. Bu sonuç "cam tavanı" oluşturan iç engellerin sarsılabildiğini, kadının kendine ve başarabileceğine olan inancının önündeki engellerin kalkabileceğini göstermektedir.
- Katılımcılar yöneticileri tarafından değerlendirildiğinde Değişim yetkinlik alanı haricindeki, Etki Tesir, Kendini Doğru Tanıma ve Kendine Güvenin Kullanılması yetkinlik alanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde gelişim artışı gözlemlenmiştir. Bu sonuç yöneticilerin, katılımcı kadınları gelişim alanlarının çoğunda daha yetkin gördüğünü, bu olumlu sonucu fark ederek desteklediğini göstermektedir. Cam tavanı aşmanın göstergelerinden biri olarak 'bir üst pozisyona hazır ve yetkin olma', bir üst yönetici tarafından gözlemlenebilmektedir.
- Katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesinde, tüm yetkinlik alanlarında yer alan ortalama puanlarda 2017 yılında 2016'ya kıyasla artış gözlenmemekle birlikte, hiçbir yetkinlik alanı skorunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu noktada değerlendirme yaparken araştırmanın önemli bir kısıtını dikkate almamız gerekmektedir. Envanterin gizlilik prensibi dolayısıyla 2016 ve 2017 yıllarında katılımcının değerlendirmeye katılan kişilerdeki değişiklikler gözlemlenememekte, çalışma arkadaşlarından kaç kişinin hem öncesi hem sonrasında aynı kaldığı bilinememektedir. Bir dezavantaj olarak, kurumlarda katılımcının yıllık olarak planlanan hedefleri gereğince işbirliği içinde olduğu ekipler ve birimler değişebilmekte, her yıl farklı kişilerle çalışabilmektedir.
- Katılımcıların astları, yani kendilerine bağlı çalışanlar katılımcılarının yetkinlik alanlarını genel olarak değerlendirirken oldukça eleştirel yaklaşmışlardır. Astların değerlendirmesine göre kadın yöneticilerin yetkinliklerinde uygulama sonrasında istatistiksel olarak anlamlı bir azalış gözlenmektedir. 2017 yılı değerlendirme sonuçları tüm yetkinlik alanlarında 2016 yılına göre düşüktür. Kadın yöneticilerde kendileri ve

üstleri tarafından görülen gelişme astları tarafından görülmemektedir. Bu sonuç boyutunda da envanterin gizlilik prensibi dolayısıyla 2016 ve 2017 yıllarında katılımcının değerlendirmeye katılan bağlı çalışanlarından kaç kişinin hem öncesi hem sonrasında aynı kaldığı bilinememektedir. Buna ek olarak, ast rolündeki çoğunlukla uzman ve memur pozisyonundaki çalışanların şirket içi değişim ve iş gücü devir oranı diğer tüm pozisyon seviyelerine göre daha yüksektir. Bu eksiklik ancak uzun dönemli ve niteliksel araştırmalarla tamamlanabilir.

Sonuç olarak, uygulamaya katılan kadınlar özellikle kendi algılarında olumlu gelişim kaydetmiş, yöneticilerinin algılarında ise kısmı olarak olumlu gelişim sağlamıştır. Çalışma arkadaşlarının algılarındaki olumlu artışına rağmen, bu artışta anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Astları açısından ise olumlu gelişim gözlemlenememektedir.

Bu türden bir araştırmada, sonuçları ciddi oranda belirleme olasılığı bulunmasına rağmen, örneklemin içinde bulunduğu yapının konjonktürel ve yapısal özelliklerinin kontrol edilmesi mümkün değildir. Uzun vadede, uygulamaya katılan kadınların kendilerine güvenli kadın yöneticiler olarak iş yaşamına devam etmelerinin, genel olarak kadınların yönetici olmaları ve özelde de kendileri hakkındaki algılarının dönüşmesine katkıda bulunması beklenir.

Araştırmanın temel bir eksiği, yetkinlik temelli değil gelişim temelli olan, sonuçlarının uzun vadede alınması beklenen bir uygulamayı, doğal kısıtlar nedeniyle verimlilik temelli ve kısa vadeli bir ölçekle değerlendirme zorunluluğudur. Daha detaylı ve bu tarz bir uygulamanın niyetlerine odaklanan bir ölçeğin geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu alanda sektörde gelişmiş araçlar halihazırda bulunmamakta ancak sorunun önemi her geçen gün kurumların yönetimleri ve insan kaynakları ekipleri ile sektöre yön veren STK ve vakıflar tarafından gündemde yer almaya başlamaktadır.

Cam tavan olgusunu aşmaya yönelik gelişim temelli müdahalelerin geliştirilmesi noktasında, kurum içi hiyerarşinin ve yaşa bağlı olanlar başta olmak üzere bazı kültürel önyargıların dikkate alınması, ileriki çalışmalar için bir ihtiyaç olarak tespit edilebilir.

Araştırma sonuçları, literatür taraması ve araştırmacının uygulama boyunca edindiği deneyimler birlikte dikkate alındığında, gelişim temelli uygulamalar açısından diğer uygulamacılara müdahalelerin etkililiğini sağlama açısından şu öneriler getirilebilir:

* Müdahalenin kadınlara yönelik olduğunu vurgulaması gereklidir. Müdahaleler geleneksel cinsiyet rollerini beslememeli, bunların farkında olmalıdır.
* Eşitliği bozan sorunları görünür kılmaya ve düzeltmek için kadının yapması gerekenleri kendisinin tespit edebilmesine odaklanmalıdır.
* Kadınların hayatları boyunca biriktirdikleri, aile yaşamlarında, günlük yaşantılarında ve çalışma hayatlarında edindikleri deneyimlere dayanarak işbirliği kurmalarını sağlamalıdır.
* Kadın yöneticilerden kurtarıcılar, mükemmeliyetçiler ve şampiyonlar çıkarmayı amaçlayarak kurumda işlevsel olandan daha yüksek bir rekabete zorlamamalıdır.
* Kadınlar arasında bağlar kurarak işlevsel ve sürdürülebilir mentorluğun önünü açmalıdır.
* Kadınlar arasında erkeklerinkine benzer ve kadınları yukarıya taşıyacak ilişki ağları, destek ve dayanışma ortamı oluşturmayı hedeflemelidir.
* Kadınlar kadar erkekleri de hesaba katmalı, erkeklerle karşılaşmaları kadınların güçlenmesi doğrultusunda değerlendirmeli, kadınlar ve erkekler arasındaki ilişkileri çözümlemeyi ve erkeklerde de davranış değişimi oluşturmayı hedeflemelidir.

Burada test edilen uygulama ve kısıtlarına rağmen araştırmadan elde edilen sonuçlar başka araştırma ihtiyaçlarını ortaya çıkartmıştır. Araştırma, hâlihazırda aktif olan bir işyerinde işlevsel bir uygulamayı incelemiş ve doğrudan işyerinde kullanılan ölçme araçlarıyla test etmiştir. Bu durum, her ne kadar canlı bir uygulamayı “in vivo” bir tarzda gözlemleme imkanı vermiş ve işlevsel sonuçlar ortaya koymuşsa da bazı kısıtları beraberinde getirmiştir. Kapsam içindeki kadınların tümü test edilen uygulamaya katıldığı için araştırma bir kontrol grubundan yoksun kalmıştır. Bunun yanı sıra, uygulamanın beklenen olumlu sonuçlarının tümünün görülmesi bu araştırmanın süresinin ve kapsamının üzerindedir. Hâlihazırda uygulamanın en önemli kazanımı olan kendine

güven yetkinlik alanında olumlu sonuçlar alınmıştır, ancak uygulamanın tüm sonuçlarının ölçülebilmesi için uzun dönemli izleme çalışmaları yapılmalıdır.

Müdahalenin kontrollü bir teste tabi tutulması için yönetici olmayan bir kadın grubuna uygulanması, bir kontrol grubuyla karşılaştırılması ve uzun dönemli sonuçlarının izlenmesi düşünülebilir. Böylelikle, örneğin bu müdahalenin yöneticilik oranlarını artırıp artırmadığı belirlenebilir.

Araştırmanın ölçemediği bir başka mesele de işyerindeki hiyerarşinin istenmeyen sonuçları ve cinsiyetin yanı sıra başta yaş olmak üzere diğer kültürel önyargılardır. Bu değişkenlerin etkilerinin belirlenmesi ve uygulamanın bu yönlerde geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bunun için niteliksel araştırmaların planlanması düşünülebilir. Çalışmanın niteliksel araştırmalarla desteklenmesi, astların yönetici kadınlara yönelik algılarındaki olumsuz eğilimi anlamak için de işlevli olacaktır.

Sonuç olarak, burada ele alınan uygulamanın niteliklerini taşıyan müdahaleler kadınların iş yaşamındaki konumlarını yükseltecektir. İnsani ilişkileri düzenlemeye yönelik dönüştürücü uygulamalar için örgüt bütününü ikna etmek zor olmakla birlikte, yönetim kademelerinde giderek daha esnek, kapsayıcı davranışların olumlandığı ve eril yönetim tavırlardan uzaklaşılmaya çalışıldığı bir olgudur. Kadınların yönetim kademelerinde daha fazla bulunmasının ve kadın yöneticiliğin sıradanlaşarak sürdürülebilir hale gelmesinin örgütler için de tercih edilir olması beklenir.

5. Kaynakça

Akpinar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 75, 488–497.

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. Sociologie du Travail, 51(2), 199–217.

Arat, Necla, 1996. Feminizm'in ABC'si, İstanbul:Say.

Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1–20.

Aycan, Z., (2004), "Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?", www.anneyiz.biz/haber/haberdtl. php?hid=1809.

Aytaç, S., (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul : Epsilon Yayıncılık.

Aytaç S., 2001, "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.3, Sayı:1

Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (2009). "Introduction: Is the glass ceiling still relevant in the 21st century?" *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*, 3–18.

Başak, S. (2009). Cam Tavanlar. KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 11(2), 119–292.

Berber, M., & Eser, B. Y. (2008). Türkiye'de kadın istihdamı: ülke ve bölge düzeyinde sektörel analiz. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2).

Bem S. L. (1974). The measurement of psychological androgny. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42 (April), 155–162.

Bilican Gökkaya, V. (2014). Cam Tavan, Kadın Ve Ekonomik Şiddet. The Journal of Academic Social Science Studies, 8(Number: 26), 371–371.https://doi.org/10.9761/JASSS2385

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., & Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(1), 115–132.

Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J., & El-Sherbini, S. (2012). The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling. Journal of Business Studies Quarterly, 3(4), 145–153.

Chatman JA. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. Academy of Management Review, 14, 333–349.

Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. Gender & Society, 12(3), 339–355.https://doi.org/10.1177/089124329801200300 6

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. ve Schaufeli, W.B.; "Burnout and engagement at work as a function of demands and control"; Scandinavian Journal of Work, Environment & Health; 27 - 4, 2001, s. 280.

Demez, Gönül, 2005. Değişen Erkek İmgesi: Kabadayıdan Sanal Delikanlıya, İstanbul: Babil.

Demir, K. Evren, Şendil, Gül, 2008. Ebeveyn Tutum Ölçeği (ETÖ), Türk Psikoloji Yazıları. No: 11/21.

Devlet Planlama Teşkilatı, & Dünya Bankası. (2009). Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımı: Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: the truth about how women became leaders*, Harward Business School Press:Boston

Güneydoğum Derneği. (2013). *Türkiye'de Kadının İşgücüne Katılımı*.

Günsoy, G., & Özsoy, C. (2012). Türkiye'de Kadın İşgücü, Eğitim ve Büyüme İlişkisinin VAR Analizi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 49(568), 21–40.

Güvenç, Gülden, Vezir Aktan, 2006. "Ergenlik Döneminde Yaş Toplumsal Cinsiyet, Bireysel ve İlişkisel Tutumlar, Benlik Değeri ve Yaşam Becerilerine İlişkin Algı Arasındaki İlişkiler", Türk Psikoloji Dergisi, Cilt 21, Sayı: 57.

İlarslan Neslihan, Yağcı Mehmet İsmail, 2010, "Reklamların ve Cinsiyet Kimliği Rolünün Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi,", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11(1):138-155

ILO. (2009). Global Employment Trends for Women 2009. International Labour Organization.https://doi.org/92-2-113360-5

Isaac, C. A., Kaatz, A., & Carnes, M. (2012). Deconstructing the Glass Ceiling. Sociology Mind, 2(1), 80–86.https://doi.org/10.4236/sm.2012.21011

Jalalzai, F. (2013). Shattered, Cracked or Firmly Intact: Women and the Executive Glass Ceiling Worldwide.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri. Selçuk Üniversitesi.

Karcıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4).

Kayalar, C. (2016). İş Yaşamındaki Görünmez Engel : Cam Tavan Sendromu – Ceren Kayalar. http://www.cerenkayalar.club/is-yasamindaki-gorunmez-engel-cam-tavan-sendromu/

Keser A., 2004, "Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.6, Sayı:2

KSSGM, (2000) Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, CİNSİYETE Dayalı Ayrımcılık, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

Mizrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 149–156. http://ejts.revues.org/3492

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu, 56–78.

Önder, N. (2013). Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü. ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 1, 35–61.

Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. Yönetim ve Ekonomi, 14(2), 117–135.

Özgüven, İ. E.(2000), Psikolojik Testler. Ankara: PDREM Yayınları.

Özyer, K., & Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatındaki Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1), 95–106.

Robbins, S. (2005) *Organizational Behavior,* New Jersey: Prentice Hall,.

Sitterly, C., & Duke, B. W. (1988), *A Woman's Place: Management*, New Jersey: Prentice-Hall.

Tansel, A. (2002). Economic Development and Female Labor Force Participation in Turkey: Time-Series Evidence and Cross-Province Estimates*.

Toksöz, A. G. (2014). Türkiye ' de Kadın İşgücü Profili ve İstatistiklerinin Analizi 2014.

TÜSİAD, & KAGİDER. (2008). Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği : Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri.

Vieito, J. P. T. (2012). Gender, Top Management Compensation Gap, and Company Performance: Tournament versus Behavioral Theory. Corporate Governance: An International Review, 20(1), 46–63.https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00878.x

Uğur (2002), "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, 35, 2.

Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. Women In Management Review, 22(6), 482–496. https://doi.org/10.1108/09649420710778718

Williams, C. L. (1992). "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions". Social Problems, 39(3).

Williams, C. L. (2013). The Glass Escalator, Revisited: Gender Inequality in Neoliberal Times, SWS Feminist Lecturer. Gender and Society, 27(5), 609–629.https://doi.org/10.1177/0891243213490232;

Wirth, L. (2001). Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management. Office. Geneva: International Labour Organization.

Ekler

Ek 1: HRworks 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Envanteri

Yetkinlik	Soru
Değişim	İş ortamındaki değişiklikler doğrultusunda kendi davranışlarını değiştirmesi gerekebileceğinin farkındadır.
Değişim	İş ortamında meydana gelen değişikliklerin farkındadır.
Değişim	Değişen durumlara, farklı yaklaşımlara veya yeni fikirlere göre kendi davranışlarını değiştirmeye hazırdır.
Değişim	Değişime karşı açık ve olumlu yaklaşır.
Değişim	Yeni durumlarla/beklentilerle uyumlu veya zorlukları karşılayacak şekilde iş yapılmasını sağlamak amacıyla mevcut prosedür ve iş yapış şekillerinde değişiklikler yapar.
Değişim	Değişen durumlara uyum sağlamak amacıyla kendi davranışlarını kolaylıkla değiştirir.
Değişim	Değişimin sürekli destekçisi olarak, değişim hakkında net mesajlar verir ve bu mesajlardan organizasyonda değişimden etkilenecek olan herkesin haberdar olmasını sağlar.
Değişim	Değişime yönelik engelleri ortadan kaldırmaları için başkalarını teşvik eder, değişim için ivme yaratır ve bunun devamlılığını sağlar.
Değişim	Başkalarına iyi davranmanın önemli olduğuna inanır.

Etki ve Tesir	Başkalarını etkileme niyetini açıkça ortaya koyar.
Etki ve Tesir	Başkaları üzerinde olumlu bir etki bırakmayı hedefler.
Etki ve Tesir	İstediği sonuca ulaşabilmek için başkalarını etkilemesi gereken durumları bilir.
Etki ve Tesir	Bir sunum veya görüşme sırasında karşısındakini ikna etmek için doğrudan mantığa hitap eder, somut bilgiler kullanır.
Etki ve Tesir	Kullandığı ikna yöntemi işe yaramadığında diğer bir yöntemi kullanarak karşısındakini ikna etmeye çalışır.
Etki ve Tesir	Paylaşımlarında kullanacağı veriler üzerinde dikkatle çalışır; bir sunum veya görüşme sırasında fikirlerini desteklemek için verileri ve farklı bilgi kaynaklarını kullanır.
Etki ve Tesir	İkna etmeye çalıştığı kişilerin dikkatini çeker; davranış ve sözlerinin yaratacağı etkiyi hesaplayarak olumlu bir izlenim yarattığından emin olur.
Etki ve Tesir	İkna etme stratejisinin bir parçası olarak çeşitli taktikler ve farklı yaklaşımlar kullanır.
Etki ve Tesir	Başkalarını etkilemek için üçüncü şahıslardan veya konunun uzmanı kişilerden faydalanır.
Etki ve Tesir	Farklı bakış açılarını ve tepkileri öngörerek hazırlık yapar ve fikirlerini bu doğrultuda savunur.
Kendine Güvenin Kullanılması	Güvenli bir tavır sergiler ve kendini çekinmeden ifade eder.
Kendine Güvenin Kullanılması	Başkalarının yakın gözetimine ihtiyaç duymadan çalışabilir.

Kendine Güvenin Kullanılması	Belirsiz, zaman baskısı olan ve danışılacak başka kimsenin olmadığı durumlarda kendine güvenli hareket eder.
Kendine Güvenin Kullanılması	Kendini işleri başlatan, işlerin gerçekleşmesini sağlayan uzman bir kişi olarak görür.
Kendine Güvenin Kullanılması	Üst yönetim, müşteriler veya güç sahibi kişiler ile fikir ayrılığına düşerse bunu açıkça ifade eder; karşıt fikirlerini kibarca belirtir, çatışma hallerinde bile görüşlerini açıkça ve kendine güvenerek açıklar.
Kendine Güvenin Kullanılması	Zorlu görevler üstlenmeyi sever ve bu görevlerden heyecan duyar.
Kendine Güvenin Kullanılması	Şirketinin çıkarlarını korumak için yönetim ve müşterilerle iletişiminde açık davranır.
Kendine Güvenin Kullanılması	Oldukça zorlayıcı veya kişisel olarak riskli görevleri isteyerek üstlenir.
Kendini Doğru Tanıma	Güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının farkındadır.
Kendini Doğru Tanıma	Neler yapabileceğine ilişkin potansiyelinin farkındadır.
Kendini Doğru Tanıma	Güçlü ve gelişime açık yönleri hakkında başkalarından geri bildirim almaya açıktır.
Kendini Doğru Tanıma	Geçmiş deneyimleri hakkında değerlendirme yapar ve bu deneyimlerinden dersler çıkarır/öğrenir.
Kendini Doğru Tanıma	Kendi becerileri ve yetkinlikleri hakkında başkalarından geri bildirim ister.
Kendini Doğru Tanıma	Kendi hakkında doğru bir değerlendirme yapabilmek için farklı kişilerden (çalışma arkadaşları, müşterileri, astları vb.) geri bildirim ister.

Kendini Doğru Tanıma	Kendi gelişim alanlarının objektif değerlendirmesini yapar ve bu değerlendirmeyi karşılaştığı durumlardan en iyi sonucu almak için kullanır.
Kendini Doğru Tanıma	Kendi güçlü yönleri hakkındaki farkındalığını işi ya da şirketi için fırsata dönüştürebilir.

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

İsim: Gülzade Şerifoğlu

Doğum Tarihi: 7 Haziran 1987

Doğum Yeri: Bulgaristan

Adres İstanbul

E-Mail: gulzade.serifoglu@gmail.com

Eğitim

Şubat 2012 - Eylül 2017	**Maltepe Üniversitesi**, İstanbul, Türkiye Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisansı (4.00/4.00)
Ağu 2010 - Şubat 2011	**Söderntörn Üniversitesi**, Huddinge - Stockholm, İsveç Sosyal Bilimler (Erasmus Değişim Programı kapsamında) (3.80/4.00)
Eylül 2006 - Ocak 2011	**Marmara Üniversitesi,** İstanbul, Türkiye Sosyoloji (İngilizce) - Lisans (3.23/4.00)
Eylül 2006 - Eylül 2011	**Anadolu Üniversitesi,** Eskişehir, Türkiye İşletme – Lisans (2. üniversite kapsamında) (3.05/4.00)
Eylül 2002 - Eylül 2006	**Cağaloğlu Anadolu Lisesi,** Istanbul, Türkiye (4.74/5.00)