

## YÖNETİCİ OLARAK KADINLAR Duyguları, Güdüleri, Başarıları, Problemleri

Alev Ergenç KATRİNLİ (\*)      Ömür Timurcanday ÖZMEN(\*\*)

### ÖZET

Son yıllarda yönetim pozisyonundaki kadınların problemleri ile ilgili bir çok araştırma yapılmaktadır. Kalıplaşmış tiplerin yönetim düzeylerine erişmede önemli bir engel olduğuna ilişkin kanıtlar olmasına rağmen, kişilerin kendileriyle ilgili kavramların da dikkate alınması gerekmektedir.

Bu çalışma yönetici kadınların yönetim pozisyonunda kendilerini nasıl gördükleri, hangi problemlerle karşı karşıya oldukları, insanların yönetici olarak nasıl davrandıkları ile ilgili kendi yorumlarını ele alan tanımlayıcı bir çalışmadır.

### GİRİŞ

Yönetim pozisyonundaki kadınların karşılaştıkları problemlerle ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Konu ile ilgili istatistikler incelendiklerinde işgücündeki kadın sayısının gözle görülür bir biçimde arttığı izlenebilmektedir. Bu artışın yasal düzenlemelerin, değişen ekonomik ve sosyal koşulların bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Ancak, yönetim pozisyonundaki kadınların tüm çalışan kadınlara oranı halen düşüktür. Bunun nedeni olarak kadının genelde çalışma yaşamına geç girmesi gösterilebilir. Ayrıca, özellikle yöneticilik alanında kadınlara karşı sosyal ve kültürel değerlere dayalı olarak gelişen olumsuz ve yanlı tutumlar bu gecikmeyi körüklemiş olabilirler. Yakın zamanlara kadar geleneksel bir örgütsel tutum nedeniyle yönetim basamaklarında ilerleme kadınlara kapalı tutulmuştur. Çok değil belki on yıl öncesine kadar kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık ya da benzerlik olup olmadığını incelemek ve karşılaştırmak mümkün değildi. Günümüzde ise sayıları istenen düzeyde olmasa da kadınların hükümet görevlerinde olsun, büyük kuruluşların üst

(\*) Doç.Dr. D.E.Ü, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

(\*\*) Doç.Dr. D.E.Ü, İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü



düzeylelerinde olsun çok önemli ve güçlü pozisyonları ellerinde bulundukları görülmektedir. Buna rağmen yönetimdeki kadının çok çetin bir savaş içinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Yönetici kadınlara karşı duyulan bu ön yargının anlaşılması ve giderilmesi çok güç olmaktadır. Konuya tarihsel açıdan bakıldığında kadınların daha itaatkâr ve hizmet edici pozisyonlarda yer aldıkları görülmektedir. Özellikle örgüt içinde bir liderlik rolünü üstlenemeyecekleri, mantıksal karar ve emir veremeyecekleri, astları durumundaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir alma eğiliminde olmadıkları, erkeklerin kadınlardan iyi birer lider oldukları ve daha kolay yükselebilecekleri düşünülmektedir (Dobbins ve Platz, 1986; Nelson ve Quick, 1985; Rosan ve Jerdee, 1978).

Burada iki soru akla gelmektedir. Birincisi, yönetimde gerekli beceri ve yeteneklerle ilgilidir. Gerçekten de kadınlar erkeklere oranla daha kötü bir liderlik biçimi mi sergilerler? İkincisi de kadın yöneticilerin astlarının tepkileri ile ilgilidir (Ezell v.d, 1980; Gupta v.d,1980). Erkek astlar kalıplaşmış tutum ve yargıları nedeniyle kadın yöneticilerin kendilerini yönetmelerine izin vermeyebilirler.

Bu sorulara yanıt bulmak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Halen birçok kişi erkeklerin kadınlardan daha iyi yönetici olduklarına inanmaktadır. (Rosen ve Jeerdee, 1973; Schein, 1973).

Yönetici kadınlar da içinde yaşadığımız kültürün, örgütsel ilişkiler sisteminin ve yönetim basamaklarının birer parçasıdır. Erkek ve kadın yöneticileri tanıyabilmek, aralarında hangi konularda farklılık olduğunu ortaya çıkarabilmek için daha çok araştırmaya gerek duyulmaktadır. Özellikle Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmaların azlığı bu tür çalışmalara olan gereksinmeyi daha da arttırmaktadır. Kadınlara ilgili çalışmalara öncelikle kendilerinin onlarla ilgili düşünceleri nasıl algıladıklarını sormakla başlamalıdır. Daha sonra erkek ve kadın çalışanları karşılaştırmaya olanak tanıyan daha derinlemesine çalışmalar yapılmalıdır.

## YÖNTEM

Çalışan kadınların çalışan nüfus içindeki yerleri, sorunları, özellikleri ile ilgili olarak dünya çapında yapılan çalışmalardan esinlenerek Türk toplumunda da çalışan kadınları çeşitli yönleriyle incelemek amacıyla bir dizi araştırma başlatılmıştır. Söz konusu araştırma dizisinin bu bölümünde üst düzey yönetici kadınların kişilik özellikleri, güdüler, doyum düzeyleri, iş yaşamları ve sosyal yaşamda karşılaştıkları engeller, işlerindeki başarıları ile ilgili ayrıntılı bilgiler edinilmek istenmektedir. Bu amaçla bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan pilot çalışmadan elde edilen sonuçların bir bölümü yer almaktadır. Üst düzey yönetici kadınların kişilik



özellikleri, güduları , doyum düzeyleri ile ilgili verileri değerlendirmek ve yorumlamak ayrı bir çalışmayı gerektirdiğinden burada bu sonuçlara yer verilmemektedir. Bu bölümde pilot çalışmanın örnekleme giren üst düzey yönetici kadınların buldukları pozisyona nasıl geldikleri, gerek işlerinde gerek özel yaşantılarında ne gibi engellerle karşılaştıkları, yönetici olarak kendilerine nasıl davranıldığı, yöneticilik mesleği hakkındaki düşünceleri, bu meslekte erkeklerden farklı olmalarının gerekip gerekmediği gibi konularda kendi yorumları ile ilgili veriler üzerinde durulmaktadır.

Araştırmaya İzmir'deki çeşitli kuruluşlardan 31 üst düzey kadın yönetici katılmıştır. Araştırma için mümkün olduğu kadar çok kadın yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak hem ulaşım hem de randevu almak açısından her bir yöneticiye ulaşmak zaman alıcı olmuştur. Bunun yanı sıra araştırmada görüşme tekniğinin kullanılması da araştırmanın 31 üst düzey kadın yönetici ile sınırlandırılmasına yol açmıştır. Bu yöneticilerin örneklem seçimlerinde ise önce kadın yönetici bulunan kuruluşlar kişisel temaslarla belirlenmiş daha sonra kolay randevu alabilmek kriter olarak kullanılmıştır. Yalnızca kadın yöneticilerin hem özel hem de kamu sektörünü temsil etmesine dikkat edilmiştir. Ayrıca kendi özel işlerini kurmuş kadın yöneticilere de yer verilmiştir. Pilot çalışmadan elde edilen sonuçlara göre daha sistemli bir araştırmanın tasarlanması düşünülmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin sektörleri ve mesleklerine göre dağılımları 1 ve 2 no'lu çizelgelerde gösterilmektedir.

Çizelge 1.: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı

<u>Sektör</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Kamu Sektörü	14	0.45
Özel Sektör	14	0.45
Kendi İşi	3	0.10
Toplam	31	1.00

Çizelgeden de görüldüğü gibi 31 kadın yöneticiden 0.45'i özel, 0.45'i kamu sektöründe çalışmaktadır. Geriye kalan 0.10 ise kendi işinin başındadır.



Çizelge 2 incelendiğinde pilot çalışmaya katılan kadın yöneticilerin 0.19'unun mali işlerle uğraştıkları görülmektedir. Teknik işler, emniyet işleri ve halkla ilişkilerle ilgilenen kadın yöneticilerin oranları da ayrı ayrı 0.13 tür. Genel idari işler, eğitim / öğretim işleri ve sanat dallarında yöneticilik görevlerini sürdürmekte olan üst düzey kadın yöneticilerin yüzdelerinin ayrı ayrı 0.10 olduğu görülmektedir. Temizlik işleri olarak tanımlanan meslek grubundaki bir yönetici kendi işini yapmaktadır.

Çizelge 2. : Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Mesleklerine Göre Dağılımı

<u>Meslek</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Genel İdari İşler	3	0.10
Teknik İşler	4	0.13
Sağlık İşleri	1	0.03
Eğitim/Öğretim İşl.	3	0.10
Hukuk İşleri	2	0.06
Mali İşler	6	0.19
Emniyet İşleri	4	0.13
Halkla İlişkiler	4	0.13
Sanat	3	0.10
Temizlik İşleri	1	0.03
Toplam	31	1.00

Veriler yapılandırılmamış görüşme yoluyla elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşmede 27 sorudan oluşan bir soru kağıdı kullanılmıştır.

Görüşmeler 1.5 - 3.5 saat arasında sürmüştür. Kadın yöneticilerin görüşme sırasında cinsiyetleriyle ilgili olarak işlerinde karşılaştıkları sorunları tartışmaktan duydukları haz ve memnuniyet görüşmelerin uzun olmasına neden olmuştur.



Soru kağıdında yer alan sorular araştırmacılardan biri tarafından örnekleme de yer alan yöneticiye görüşmenin akışına göre karmaşık bir şekilde sorulurken diğer araştırmacı da görüşmeyi kaleme almıştır. Görüşmeler sonradan araştırmacılar tarafından içerik analizi yapılarak değerlendirilmiş ve sonuçlar kolaylık sağlaması açısından maddeleştirilerek incelenmiştir.

Soru kağıdı genel olarak altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kadın yöneticiler buldukları pozisyon açısından değerlendirilmektedir. İkinci bölümde kadın yöneticilerin işlerinde karşılaştıkları engellerle ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölüm kadınların başarılı olmasında nelerin etkili olduğunu ölçmeye çalışmaktadır. Erkekler genelde kadınların duygusal olduklarını belirtmektedirler. Dördüncü bölümde kadınların bu konuda neler düşündükleri araştırılmaktadır. Beşinci bölümde ise kadın yöneticilerin erkeklerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerini nasıl karşıladıklarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Altıncı bölümde ise yönetici kadınların, eğitimleri, çocukları ve eşleri ile ilişkileri gibi kişisel sorular yer almaktadır.

## BULGULAR

Yapılan pilot çalışmadan elde edilen bulgular bölümlere göre ayrı ayrı sunulmaktadır.

### BÖLÜM I.: Buldukları Pozisyon Açısından Kadın Yöneticiler

Bu bölümde üst düzey kadın yöneticilerin daha önce yer aldıkları pozisyonlar ve şimdiki pozisyonlarına hangi araçlarla geldiklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Çizelge 3. : Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Daha Önceki Pozisyonları

Pozisyonlar	Özel		Kamu		Kendi İşi	
	n	yüzde	n	yüzde	n	yüzde
Aynı kuruluştaki aynı görevin bir alt pozisyonu	8	0.57	10	0.70	-	-
Aynı kuruluşun farklı şube.	2	0.14	3	0.21	-	-
Farklı kuruluşlar	4	0.29	1	0.08	3	1.00
Toplam	14	1.00	14	1.00	3	1.00



Özel sektörde çalışan 14 üst düzey kadın yöneticinin 0.57'si daha önce aynı kuruluştaki aynı görevin bir alt pozisyonunda bulduklarını belirtirken bu kamu sektöründeki üst düzey yönetici kadınlar için bu yüzde 0.70 tir. Özel sektördeki yöneticilerin 0.14'ü aynı kuruluşun farklı şube ya da bölümlerinden şimdiki pozisyonlarına geldiklerini ifade etmektedirler. Kamu sektöründeki yöneticiler için ise bu rakam 0.25 olarak bulunmuştur. Özel sektördeki üst düzey yöneticilerin 0.29'u daha önce farklı kuruluşlarda çalıştıklarını, kamu sektöründeki yöneticilerin ise 0.80'i yine kamu sektörüne ait farklı kuruluşlarda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Kendi işlerini yöneten kadın yöneticiler ise farklı kuruluşlarda elde ettikleri deneyimleri sonucu kendi işlerini kurduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre örneklemimizdeki kadın yöneticilerin belli bir trend izleyerek ve belli bir başarı grafiği göstererek şimdiki pozisyonlarına ulaştıkları söylenebilir.

Üst düzey kadın yöneticilere bu pozisyona gelmelerinde nelerin rol oynadığı sorulduğunda üç grupta da büyük bir çoğunluk kendi başarıları ile terfi ettiklerini ve bundan gurur duyduklarını belirtmiştir. Çizelge 4'te sonuçlar ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Çizelge 4. : Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Terfi Araçları

Araçlar	Özel		Kamu		Kendi İşi	
	n	yüzde	n	yüzde	n	yüzde
Başarıları	9	0.64	8	0.57	3	1.00
Amirleri	4	0.39	4	0.29	-	-
Yakınları	1	0.07	2	0.14	-	-
Toplam	14	1.00	14	1.00	3	1.00

Özel sektördeki üst düzey yönetici kadınların 0.64'ü, kamu sektöründeki yönetici kadınların 0.57'si kendi işlerinde çalışan yöneticilerin de tümü buldukları pozisyona yalnızca kendi başarıları ile geldiklerini ifade etmektedirler. Görevlerinde gösterdikleri başarılar onların yönetimin üst basamaklarında yer almalarının nedeni olarak gösterilmektedir. Öte yandan, özel sektördeki yönetici kadınların 0.29'uu gösterdikleri başarı ve çalışkanlık nedeniyle amirleri tarafından bu görev için önerildiklerini ifade etmektedirler. Bu sonuçta yine kadın yöneticilerin görevlerindeki başarılarının, titizliklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.



Üç gruptaki yönetici kadınlar da terfi konusunda erkek çalışanların kadın çalışanlara tercih edildiklerini belirtmektedirler. Bu nedenle de kadınların istedikleri yere gelebilmek için daha çok çalışarak kendilerini göstermeleri gerektiğini ifade etmektedirler. İzmir'de kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yapılan bir başka araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre erkek çalışanlar hangi düzeyde olursa olsun kadın çalışanlardan daha kolay terfi edebilmektedirler. (Doğan ve Budak, 1981). Bir görüşe göre kadınların iş gücündeki sayıları giderek artmakla birlikte erkekler her zaman kadınlara tercih edilmektedirler. Çünkü kadın çalışanların "izin" nedeniyle verimlilikleri düşmektedir. Özellikle doğum öncesi ve doğum sonrası alınan izinler çalışma ve iş hacmini büyük ölçüde etkilemekte, işler büyük ölçüde aksamaktadır. Yüzgün (1983) bankalarda yaptığı bir araştırmada değişik izinler nedeniyle bir sene içinde yalnızca 20 - 30 gün çalışan kadın personele rastlandığını belirtmektedir. Verimliliğin ve bunun sonucu özellikle özel sektörde kârılığın azalması kadın çalışanların yükseltmelerine olan ilginin azalmasına neden olmaktadır.

## BÖLÜM . II : Üst Düzey Kadın Yöneticilerin İşlerinde Karşılaştıkları Engeller

Bu bölümde üst düzey yönetici kadınların gerek buldukları pozisyona gelmelerinde gerekse görevlerini yerine getirmelerinde karşılaştıkları engellerle ilgili bulgular yer almaktadır. Her gruptaki yöneticilerin verdikleri yanıtların önemli bir farklılık göstermediği saptandığından elde edilen sonuçların birlikte incelenmesinde bir sakınca görülmemektedir.

Çizelge 5. : Yönetici Kadınların Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Engeller

<u>Engeller</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Erkeklere kadın yönetici ile çalışmanın zor gelmesi	14	0.45
İş seyahatleri / İş yemekleri	7	0.23
Yok	10	0.32
Toplam	31	1.00



Üst düzey kadın yöneticiler görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları en büyük sorunun erkeklere kadın yöneticilerle çalışmanın zor gelmesi olduğunu belirtmektedirler. Üst düzey kadın yöneticiler bu konu ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmektedirler. Belirli işler erkek işi olarak görülmektedir, bu nedenle de kadınların bu işlerde çalışmaları düşünülmemekte ve başarılı olamayacakları kabul edilmektedir. Kadınlar erkeklerden yaradılış itibarıyla daha insan ilişkileri - eğilimli olduklarından erkek işi olarak kabul edilen işlerde başarılı olmayacakları fikri benimsenmektedir. Yöneticilik te erkek işi olarak kabul edilen alanlardan biridir. Bu nedenle erkekler kadın yönetici ile çalışmak konusunda zor ikna edilir görünmektedirler. İkinci bir engel olarak iş seyahatleri ve iş yemekleri gösterilmektedir. Üst düzey yönetici kadınlar tek başlarına çıktıkları iş seyahatlerinin ve iş yemeklerinin toplum tarafından yadırgandığını belirtmektedirler. Kısa süreli iş seyahatleri ve öğlen saatlerinde çıkılan iş yemekleri sorun yaratmaktadır. Üst düzey yönetici kadınların 0.32'si görevlerini yerine getirirken hiç bir sorunla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu 0.32'lik yüzde sevindiricidir. Toplumsal, kültürel ve ekonomik açıdan kadın yöneticilere karşı tutumların değişmekte olduğunu gösterir bir işarettir. Kadın yöneticilerin bu alanda gösterdikleri başarı kendilerine karşı olumsuz tutumların değişmesine yardımcı olacaktır.

Erkeklerin kadın yöneticilerle çalışmayı sevip sevmedikleri sorusuna verilen yanıtlar önceki soruda yer alan görevlerin yerine getirilmesinde karşılaşılan engeller konusuna açıklık getirmektedir.

Üst düzey yönetici kadınların 0.39'u erkeklerin yönetici kadınlarla çalışmayı sevmediklerini belirtmektedirler.. Hatırlanacağı gibi üst düzey yönetici kadınlar görevlerinde karşılaştıkları en büyük sorunun erkeklerin kadın yönetici ile çalışmak fikrine zor alışmaları olduğunu ifade etmişlerdi. Ancak yöneticilerin 0.29'u da erkeklerin çok fazla tepki göstermediklerini, bir süre sonra birlikte çalışma fikrine ayak uydurabildiklerini belirtmektedirler.

Üst düzey yönetici kadınlara göre ataerkil aile yapısı erkeklerin bu şekilde düşünmelerini etkilemektedir. Öte yandan erkeklerin kadın yönetici ile çalışma fikrine alışmasının nedeni kadın yöneticilerin erkeklerin sorunlarını erkek yöneticilerden daha rahat dinlemeleri ve daha iyi niyetle, sabırla yaklaşmaları ve yardımcı olmalarıdır.



Çizelge 6.: Erkeklerin kadın Yöneticilerle Çalışma İstekleri

<u>İstekleri</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Sevmiyorlar	15	0.48
Seviyorlar(ve alışıyorlar)	10	0.32
Hanım olduğu için saygı nedeniyle tepki yok	6	0.19
Toplam	31	1.00

Ezell v.d (1980) ve Gupta v.d (1980) yaptıkları araştırmalarda erkek ve kadın çalışanları ayrı ayrı incelemişler ve erkeklerin kadın yöneticilerle çalışma fikrine eskisi kadar çok karşı çıkmadıklarını bulmuşlardır. Bütün bu sonuçlar kadınlara karşı olan olumsuz tutumların değişmeye başladığının bir göstergesi olarak algılanabilir.

Çizelge 7.: Erkeklerin Kadınları İşe Almadaki İsteksizlikleri

<u>Algılamalar</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Belirli bir noktaya kadar yükseltiyorlar, sonra engelliyorlar	11	0.35
Engellemeleri normal çünkü kadınlar çok izin kullanıyorlar	5	0.16
Böyle bir ayırım yok	12	0.39
Yöneticilerin kişiliğine bağlı	3	0.09
Toplam	31	1.00

Üst düzey yöneticilerin 0.39'u böyle bir ayırımla karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin 0.35'i erkeklerin kadınları belirli bir noktaya kadar yükselttiklerini, 0.16'sı da engellemeleri normal bulduklarını çünkü kadınların çok izin kullandıklarını ifade etmektedirler.



Sonuç olarak üst düzey yöneticilerin görevlerini yerine getirirken kuramda sözü edilen engellerle karşılaştıkları söylenebilir. Ancak, bu sorun yavaş yavaş çözümlenebilmektedir. Çünkü, kadınlar yöneticilik alanında başarıları, titizlikleri, insana yönelik tutumları ile kendilerine sağlam bir yer edinmektedirler.

### BÖLÜM III.: Üst Düzey Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler

Bu bölümde üst düzey kadın yöneticilerin başarılı olmalarında ya da başarısız duruma düşmelerinde nelerin etkili olduğu konusunda kadın yöneticilerin düşünceleri ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Çizelge 8.: Üst Düzey Yönetici Kadınların Başarılarında Etkili olan Faktörler

<u>Faktörler</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Çalışmak	8	0.26
İşini iyi bilmek	5	0.16
Hoşgörülü ve pratik olmak	4	0.13
Hata yapmamak (erkeklerinki göze batmıyor,kadınları batıyor)	4	0.13
Alt kademeye kendini sevdirmek	3	0.10
Dürüstlük	1	0.03
Kaprisli olmamak	1	0.03
Yerinde karar vermek	1	0.03
Kendine güvenmek	1	0.03
Planlı olmak	1	0.03
Kabiliyet	1	0.03
Hiç	1	0.03
Toplam	31	1.00



Pilot çalışmaya katılan 31 üst düzey yöneticinin 0.26'sı çalışmanın başarıda önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadırlar. Yöneticilerin 0.16'sı işini iyi bilmenin kişileri başarıya götürecektir bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Üst düzey kadın yöneticilere göre hoşgörülü ve politik olmak ile hata yapmamak ta 0.13'er ile başarıdaki diğer faktörler olarak sıralanmaktadır. Alt kademeye kendini sevdirmek te başka bir başarı faktörü olarak belirtilmektedir.

Önceki soruya bağlı olarak kadın yöneticilerin başarılı olmada erkeklerden farklı özelliklere sahip olmalarının gerekli olup olmadığı sorulduğunda şu yanıtlar alınmıştır.

Üst düzey yönetici kadınlara göre başarılı olmak için erkeklerden farklı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin 0.51'i bu görüştedir. Yöneticilerin 0.26'sı kadınların duygularının erkeklerden daha yüksek olduğunu, bu özelliğin de kadınların görevlerinde daha dikkatli çalışmalarını gerektirdiğini belirtmektedirler. Yöneticilerin 0.10'u kadınların kendilerini daha kolaylıkla saydırdıklarını ifade etmektedirler.

Çizelge 9.: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Farklı Özellikleri Olup Olmadığı

<u>Özellikler</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Farklı değil	16	0.51
Sorumluluk duyguları yüksek	8	0.26
Kadınlar daha iyimser	4	0.13
Kadınlar kendilerini daha kolay saydırırlar	3	0.10
Toplam	31	1.00

Literatürde, yapılan araştırmaların sonuçlarının birbirleriyle çatıştığı görülmektedir (Dobbins ve Platz, 1986). Bununla birlikte Amerikalı kadınların kadınlıklarını bastırarak başarılı olmak için erkek gibi davrandıkları, Avrupalı kadınların ise kadınlıklarını bastırmak yerine sahip oldukları özellikleri açığa çıkarmaktan yana oldukları belirtilmektedir (Karizma Dergisi, 1985).

Üst düzey yöneticilerden bu düzeye gelmek isteyen genç yönetici adaylarına başarılı olmaları için neler önerebileceklerini belirtmeleri isten-



miştir. Üst düzey yöneticiler genç yöneticilerin başarılı olmaları için işlerini sevmeleri, mücadeleci olmaları, hırslı olmaları, sürekli eğitim ve kendilerini yenilemeleri gerektiğini belirtmektedirler.

#### BÖLÜM IV.: Üst Düzey Yönetici Kadınların Duygusallıkları

Bu bölümde üst düzey yönetici kadınlardan duygusallıkları hakkında ne düşündükleri öğrenilmek istenmiştir. Bu bölümdeki sorulara verilen yanıtlar şöyle özetlenebilir.

Çizelge 10.: Üst Düzey Yönetici Kadınların Duygusallıkları

<u>Özellikler</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Duygusal değil	14	0.45
Duygusal ama avantaj	7	0.23
Duygusallıkları yönetim görevini etkilemez	6	0.19
Erkekler daha	4	0.13
Toplam	31	1.00

Pilot çalışmada yer alan üst düzey yöneticilerden 0.45'i kadınların duygusal olduklarını kabul etmediklerini belirtmektedirler. Yöneticilerin 0.23'ü kadınların duygusal olduklarını ama bu duygusallığı avantaj olarak kullanabildiklerini ifade etmektedirler. Onlara göre duygusallıkları yöneticilerin astlarıyla ilişkilerini güçlendirmekte ve daha iyi yerinde karar verebilmektedirler.

Başka bir soruda kadınların gözyaşlarını bir silah olarak kullanıp kullanmamaları hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. Üst düzey yönetici kadınların 0.65'i gözyaşlarının kullanılmasına hiç gerek olmadığını ifade etmektedir. Yöneticilerin 0.13'ü göz yaşlarının bir silah olmadığını, bir deşarj yolu olarak algılanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Göz yaşlarının kullanılmasına gerek olmadığını belirten üst düzey yöneticiler bu arada kadınların erkekler kadar güçlü olduklarını ve aralarında fark olmadığını da belirtmeden geçmişlerdir. Bu kendilerinin erkeklerden farklı olarak düşünülme istemediklerinin bir göstergesi olabilir.



Göz yaşlarını kullanmanın hiç bir sakıncası olmadığını belirten üst düzey yöneticilerin yüzdesi ise 0.06 dır.

Çizelge 11.: Üst Düzey Yöneticilerin Göz Yaşlarını Kullanmaları

<u>Düşünceler</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Hiç gerek yok	20	0.65
Silah olarak kullanılmamalı	5	0.16
Zayıflık değil deşarj	4	0.13
Silah olarak kullanılabilir	2	0.06
Toplam	31	1.00

Kadınların mantıksal olarak karar veremeyecekleri konusunda ne düşündükleri sorulduğunda yöneticilerin 0.71'i bunu kabul etmediklerini ifade etmişlerdir. Erkek ve kadınlar arasında kişilik farkı olduğu için mantıksal karar verememenin normal olduğunu belirten yöneticilerin yüzdesi 0.23'tür.

Çizelge 12. : Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Mantıksal Karar Verememeleri

<u>Düşünceler</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Kabul etmiyorum	27	0.71
Kişilik farkı	7	0.23
Bir yere kadar	2	0.06
Toplam	31	1.00



## BÖLÜM V.: Erkeklerin Üst Düzey Kadın Yöneticileri Değerlendirmeleri

Bu bölümde üst düzey yönetici kadınlara erkek astların kadın yöneticileri değerlendirmelerini nasıl karşıladıkları ile ilgili sorular sorulmuştur. Burada üst düzey kadın yöneticilerden bir takım ifadeler hakkında ne düşündüklerini belirtmeleri istenmiştir.

Bu konuyla ilgili olarak "daha ne bekliyorsun kadın işte..." gibi bir kavram kullanılması durumunda üst düzey kadın yöneticilerin 0.42'si bu kavramı erkeklerin uydurması olarak nitelendireceklerini belirtmektedirler. Şimdiye kadar böyle bir kavramla karşılaşmadıklarını belirten yönetici yüzdesi 0.32 dir.

Çizelge 13.: " Daha ne bekliyorsun kadın işte..." İfadesine Karşı Tepkiler"

<u>Tepkiler</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Erkeklerin uydurması	13	0.42
Ben karşılaşmadım	10	0.32
Geçerliliği yok	4	0.13
Dedirtmemek gerekir	2	0.06
Ayıplıyor	1	0.03
Olay yaratırım	1	0.03
Toplam	31	1.00

Pilot çalışmaya katılan 31 yöneticiden 1 yönetici böyle bir ifade ile karşılaştığında olay çıkarabileceğini belirtmektedir. Yöneticiler, yöneticilik görevlerinin yerine getirilmesinde, başarılarında ve etkinliklerinde erkeklerden farklı olmadıklarını ve kendileri için böyle düşünülmesinin üzücü olduğunu belirttilmesini istemişlerdir.



Çizelge 14.: Erkek Gibi Düşünmek

<u>Tepkiler</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Tepki göstermedim	10	0.32
Kızardım	11	0.35
Olabilir derim	7	0.23
Hoş bir olay	3	0.10
Toplam	31	1.00

Üst düzey kadın yöneticilere "erkek bir yönetici size erkek gibi düşündüğünüzü söylese ne hissedersiniz?" sorusu sorulduğunda yöneticilerin 0.35'i kızacaklarını ifade etmişlerdir. Kendilerinin erkeklere benzemek istemediklerini aksine kadın olarak pek çok işi başarabileceklerini belirtmektedirler. Kadının kadın olarak erkeğin ise erkek olarak değerlendirilmelerinin gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Üst düzey kadın yöneticilere erkek arkadaşlarınızın iş yemeği ücretini ödemelerine veya bagajınızı taşımalarına izin vermişsiniz?" sorusu sorulmuştur. Yöneticilerin 0.48'i çalışma yaşamında eşit olmayı istediğimize göre izin veremeyiz yanıtını vermişlerdir. Yöneticilerin 0.16'si iş yemeğine davet edenin ödemeyi yapmasının gerektiğini, bagajlarını ise kendilerinin taşıyabileceklerini belirtmektedirler.

Çizelge 15.: İş Yemeği ve Taksi Ücreti

<u>Davranışlar</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
İzin vermem	15	0.48
İzin veririm	10	0.32
Davet eden öder	5	0.16
Erkeğin tavrına göre davranırım	1	0.03
Toplam	31	1.00



Kadın yöneticiler erkeklerin size "bebeğim", "yavrum" gibi terimlerle hitab etmesini nasıl karşılıyorsunuz ? sorusuna şu yanıtı vermişlerdir. Yöneticilerin 0.38'i bu tür hitabları kabul etmeyeceklerini çünkü iş disiplinine aykırı olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticilerin 0.23'ü bu hitabların samimiyet ve şefkat içerdiklerini bu nedenle ciddiye almayacaklarını ifade etmektedirler.

Bu bölümde yer alan sonuçlar kadın yöneticilerin erkeklerden farklı bir davranış beklemediklerini göstermektedir. Kadın oldukları için onlara farklı davranılmamalı ve iş disiplinine aykırı hareket edilmemelidir. Kadınlıklarını yem olarak kullanmak istememektedirler.

## BÖLÜM VI.: Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Bu bölümde pilot çalışmada yer alan üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri üzerinde durulmaktadır.

Yöneticilerin 0.54'ü evlidir. Bekâr yöneticilerin yüzdesi 0.23'tür. Boşanmış yöneticiler çalışma yaşamlarının eşleri tarafından kabullenilmediğini belirtmektedirler ve bunu boşanma nedeni olarak göstermektedirler.

Çizelge 16.: Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumu

<u>Medeni Durumu</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
Evli	17	0.54
Bekâr	7	0.23
Boşanmış	7	0.23
Toplam	31	1.00

Bekâr yöneticiler de evlenmelerinin çalışma yaşamlarındaki başarılarını etkileyeceklerinden korktuklarını belirtmektedirler. Ancak büyük bir çoğunluğu oluşturan evli yöneticiler aile yaşamlarındaki bütün sorunları çözdüklerini, eşlerinin kendilerine yardımcı olduklarını ifade etmektedirler.



Çizelge 17.: Çocuk Sayısı

<u>Çocuk Sayısı</u>	<u>n</u>	<u>yüzde</u>
1	10	0.42
2	12	0.50
Hiç	2	0.08
Toplam	31	1.00

İki çocuktan fazla çocuğa sahip yöneticiye çalışma kapsamına giren üst düzey yöneticiler arasında rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin 0.94'ü yüksek öğrenim sahibidirler. Kendi işlerinde çalışan yöneticilerden 1'i ilk okul diğeri ise lise mezunudur. Eğitim düzeyinin artması kadınların kendilerini yöneticilik alanında kanıtlamaları için bir araçtır.

Çizelge. : Eğitim Durumu

<u>Eğitim Durumu</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
İlk	1	0.03
Orta	1	0.03
Yüksek	29	0.94
Toplam	31	1.00

## DEĞERLENDİRME

Yapılan pilot çalışmanın sonuçlarından elde edilen bilgilerin değerlendirilmesiyle daha sistemli bir araştırma tasarımına gidilebilir. Üst düzey kadın yöneticilerle görüşme sırasında sorulan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar düzenlenerek daha sonraki araştırmalarda kullanılacak bir ölçme aracı geliştirilebilir.



Pilot çalışmadan elde edilen bilgiler şöyle özetlenebilir:

1. Pilot çalışmaya katılan üst düzey kadın yöneticilerin çoğunluğu buldukları pozisyona terfi ile geldiklerini belirtmişlerdir. İster aynı kuruluş içinde ister başka kuruluşlardan olsun üst düzey yönetici kadınlar buldukları pozisyona kendi çabalarıyla, çok çalışarak geldiklerini belirtmektedirler. Görevlerinde gösterdikleri titizlik, çalışkanlıkları, beceri ve eğitim düzeylerinin bu kişilerin istedikleri yere gelmelerinde yardımcı oldukları söylenebilir. Görevlerinde gösterdikleri bu dikkat onların üst yönetimin dikkatini çekmelerini ve yöneti basamaklarında yükselmelerini sağlamıştır.

2. Üst düzey kadın yöneticiler genel olarak (% 39) işlerinde herhangi bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Durum ayrı ayrı incelendiğinde hem özel hem de kamu sektöründe çalışanlar ve işlerini kendi kurmuş olanlar için benzer sonuçların elde edildiği görülebilir. Bu sonuç oldukça sevindiricidir. Yönetici düzeyindeki kadınlara karşı çalışma ve özel yaşantılarında gösterilen tutumların olumlu bir değişim içinde olduğu söylenebilir. Ancak yine de yöneticiler, erkek astların bir kadın yönetici tarafından yönetilme fikrini oldukça zor benimsediklerini ve en çok bu engelle karşılaştıklarını belirtmektedirler. Toplam olarak % 14 ile gösterebileceğimiz bir grup ta yine erkeklerin kadınları "ukala" görmelerinden yakındıklarını, bazı davranışlarında erkekler gibi özgür olmadıklarını ve kadınlar kadar yumuşak olmadıklarından erkeklerin kadınları kendilerine eşit görmediklerini belirtmektedirler. Özellikle özel sektörde çalışan yönetici kadınların 0.23'ü iş seyahat ve yemeklerinin zaman zaman kendileri için engel oluşturduğunu belirtmektedirler. Kamu sektöründeki yöneticiler iş seyahatlerinin çok fazla olmadığını ifade etmişlerdir.

3. Yöneticiler başarılarını çok çalışmaya, becerilerine ve hoşgörülü olmalarına bağlamaktadırlar. Ancak, başarılı olmak için erkeklerin gösterdikleri çabadan daha fazlasını göstermek zorunda olduklarını belirtmeden geçmemektedirler. İşlerini sevdikleri için çok çalışmak onları sıkılmamaktadır. Ancak, zaman zaman başarısız olmaktan dolayı korkuya kapıldıklarını ve gerilim altına girdiklerini ifade etmektedirler.

4. Üst düzey yöneticiler erkeklerle aralarındaki kişilik farkını kabul ettiklerini söylemişlerdir. Onlara göre kadınlar daha duygusal olabilirler. Ancak bu duygusallık görevlerini yerine getirmelerine engel olmamakta çoğu zaman işlerinde bir avantaj olarak kullanılmaktadır. Duygusal olmalarının mantıkla karar verebilme becerisini engellemediğini ifade ederken, gerektiğinde daha yerinde karar verilmesinde etkili olabileceğini de eklemektedirler.



5. Üst düzey kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu birlikte çalıştığı erkeklerin kendilerine karşı rahatsız edici bir tutum göstermediklerini ifade etmişlerdir. Erkek arkadaşlarının üst düzey kadın yöneticilere gayet saygılı bir biçimde davrandıkları görülmektedir.

6. Pilot çalışmaya katılan üst düzey kadın yöneticiler genellikle ailevi sorunlarını çözümlayebildiklerini ve aileleriyle olan ilişkilerinin işleri için engel oluşturmadığını belirtmişlerdir. Üst düzey kadın yöneticilerin ifadelerine göre hemen hepsi geleneksel olmayan bir aile ortamı içinde yetişmişlerdir.

## SONUÇ

Pilot çalışmadan elde edilen bilgilere dayanarak yönetim basamaklarının üst düzeylerinde yer alan kadınlara karşı olumlu tutumların gelişmeye başladığı söylenebilir. Kadın yöneticilere karşı olumlu tutumların gelişmesinin nedenleri şöyle sıralanabilir. :

1. kadınların eğitim ve beceri düzeyleri gün geçtikçe artmaktadır. Daha çok sayıda kadın üniversitelere ve beceri kazandıracak mesleki kurslara devam etmektedir. Bu durum daha çok kadının işinde kariyer aradığı ve rutin pozisyonlardan doyum almadığı anlamına gelmektedir. Eğitim ve beceri düzeyi yüksek kadınların işgücüne katkıları da daha etkin olmaktadır. Böylelikle yönetim pozisyonlarının doldurulabileceği eğitilmiş, deneyimli ve becerili kadın sayısı artmaktadır.

2. Doğum oranı düşmektedir. Bu durum, kadınların bugün geçmişte olduğundan daha az ailelerine bağımlı olduklarını göstermektedir. Kadın işine daha çok zaman ayırabilmekte, üst yönetim basamaklarının getireceği ağır iş temposunu göğüsleyebilmektedir.

3. kadınlar kendilerine fırsat verildiğinde ilgilerini çeken alanda çalışma isteği geliştirebilmektedirler. Bilgilerini, becerilerini kullanabilecekleri kariyer basamaklarını tırmanabilmektedirler.

4. Eğitim, formasyon ve yetiştirme programları birçok alanda kadınlara erkeklerle eşit fırsatlar sağlamaktadır. Bu programların verdikleri mesajlar kadınlara karşı tutumların olumlu yönde değişmesine yol açmaktadır. Örneğin, örgütlerin, uyguladıkları yönetici eğitim programları erkeklerin çeşitli konularda tutumlarının değişmesini sağlamaktadır. Bu programların aracılığı ile kadınlar kendilerine verilen fırsatları tanıyabilmekte ve farkına varabilmektedirler.

5. Bazı örgütler kadın elemanlarını kariyerlerinde başarılı olmaları



için desteklemektedirler. Özellikle kreşlerde, huzur evlerinde, sağlık hizmetlerinde ve eğitimde kadın yöneticilere daha çok fırsat verilebilmektedir.

Birçok örgütte doğal ilişkiler sisteminin orjini ve şimdiki fonksiyonu erkek kültürüne ve deneyimine dayalıdır. Doğal ilişkiler sisteminin biçimi, davranış kuralları, haberleşme biçimi ve ilişkiler ağı doğrudan erkeklerin deneyimleriyle ortaya çıkmıştır. Bu durum kötü ya da iyi olarak değerlendirilmez, ancak gerçektir. Bildiğimiz örgüt türlerinin çok büyük bir kısmını erkekler oluşturmuş ve geliştirmişlerdir. Erkekler bu örgütleri yaşayabilecekleri ve çalışabilecekleri yerlere yerleştirmişler ve ortamlarının rahat ve benzer olmasını amaçlamışlardır.. Bu durumda örgütler erkek kültürünün egemenliğinde geliştiğinden, yönetim düzeyi ve özellikle üst sıralardaki doğal sistemler de erkeklerin yaşam biçiminin bir görüntüsü olacaktır.

Bu doğal sistemi oluşturan erkekleri "içerdekiler" olarak adlandırdığımızda, onların birbirini, yapıyı ve kuralları anlayan, ortak arzuları, rüyaları paylaşan, yetiştirme biçimleri benzer olan, birlikte oynayan, öğrenen, yarışan bireylerden oluşan bir topluluk olduklarını söylemek mümkündür. Kadınlar bu doğal sistemin içine nasıl girecekler ve kendilerini nasıl geliştireceklerdir? Doğal sisteme alınmak istemedikleri için "dışarıdakiler" olarak adlandırabileceğimiz kadınların yetiştirme biçimleri, beklentileri ve deneyimleri farklıdır. Kanunlar ve sosyal değişmelere rağmen sistemin içindekilerin dışarıdakileri neden sistem dışında tutmaya çalıştıkları incelendiğinde kadınlar için neden üst düzeyde bulunmanın ve bir lider olarak kabullenilmenin güç olduğunu anlayabiliriz.

Kadınların doğal ilişkiler sistemine girebilmeleri ve üst yönetim basamaklarına yükselebilmeleri için kendilerinin erkeklerle eşit yarışma olanaklarına sahip olduklarına inanmaları gereklidir. Kanunlarla ya da sosyal değişmelerle eşit fırsatlar verilmese de kadınların doğal ilişkiler sistemini anlamalarını, bu sisteme girmelerini ve bu sistem içinde yarışmalarını olanaklı kılacak bilgi ve beceri elde etmelerine yarayacak fırsatlar yaratılmadığı sürece gerçek bir bütünleşmeye varabilmek mümkün olmayacaktır.

Kadın ve erkeklerin kendileri, birbirleri, örgütler ve yönetim mesleği konusunda farklı inanç ve varsayımlar beslemeleri doğaldır. Erkekler kendi kafa yapılarının anlarlar ama kadınlarınkini anlamayabilirler. Bunun tersi de söz konusudur. Sonuç karşılıklı olarak yanlış anlama, yanlış yorumlama ve karmaşıklığıdır. Bu nedenle yönetimde kadın ve erkeğe yanlı davranmadan eşit fırsat verilmesi önemli bir başlangıç noktasıdır. Yine de kadınların erkeklere ve kadınlara, erkeklerin yönetim düzeyindeki kadınlara karşı tutumlarının değiştiği söylenebilir Bu olumlu değişim iki tarafın eşit fırsatlarla mesleklerinde ilerleyebilmelerini destekleyebilir.



## WOMEN AS MANAGERS : Their Feelings, Motives Successes, Problems

In recent years, a number of studies have dealt with the problems of women in managerial positions. Although there is evidence to support the notion that stereotyping is an important hindrance attempting to reach the managerial levels, other factors such as self - concept must be considered.

The present study is a descriptive study concerning with their interpretations related to how managerial women see themselves in managerial positions, what factors encountered by them, how people behave them as a manager.

### KAYNAKÇA

DOBBINS, G.H; Platz, S.J.,(1986) "Sex Differences in Leadership: How Real Are They.", Academy of Management Review, v.11.

DOĞAN,H.Z; Budak,G.(1981) " Çalışan Kadınların Sorunları ile ilgili bir İnceleme".

EZELL, H.F; Odavahn, C.A; Sherman,D.J.,(1980) " Being Supervised by a Woman; Does it Make a Difference ?" 40<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, Michigan.

GUPTA,N; Beehr,A.T; Jenkins, C.D.,(1980) " The Relationship Between Employee Gender and Supervisor - Subordinate Cross Ratings", 40<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, Michigan.

LAWLESS,D.J.,(1979)" Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management", Prentice - Hall, N.J.

NELSON, D.L.,(1985) " Professional Women: Are Distress and Disaese Inevitable", Academy of Management Review, v.10.

ROSEN,B.,(1973) "The Influence Of Sex Role Stereotypes on Evaluations of Male and Female Supervisory Behavior", Journal of Applied Psychology, v.57.

SCHEIN, V., (1973) "Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics", Journal of Applied Psychology,v.57.