

**ÇALIŞAN KADINLARIN MOTİVASYONLARININ CAM TAVAN  
SENDROMU ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BANKACILIK  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**SENA DÖNMEZ**

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
HAZİRAN, 2022**

ÇALIŞAN KADINLARIN MOTİVASYONLARININ CAM TAVAN  
SENDROMU ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BANKACILIK  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

SENA DÖNMEZ

Işık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yöneticiler için İşletme Yönetimi  
Yüksek Lisans Programı,  
2022

Bu tez, Işık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MBA)  
derecesi için sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
HAZİRAN, 2022

İŞIK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞAN KADINLARIN MOTİVASYONLARININ CAM TAVAN SENDROMU  
ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

SENA DÖNMEZ

ONAYLAYANLAR:

Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel    Işık Üniversitesi  
(Tez Danışmanı)

Dr. Öğr. Üyesi Pınar Akseki    Işık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan    İstanbul Kültür Üniversitesi

ONAY TARİHİ: 14/06/2022

# **INVESTIGATING THE MOTIVATIONS OF WORKING WOMEN THROUGH THE GLASS CEILING SYNDROME: A STUDY OF BANKING SECTOR**

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to investigate the glass ceiling syndrome that occurs as a result of the environmental pressures, inequalities in the business life including an employee's own barriers and to find solutions to these obstacles from the perspective of women employees regarding their future working career. In this sense, a detailed analysis of the glass ceiling concept has been made from the past to present, and the causes of the problems faced by women employees have been examined in details and solutions have been produced. Therefore, it has been concluded that motivation is a very important factor in preventing the glass ceiling. Within the scope of the study, in depth face to face interviews were conducted with 10 women employees working in the banking sector. In this sense, 19 open ended questions were asked and various evaluations were made on the perceptions of female employees about the glass ceiling in the banking sector by evaluating the answers given by the participants. According to the results of the research; it has been seen that prejudices and discriminations negatively affect not only the advancement of women, but also their motivation.

**Key words:** Glass Ceiling, Inequalities, Motivation, Pressures, Prejudices.

# ÇALIŞAN KADINLARIN MOTİVASYONLARININ CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

## ÖZET

Tezin amacı; iş dünyasında bireysel ve çevresel baskılar ile eşitsizlikler sonucunda ortaya çıkan cam tavan sendromunu ele alarak, kadın çalışanların şirketlerde ilerlerken karşılaştıkları engellere çözüm üretmektir. Bu anlamda, cam tavan kavramının geçmişten günümüze detaylı bir analizi yapılarak kadın çalışanların karşılaştıkları sorunların nedenleri detaylı bir şekilde incelenerek çözüm üretilmiştir. Dolayısıyla, motivasyonun da cam tavanı engellemek açısından oldukça önemli bir faktör olduğu sonuçlanmıştır. Çalışma kapsamında, bankacılık sektöründe çalışan 10 kadın çalışan ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu anlamda, ucu açık 19 soru sorulmuştur ve katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirilerek kadın çalışanların bankacılık sektöründe cam tavan konusundaki algıları üzerinden çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; ön yargıların ve ayrımcılıkların kadınların yalnızca ilerlemelerini değil aynı zamanda motivasyonlarını da olumsuz anlamda etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Eşitsizlikler, Motivasyon, Baskılar, Önyargılar

## TEŞEKKÜR

Bu tezde, süreç boyunca her zaman bana destek olan, her sorduğum soruda kendisinden fikir alabildiğim, göstermiş olduğu ilgi ve sonsuz emeğinden dolayı danışman hocam Doç. Dr. Aslı Tuncay elikel' e teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olmuş olan anne ve babama tez sürecimde göstermiş oldukları nazik ve anlayışlı tutumlarından dolayı teşekkür ederim.

Sena DÖNMEZ

## İÇİNDEKİLER

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
1.GİRİŞ.....	1
1.1 Kadın ve Çalışma Hayatı .....	2
1.1.1 Dünyada Kadının Çalışma Hayatına Girişi.....	3
1.1.1.1 Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın Çalışanlar .....	3
1.1.1.2 Sanayi Devrimi ve Sonrasında Kadın Çalışanlar.....	6
1.1.1.3 Küreselleşme Süreci ve Sonrasında Kadın Çalışanlar .....	7
1.1.2 Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Girişi .....	9
1.1.2.1 Cumhuriyet Öncesi Dönemde Kadın Çalışanlar.....	9
1.1.2.2 Cumhuriyet Döneminde Kadın Çalışanlar.....	9
1.1.2.3 1950-1980 Yılları Arasında Türkiye’de Kadın Emegi ....	10
1.1.2.4 1980’den Günümüze Kadının Emegi .....	11
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>13</b>
<b>2. CAM TAVAN SENDROMU İLE İLGİLİ TEMEL TEORİLER</b>	
<b>VE KAVRAMLAR</b> .....	<b>13</b>
2.1 Cam Tavan Sendromu Temel Teoriler.....	13
2.1.1 Kariyer Basamağı Teorisi .....	14
2.1.2 Sosyal Dışlanma Teorisi .....	16
2.1.3 Atıf Teorisi.....	16
2.1.4 Kalıp Yargılar Teorisi .....	16

2.1.5 Adillik Teorisi .....	17
2.1.6 Suyolu Teorisi .....	17
2.2 Cam Tavan Sendromu ile İlişkili Kavramlar .....	18
2.2.1 Kraliçe Arı Sendromu .....	18
2.2.2 Cam Uçurum .....	18
2.2.3 Mini-Me Sendromu .....	19
2.2.4 Ataerkil Yapı .....	19
2.3 Cam Tavan Kavramına İlişkin Yaklaşımlar .....	20
2.3.1 Liberal Feminizm .....	23
2.3.2 Radikal Feminizm .....	23
2.3.3 Sosyalist Feminizm .....	24
2.4 Cam Tavan Sendromu ile Meydana Gelen Sorunlar .....	24
2.4.1 Fırsat Eşitsizliği .....	24
2.4.2 Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı .....	25
2.4.3 Belirsizlik .....	27
2.4.3.1 Covid-19 Krizinin Ortaya Çıkardığı Engeller .....	28
2.4.3.1.1 Covid-19 Krizi .....	28
2.4.3.1.2 Kadının Önündeki Engeller .....	32
2.4.3.1.2.1 İşe Yönelik Yaklaşımda Cinsiyet Ayrımcılığı .....	33
2.4.3.1.2.2 Rekabet ile Oluşan Ayrımcılık .....	42
2.4.3.1.2.3 Kadının Sağlığına Fiziksel ve Ruhsal Etkisi .....	43
2.4.4 İş-Aile Dengesi .....	46
2.4.4.1 Ücret Ayrımcılığı (The Penalties of Time Out) .....	47
2.4.4.2 Soğuk İşyeri İklimi (The Chilly Climate) .....	51
2.4.4.3 Cam Asansör .....	51
2.4.4.4 İkincil Bir Şekilde Değerlendirilmek (Second Shift) .....	52
2.4.4.5 Kariyer Esnekliği .....	52
2.4.4.6 Sözde Seçim Retoriği .....	55
2.4.4.7 Cam Küp .....	56
2.5 Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Çözümler ve Öneriler .....	56
2.5.1 İş-Yaşam Dengesinin Sağlanması .....	56
2.5.1.1 Kadın İstihdamının Artması ve Eşitliğin Çözümler .....	62
2.5.1.1.1 Anne Duvarına İlişkin Çözüm (The Maternal Wall) .....	63
2.5.1.1.2 Üst Yönetimden Destek .....	65



2.5.1.1.3 İş Motivasyon Teorisi .....	66
2.5.1.1.4 Köprü İstihdamı Teorisi.....	68
2.5.1.1.5 Eksik İstihdamın Önüne Geçilmesi .....	70
2.5.1.1.6 STEM ile İlgili Eşitsizliklerin Önüne Geçilmesi...	74
2.5.1.1.7 Bakım ile İlgili Süreçlerde İzin Kullanımı .....	77
2.5.1.1.8 Cinsiyet Klişelerine Karşı Farkındalığın Arttırılması	81
2.5.1.1.9 Çalışan Programlarındaki Değişiklikler .....	86
2.5.1.1.10 Hizmet Ağırlıklı Aile Desteği.....	87
2.5.1.1.11 Finansal Destek.....	91
2.5.1.1.12 Talep Etme Hakkı Politikası.....	94
2.5.1.1.13 Tek Ebeveynli Ailelerin Üçlü Bağı Politikası .....	95
2.5.1.1.14 Çocuğa Gelir Yardımı.....	96
2.5.1.1.15 Yoksulluğun Azaltılması .....	98
2.5.1.1.16 Okullarda Yazılı Kuralların Bulunması.....	102
2.5.1.1.17 Örgüt Kültürü ile İlgili Uygulamalar .....	103
2.5.1.2 Backlash'i (Geri Planda Kalmayı) Önlemek İçin	
İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	112
2.5.1.2.1 Çeşitliliğe Değer Vermek .....	113
2.5.1.2.2 İşe Alım Sürecinde Kör Karar Alma (Blind-	
Decision Making) .....	116
2.5.1.2.3 Yeni Sosyal Normların Duyurulması.....	117
2.5.1.2.3.1 Adayların Katılımını Değerlendirmek .....	117
2.5.1.2.3.2 Bireye Yönelik Yaklaşım.....	118
2.5.1.2.3.3 Eğitimin Benimsenmesi .....	119
2.5.2 Psikolojik Şiddeti (Mobbing) Engellemek.....	119
2.5.2.1 İlk Müdahaleler .....	123
2.5.2.2 İkincil Müdahaleler .....	123
2.5.2.3 Üçüncül Müdahaleler .....	124
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>125</b>
<b>3. ÇALIŞAN KADINLARDA MOTİVASYON.....</b>	<b>125</b>
3.1 Motivasyon ve Kapsam Teorileri.....	126
3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	126
3.1.2 Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi) .....	130
3.1.3 Başarma İhtiyacı Teorisi .....	132

3.1.4 ERG Yaklaşımı .....	134
3.2 Süreç Teorileri.....	135
3.2.1 Davranış Şartlandırması.....	135
3.2.2 Bekleyiş Teorileri.....	138
3.2.2.1 Vroom 'un Bekleyiş Teorisi.....	138
3.2.2.2 Lawyer Porter Modeli .....	139
3.2.3 Eşitlik Teorisi.....	141
3.2.4 Amaç Teorisi.....	143
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>144</b>
4. LİDERLİK, DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞ YAŞAM DENGESİ .....	144
4.1 Algı ve Duygu .....	149
4.2 Duygusal Zekâ ve İş-Yaşam Dengesi .....	156
4.3 Goleman 'ın Duygusal Zekâ ile İlgili Faktörleri.....	157
4.3.1 Öz Farkındalık .....	157
4.3.2 Öz Düzenleme.....	157
4.3.3Empati.....	158
4.3.4 Sosyal Beceri.....	159
4.3.5 Motivasyon.....	160
4.3.6 İletişim .....	160
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>169</b>
5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....	169
5.1 Araştırma Metoduna İlişkin Bilgiler .....	169
5.2 Yapılan Araştırmanın Örneklemi ve Evreni .....	177
5.3 Araştırmaya Yönelik Veri Toplama ile İlgili Süreç.....	178
5.4 Verilerin Çözümünün Oluşturulmasına İlişkin Bilgiler.....	180
<b>BÖLÜM 6.....</b>	<b>182</b>
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	182
6.1 Demografik Özellikler .....	185
6.2 Kadın Çalışanların Cam Tavan ve Motivasyon ile İlgili Görüşleri ...	187
<b>BÖLÜM 7.....</b>	<b>210</b>
7. SONUÇ.....	210
7.1 Sonuç ve Tartışma.....	210
7.2 Öneriler.....	212
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>213</b>

<b>EKLER: GÖRÜŞMEDE SORULAN SORULAR.....</b>	<b>228</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>231</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 İstihdamdaki Sektörel Dağılımı .....	72
Tablo 2.2 İstihdam Oranının Yüzdesel İncelenmesi .....	89
Tablo 5.1 Bankalarda Kadın ve Erkek Çalışan Sayısının İncelenmesi .....	173
Tablo 5.1 Bankalarda Kadın ve Üst Düzeydeki Yönetici Sayıları.....	173
Tablo 6.1 Araştırmaya Katılan Kadınların Demografik Bilgileri .....	186
Tablo 6.2 Görüşmelere İlişkin Bilgiler .....	187

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Kadınların Yönetimde İstihdam İçindeki Payının Yüzdeleri.....	26
Şekil 2.2 Yarı Zamanlı Çalışmada İstihdam Payının İfade Edilmesi.....	27
Şekil 2.3 Covid-19 Üzerine Ana Bilgi Kaynakları Cevapları.....	37
Şekil 2.4 Cinsiyete Göre Çalışma Durumu.....	39
Şekil 2.5 Ücretli İşe Bağlı Olarak Çalışma Saatlerindeki Değişiklik.....	40
Şekil 2.6 Covid-19'un Yayılımının Ardından İzinlerin Durumu.....	41
Şekil 2.7 Covid-19'un Kadınların Sağlığı Üzerindeki Etkisi.....	45
Şekil 2.8 Covid-19'un Erkeklerin Sağlığı Üzerindeki Etkisi.....	46
Şekil 2.9 Çalışanın İşine Ara Verdiğinde Uğradığı Zarar.....	49
Şekil 2.10 İlk Çocuğun Doğumundan İtibaren Ücret Açıklığının Kontrolü.....	50
Şekil 2.11 Haftalık Olarak Kadınların ve Erkeklerin Yüzdesi.....	51
Şekil 2.12 Esnek Programlara Erişim Oranı.....	54
Şekil 2.13 Kadınların Yöneticilik Mesleklerindeki Payı.....	59
Şekil 2.14 Kadın Yönetim Kurulu Bireylerinin Payı.....	60
Şekil 2.15 İstihdamın Dağılımının Sektörel Açidan Değerlendirmesi.....	72
Şekil 2.16 Seçilen STEM Mesleklerinde Kadınların Yüzdesi.....	76
Şekil 2.17 Matematik, Fen, Mühendislik ve Teknolojide Kadınların Oranı.....	77
Şekil 2.18 Sosyal Eşitsizlik, İklim Değişikliği ve Yoksulluk Konuları.....	100
Şekil 2.19 İşe Alımda Kadınlar ve Toplumsal Cinsiyet ile Gösterimi.....	118
Şekil 4.1 Kavramsal Çerçeve.....	168
Şekil 5.1 Eğitim ile Cinsiyet Durumuna Göre Çalışan Sayısı.....	174
Şekil 5.2 Bankalarda Çalışan Kadın Payı (Ort, Yüzde).....	174
Şekil 5.3 Kadın Çalışanların Öğrenim Durumu (Yüzde.....	175
Şekil 5.4 Yöneticiler İçinde Kadınların Payının Yüzde Olarak İncelenmesi..	176
Şekil 5.5 Yüzde Olarak Kadın Yöneticilerinin Oranının İncelenmesi.....	176

# BÖLÜM 1

## 1.GİRİŞ

Günümüzde, cam tavan sendromu kavramının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Cam tavan sendromu ile ilgili problemlerin çözülmesi noktası ise kadınların iş hayatında ilerlemesi ve yaşadıkları ayrımcılıkların önlenmesi açısından oldukça önemli olmuştur. Bu tezde, diğer çalışmalardan farklı olarak cam tavan sendromu motivasyon ile birlikte değerlendirilmiş ve buna yönelik olarak bankacılık sektöründe kadın çalışanların sorunlarına çözüm bulmak amaçlanmıştır. Bu anlamda, kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromunun, hem ekonomik hem de sosyal anlamda kapsamlı bir değerlendirme yaparak bankacılık sektöründe kadınların ilerlemesinin önündeki engelleri tespit etmek ve bu sorunlara çözüm bulmak bu tezin konusunu oluşturmuştur. Bu çalışmada, yapılan diğer tezlerden farklı olarak, cam tavan sendromuna feminist bir bakış açısı ile bakılmış ve bu sendromun oluşmasının arkasında yatan nedenler kapsamlı bir şekilde alınmıştır. Bu noktada bankacılık sektörü motivasyon ile olan bağı üzerinden değerlendirilerek literatürde olan eksiklik tamamlanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma, literatürde var olan boşluğu tamamlaması bakımından oldukça önemli olmaktadır. Böylelikle, ilk bölümde emek piyasası ve kadın işgücü kavramları incelenmiştir. Bu anlamda, geçmişten günümüze kadının mücadeleleri ve karşılaştıkları sorunlar ele alınmıştır. Bu tezin ikinci bölümünde ise, cam tavan ile ilişkili olarak teorilere ve kavramlara değinilmiştir. Bu noktada, ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak cam tavan sendromu incelenmiştir. Üçüncü başlık ise, çalışan kadınlardaki motivasyon ile ilgili olmaktadır. Böylelikle, algı ve duygudan da bahsedilerek çeşitli örneklerle kadının motivasyonunun sağlanmasının cam tavan sendromunu önlemesi noktasındaki öneminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölüm, motivasyon başlığından sonra lider ve yöneticinin

anlamı incelenerek liderliğin nasıl olması gerektiği ile ilgili iş dünyasına katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise, araştırmmanın yöntemine yer verilmiştir. Böylelikle, veri toplama süreci, örneklem ve evren gibi konular ele alınarak derinlemesine analiz araştırma yöntemi yapılarak yüz yüze görüşme ile birlikte değerlendirilmiştir. Altıncı bölümde ise, araştırmaya yönelik olarak yapılan on dokuz ucu açık sorunun sorulması ile İstanbul'daki çeşitli ilçelerde yapılan görüşmeler neticesinde, elde edilen verilerden çeşitli bulgular ortaya konarak bankacılık sektörü ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. En sonuncu bölüm olan yedinci bölümde ise, tezin sonuç ve önerileri ele alınarak hem iş dünyasında kadınların karşılaştıkları engellere karşı çözümler üretmek hem de feminist bakış açısıyla literatürdeki eksikliğin tamamlanması hedef olarak ele alınmıştır. Bu anlamda, yapılacak olan diğer tez çalışmalarına motivasyon konusunun, bankacılık sektörü ve cam tavan sendromu ile birlikte ele alınması noktasında, katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

## **1.1 Kadın ve Çalışma Hayatı**

Geçmişten bugüne kadınların ekonomik açıdan bağımsızlıklarını sağlamak için mücadele ettikleri görülmüştür. Çalışma yaşamına kadınların başlaması ile birlikte kadın çalışanların Sanayi Devrimi'nden önceki süreçte tarım ile ilgilendikleri ve üretim yaptıklarından bahsedilmektedir. Ücretsiz bir şekilde aile işçileri olarak tarımda çalışan kadınların, daha sonraki süreçte çalışmalarını fabrikalarda sürdürdükleri ifade edilmektedir. Böylelikle, ücretli bir şekilde çalışma yaşamı içinde olan kadınlar, bilgi toplumuna geçilmesi sonucunda dokuma sektörü, küçük tezgâh ve tarım gibi çalışma alanlarına ek olarak hizmet ve kamu ile ilgili alanlarda da çalışma hayatında yer almaya başladıkları dile getirilmiştir. Dolayısıyla, geçmişten günümüze bakıldığında çalışan kadınların sayısında bir artmanın meydana gelmesine rağmen, eşit ücret alımı ya da kariyerde ilerleme gibi durumlarda eşitsizliklerin olduğu görülmektedir (Yüksel ve Ören, 2018,s.1-6).

### **1.1.1 Dünyada Kadının Çalışma Hayatına Girişi**

Bu tezde, kadının çalışma hayatına girişinin nasıl olduğunu incelediğimizde, Sanayi Devrimi'nde fabrikaların artış gösterdiği ve özellikle de tekstil fabrikalarında epey artışın görüldüğünden söz edilmiştir. Dolayısıyla, ev ortamından dışarı çıkılıp işler fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. İlaven, çoğunlukla makinelerin çalışmasını sağlamak için fabrikalarda merkezi bir şekilde olan güç kaynakları kullanılmıştır. Buhar makinesindeki ilerlemelerin ise, buhar gücünü muhtemel bir hale getirdiği şeklinde açıklamıştır. Üretim anlamında ise en fazla büyümenin görüldüğü endüstrinin pamuk olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, Birleşik Krallık'ta pamuk kıyafet üretimine başlanmıştır. Bu pamuk kıyafetlerinin fiyatlarının azaltılması ile birlikte ise yerli tüketim ve ihracat arttırılmaya çalışılmıştır (Invy ve Joyce, 1930).

Çoğunlukla, iş gücünde fabrikalarda erkek dominant bir yapının olması şeklinde popüler düşüncelerin tersine, yapılan araştırmalarda başlangıçta Sanayi Devrimi'nde, İngiltere'de kadınların çalıştırıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Foster ve Clark, 2018, s.2).

#### **1.1.1.1 Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın Çalışanlar**

Bu tezde, Sanayi Devrimi'nden önceki dönemde kadın çalışanlar ile ilgili yapılan bir araştırmadan bahsederek, Sanayi Devrimi öncesinde ev ile ilgili işlerin kadının rolü olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla, geleneksel açıdan ele alınan kadınlar bir eş ya da ev kadını şeklinde çeşitli rollere sahipken, Sanayi Devrimi ardından ücretli işgücünde kadınların yer aldığı dile getirilmektedir. Bu anlamda, tarihsel açıdan ele alındığında her zaman kadınların ekonomik olarak çeşitli faaliyetlerde yer aldıkları görülmektedir. Sanayi Devrimi'nden evvel çalışma yaşamı incelendiğinde, erkeklerin ve kadınların yalnızca günlük gereksinimlerini karşıladıkları görülmüştür (Yüksel ve Ören, 2018, s.1-6). Örneğin, avcı toplayıcılardan bugün çok az toplum bulunmaktadır. Diğer yandan, tarih öncesi çağlar incelendiğinde, Neolitik döneme değin toplumun yalnızca avcı ve toplayıcı olduğu görülmektedir. Bu toplulukların insan toplulukları açısından evrimin başlangıcı niteliğinde oldukları ifade edilmiştir.



Genel olarak, bu toplumda bireyler, toplayıcılık, balık tutma gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bu gruplar, çeşitli gıdaların sağlanması, bu gıdaları korunması, dönüştürülmesi ve gıda haricindeki maddelerin üretimini gerçekleştirmek şeklinde ele alınmıştır. Tarih öncesi toplumlar ele alındığında ilk başlarda insanlar tarafından yapılan aletlerin metal ya da taştan oluşturulduğu ifade edilmektedir. Paleolitik dönemde ise, kaba aletler yapılmıştır. Mezolitik dönem incelendiğinde ise mikrolitlerin varlığından, Neolitik dönemde ise cilalı aletlerin varlığından söz edilmiştir. Kronolojik olarak bakıldığında ise bakır çağı, bronz ve sonrasında demir çağı gelmektedir. Bu bahsedilen tanımlar, bütün bu taştan ya da bakırdan yapılmış aletlerin bozulmadığını ve bu sebeple de arkeolojik kayıtlar anlamında belgelenmelerinin iyi bir şekilde yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir yandan, insan topluluklarını ifade edebilmek için onların coğrafi hareketliliğinden yani yerleşik ve göçebe toplulukları arasındaki farklar ele alınmıştır. Dolayısıyla bazıları göçebe iken bazılarının göçebe olmadığı görülmektedir. Göçebe yaşama geçilmesinin sebebi ise açlık sorununu çözmek istemek şeklinde belirtilmiştir. Nüfus yoğunluklarının da düşük olduğu bu dönemde küçük grupların bir araya gelerek her grubun en çok 100 bireyden oluştuğuna değinilmiştir. Böylece, yeterince sağlanamayan teknoloji sebebi ile gıda tedarikinde herhangi bir fazlalık durumunun olmadığından bahsedilmektedir. Dolayısıyla, bu toplulukların eşitlikçi bir şekilde meydana gelen topluluklar olduğu düşünülmektedir.

Diğer bir araştırmaya göre ise, avcı-toplayıcıların dünyada hep açlığın eşiğinde oldukları dile getirilmektedir. Örneğin, iklim farklılığının ani bir biçimde meydana gelmesi ile ekosistemler ve gıda ile ilgili kaynakların olumsuz bir şekilde şok yarattığından bahsedilmektedir. Bu durumun ise insanoğlunun yok olmasına sebep olabileceği şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla, coğrafi açıdan farklı konumlarda yaşayabilmek adına doğal kaynakların da çeşitlilik durumları yarattığı düşünülmektedir.

Diğer bir yandan, bazı insan toplumlarında ise, yiyecek bulmadan çiftçiliğe doğru geçilmeye başlanmış ve insanların birbirlerine hükmetmesi konusunda onlara izin veren sosyal veya doğal bir şekilde gerçekleşen seçim ile ilgili süreçlerin meydana geldiği görülmektedir. Ekonomik sistemlerinde ise dağıtım ve mülkiyetin olmadığı ve böylelikle de ortak bir mülkiyete olan bağımlılığın yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sebeple bu toplumlar kapitalizm öncesinden toplumların nasıl olduğu ile ilgili bir örnek ifade etmektedir. Öte yandan, yapılan bir

diğer araştırmaya göre ise, bu toplumların karmaşık avcı-toplayıcı olarak ifade edilen karmaşık yapıdaki teknolojileri olan ve bu anlamda önemli derecede ürünü stokladığı dolayısıyla ekonomik anlamda bir fazlalığa sahip olma ihtimallerinin varlığı çeşitli etnolojik çalışmalar sonrasında dile getirilmiştir. Bu karmaşık avcı-toplayıcıların çeşitli habitat ve türleri meydana getiren ve birçok durumda temel bir türe yönelik olarak geçim ekonomisini yönettiğı görölmektedir. Bunun sonucunda sahip oldukları teknolojileri ve gıdayı nasıl depolayacakları konusunda sahip olduğu yetenekler sebebiyle farklı yerleşim yerlerinde yaşamaya başladıklarından söz edilmiştir.

Yerleşik bir şekilde olan yaşam tarzlarına geçiş ile birlikte mevcut yiyeceklerinin daha çok olmasından dolayı nüfuslarının yoğunluğunun daha yüksek olmaya başladığına değinilmektedir. Hatta bu kabilelerin bazı zamanlarda üyelerinin sayısının 5000'e kadar ulaştığı görölmüştür. Dolayısıyla, ekonomik anlamdaki dağılım ile işbölümündeki artış ile ilişkili olarak, eşitlikçi bir yapıya sahip olmayan toplumların meydana gelmesine neden olduğu görölmektedir. Otorite ve statü ise servetteki farklılıkları ve yeni başlayan sınıfların ayrımını beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak, karmaşık avcı-toplayıcılar basit avcı-toplayıcılardan tamamen zıt olmaktadır (Svizzero ve Tisdell, 2014,s.1-25). Diğer yandan, 19.yy'ın ortaları ve 18 yy'ın sonlarında kadının rolünün ilk olarak ev üretimi olduğu şeklinde bir algının olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, Viktorya Dönemi'nde kadının işinin ilk olarak ev işi üretimi olduğu yönde ayrı kümeler adında bir rejimin olduğundan söz edilmektedir. Bunun etkisinin ise, burjuva ideolojisine yansıdığından söz edilmektedir. Dolayısıyla, bu dönemde yapılan fabrika yarasındaki değişiklikle birlikte erkeğin eve ekmeği getiren kişi, kadının ise ev işleri ile ilgilendiği tarzında bir ideolojinin olduğu görölmektedir (Foster ve Clark, 2018, s. 8). Böylece, işi yapan kadının emeğinin görünmez bir hal alıp, erkek işi olarak ifade edilen bir tanımlamaya daha fazla önem verildiği sonucuna ulaşılmaktadır (Yüksel ve Ören, 2018,s.1-6). Bu mesleklerdeki, cinsiyete göre meydana gelen ayrımlar, kapitalist toplumun erkeğe daha çok değer verdiği sonucunu ortaya çıkardığı görölmektedir. Özellikle emek piyasasında kadına düşük ücretin verilmesi sonucunda kadının kendi ekonomik bağımsızlığını sağlamakta çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldığı görölmüştür. Diğer yandan, erkeğin daha yüksek maaş aldığı bir ortamla karşılaşılmıştır. Bunun sonucunda iş gücü piyasasında kadının pozisyonunu zayıflatmaya çalışan bir kapitalist düzenin olduğundan bahsedilmektedir. Bu meydana gelen süreçte ise ataerkil ile kapitalist bir şekilde

oluşmuş olan sistemin birbiriyle etkileşimli olduklarına değinilmektedir (Hartmann, 1976).

Bu ataerkil yapının hem evde, hem de işlerde görülmesi nedeniyle, ataerkil düzenle mücadele edebilmek adına bilinç yükseltme amaçlı çeşitli grupların oluşturulduğu görülmektedir. Çoğu grupta herkesin sözünü dile getirilmesini sağlamak amacıyla söz alarak konuşan kadınların olduğu dile getirilmektedir. Böylece, hiyerarşik olmayan bir yapıyı sağlamak amaçlanıp kolektif bir şekilde oluşturulan düşüncelerin paylaşılmasının sağlandığı bir ortamın oluşmasına yardımcı olduğundan bahsedilmektedir. Başlangıç itibariyle kişilerin arkadaş olduğu ya da beraber çalıştığı görülmektedir (Hooks, s.20-21). Dolayısıyla, hem cinsiyetçiliği hem de bunun sonucunda ortaya çıkan cinsiyetçi sömürsünün getirdiği baskıların sona ermesi için uğraşan bir hareket olarak feminizm, ataerkiyi sonlandırmak için hem aklen hem de kalben değişilmesini gerekli görerek, cinsiyetçi bir şekilde meydana gelen düşüncelerin yerine feminist düşünce ve eylemleri getirmenin önemine değindiği ifade edilmiştir. (Hooks, s.9). Sonrasında ise küçük gruplardan meydana gelen feminist düşüncenin, daha geniş bir şekilde yayılıp daha fazla kitleye erişebilmek için çeşitli yazılı bir biçimde metinlerin oluşturulduğundan söz edilmiştir (Hooks, s.20-21).

### **1.1.1.2 Sanayi Devrimi ve Sonrasında Kadın Çalışanlar**

Sanayi Devrimi ve ardındaki gelişmelerde kadın çalışanlar ile ilgili yapılan bir araştırmada, 16.yy'ın sonunda İngiltere'de büyük bir büyümenin meydana geldiği dile getirilmektedir. Kraliçe Elizabeth'in krallığı için görkemli bir tur yaptığından söz edilmektedir. Diğer taraftan, yoksullar her yerde diyerek bir şikâyette bulunulmuştur. Daha sonra yün ile ilgili olarak zengin üst sınıfta yer alan arazi sahiplerinin bu yeni kardan faydalanmak istedikleri görülmüştür. Büyük otlakların koyunlar için gerekli olması ile bir araziye de ihtiyaç duyduklarından bahsettikleri ifade edilmektedir. Böylelikle köy halkına ve çiftçilere ücretsiz bir şekilde sunulan ortak arazileri alıp koyunları içine yerleştirdikleri görülmektedir. Daha önce toprağın ortak kullanımının yoğunlukta olduğu görülürken, bu toprakta artık özel mülkiyetin egemen olmaya başladığı dile getirilmektedir. Önceden özgür köylülerin bulunduğu yerde artık yoksullara yer verilmiştir. Dolayısıyla, artık herkes için uygun bir ortamın olmadığı fark edilmeye başlanmıştır. Çiftçilerin zorluklarla karşılaştıkları, bunun sebebinin ise

elektrikle çalışan pompalar olmadığından dolayı elle ineklerini sağmak durumunda kaldıkları şeklinde açıklanmaktadır. Bundan dolayı da kuyudan sonsuz sayıda kovalarca su çekmek zorunda kaldıkları dile getirilmektedir. Bu suyu taşıma ile ilgili görevin kadınlara verildiği görülmektedir. Üstelik kullanılan suyun ortalama olarak bir çiftlik ailesi için her gün 200 galon olduğundan bahsedilmektedir (Scrofani, Robert, 1991,s.4-10). Yukarıda bahsedildiği üzere, durum ve koşullar Sanayi Devrimi'nin doğmasını sağlamış ve kimi tarihçiler farklı yorumlamalar yapmışlardır. Geçmişle kıyaslandığında bir teknolojik kopuşun meydana geldiği görülmektedir. Bazı insanlar için bunun ağır sonuçları beraberinde getirdiğine değinilmektedir. Bu dönemde ilk fabrikalarda çalışan kadınların çalışma koşullarının iyi olmadığından bahsedilmektedir. Diğer bir yönden, makine ile yapılmayan mesleklere göre daha iyi koşullarının olduğu söylenmektedir. Dolayısıyla, sanayileşmenin hem kadınlar hem de erkekler için ücretlerin ve yaşam standardının daha iyi olmasını sağladığı şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla, işletme ölçeğinde ve işlevlerde meydana gelen bu değişimler ile birlikte, çalışan annelerin hem evde hem de işte sorumlu olduğunun düşünülmesi sonucunda kadınlar için bu sürecin daha zorlu bir durum haline geldiğinden bahsedilmektedir (Tilly, 1994, s.1-24). Ükelere göre, kadının işgücüne katılımının da değişiklik gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Japonya'da bulunan fabrikanın 1909 yılındaki kadın çalışanlarının iş gücünün % 62 olduğu belirtilirken, Fransa' da ise bu oranın % 43 olduğundan bahsedilmektedir. Bu anlamda, kadın istihdam etme bakımından değerlendirildiğinde Japonya'nın İtalya'yı, Güney Amerika'yı ve Hindistan'ı geçtiği görülmektedir. Diğer yandan, kadınların işverenleri tarafından en az günlük 12 saat çalıştırıldıklarından bahsedilmektedir. Dolayısıyla, kadınların çalışma koşullarının iyi olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, 1897 raporunda pamuk endüstrisinde çalışan kadınların % 84' ünün çeşitli hastalıklara yakalandığından ve yaralanmalarının olduğu şeklinde açıklamaların yapıldığı görülmektedir (Stearns, 2013).

### **1.1.1.3 Küreselleşme Süreci ve Sonrasında Kadın Çalışanlar**

Küreselleşme süreci ve sonrasında ise dünyanın yoğunlaşmanın olması ile birlikte bazı teknolojilerde ilerlemelerin görüldüğü ve bunların hem ulaşımı hem de haberleşmede eskiye göre hızının ve ucuzluğunun daha fazla olduğu dile getirilmektedir. Zaman, mekân sıkışması şeklinde dile getirilen bu durum, dünyanın

yalnızca bir tek mekândan meydana gelmesi ile birlikte küçülerek küresel bir köye doğru bir hızlanmanın oluştuğundan bahsedilmektedir. Böylece, bilginin hem toplama hem de kullanma bakımından daha etkili hale gelmiş olduğu dile getirilmektedir. Yapılan bir diğer araştırma ise, küreselleşme sürecinin aslında kapitalizmin dönüşümü sonucu meydana geldiği ve böylelikle bu süreçte ülkelerin hem yoksulluk hem de çeşitli krizlerle karşılaştıkları belirtilmektedir (Demirdağ, 2017, s.3-7). Uluslararası rekabetteki artış ile 1980 sonrası, siyaset ve ekonominin tekrardan yapılanmaya başladığına değinilmektedir. Bu dönemde düşük işgücü ile ilgili maliyetlerin rekabet konusuna sahip olunan bir avantaj olarak değerlendirildiği görülmektedir. Esnek çalışmanın da oluştuğu bu dönemde mevsimlik olarak, kısmi zamanlı ya da geçici çalışma gibi istikrarı olmayan ve ucuz bir şekilde oluşturulan bu işgüçlerinin güvencesiz bir şekilde gerçekleştirildiğinden bahsedilmektedir. Bu çalışma şekillerinin maalesef en çok kadınlarla bütünleştirildiği ifade edilmektedir. Bunun bir sonucu olarak, ortaya çıkan kayıt dışı istihdamın meydana geldiği belirtilmektedir (Yüksel ve Ören, 2018,s.2-7) Öte yandan, küreselleşme ile yoksulluk sorununun günümüzde artık küresel bir boyuta ulaştığı için oldukça önemli bir problem olduğu dile getirilmektedir. Küreselleşme ile birlikte piyasaya odaklanan düşüncelerin bütün dünyaya yayılması sonucunda rekabette bir artış gözlemlenmiş olduğundan ve bunun da işsizlikte bir artışı meydana getirdiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla, insanların sahip oldukları gücün yerine artık bilgisayarların ve makinelerin konulmaya başlandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu hususa ek olarak, ekonomik anlamda oluşturulan politikalarda kaynakların dağılımın orantısız bir şekilde dağılması da yine bireylerin yoksulluğunun daha da arttırdığını göstermektedir. Hatta kimi kesimlerin, en temel olan ihtiyaçlarını bile gerçekleştirememeye başladıkları ifade edilmektedir. Kadınların da kaynaklara erişiminin sağlanması konusunda bazı eksiklikler yaşadığı ve çalışma koşullarının zor olan ortamlarda çalıştırıldıklarından bahsedilmektedir. Aynı şekilde, endüstride kadınların genellikle enformel olarak ifade edilen alanlarda sosyal güvenceden mahrum bırakıldığı ve istihdamlarının kayıt dışı bir şekilde gerçekleştirildiği dile getirilmektedir. Kurumlarda ise, yöneticilik ile ilgili de kadınların erkeklere kıyasla aldıkları ücretlerin daha az olması ve yöneticilik için oluşturulan pozisyonda yer alsalar bile, yine ücretlerinin erkeklere göre daha az olduğunu ve bundan dolayı da kariyer konusunda ilerlemede daha az fırsatlara sahip oldukları belirtilmektedir (Gerşil, 2015, s.2-5).

### **1.1.2 Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Giriş**

Dünyada çalışma hayatına kadınların ekonomik açıdan katılması noktasında Sanayi Devrimi’nin önemli bir dönem olduğu açıklanmaktadır. Türkiye’de ise sosyal ve ekonomik anlamda kadınların çeşitli haklara sahip olarak çalışma yaşamında yer almış olmasında Cumhuriyet Dönemi’nin etkisinin çok fazla olduğu görülmektedir (Yüksel ve Ören, 2018, s.3-7).

#### **1.1.2.1 Cumhuriyet Öncesi Dönemde Kadın Çalışanlar**

Cumhuriyet öncesinde ise, işgücü ile ilgili olarak kadınların tarihsel açıdan ilerlemesi ele alındığında, çeşitli ilerlemelerin ve değişimlerin meydana geldiği Sanayi Devrimi’nin bu anlamdaki rolünün önemli olduğundan bahsedilmektedir. Sanayi Devrimi öncesinde ise, ataerkil bir yapının varlığından söz edilmektedir. Dolayısıyla, para kazanma işi erkeklere verilirken, kadınlara ev ile ilgili işlerde rollerin verildiği görülmektedir. Diğer yandan, İngiltere’de ortaya çıkan sanayileşme sürecine girilmesi ile birlikte işbölümünde farklılıkların olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, ücret karşılığında kadınların çalışmaya işçi pozisyonu ile başladığına değinilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, Sanayi Devrimi süreci içerisinde buhar makinesinin icadının yapıldığından söz edilmektedir. Sonrasında ise, üretimin demir-çelik ile ilgili olacak şekilde biçimlendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu üretimlerin sağlanması ile birlikte tarımda ilerlemelerin olduğu görülmektedir (Yüksel ve Ören, 2018, s.3-7). Örneğin; Tanzimat Fermanı’nda kız öğrencilerin okula gitmesi konusunda katı kuralların yumuşatıldığından bahsedilmektedir (Ersöz, 2020). Batılılaşma hareketi ile beraber 1847 senesinde bu süreçte köleliğin kaldırıldığına değinilmektedir. 1857 senesinde ise erkek ve kız çocuklarına sağlanan veraset ile ilgili hakların eşit bir şekilde oluşmasına önem verildiği ve bunun sonrasında eğitim ile ilgili hakların kızlara sunulması ile birlikte ebelik ile ilgili kursların ilk olarak 1842 senesinde ortaya çıktığı şeklinde açıklanmaktadır (Yüksel ve Ören, 2018, s.3-7).

#### **1.1.2.2 Cumhuriyet Döneminde Kadın Çalışanlar**

Cumhuriyet’in ilanı ile beraber ekonomik ve toplumsal anlamda Türkiye’de kadınların etkinliğinin daha arttığı, çeşitli fırsatlar sunan bir sürecin meydana geldiği görülmektedir. Cumhuriyet ile beraber İnkılap hareketlerinin oluşması, Türkiye’de modernleşmenin sağlanması için kadın hakları ile adımların atılması doğrultusunda

oldukça önemli olmaktadır. İnkılapların, kadının hem çalışma hayatında hem de toplumda yerini güçlendirdiği görülmektedir. 1924 senesinde kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birlikte toplumu oluşturan tüm bireylerin eşit koşullar altında eğitimlerden yararlanmalarının sağlanmaya başlandığı görülmektedir. Sonrasında ise, 4 Nisan 1926 senesinde ortaya çıkan Medeni Kanun ile miras hukuku ve evlenme konularında kadının erkekle eşit bir duruma getirildiği görülmektedir. Sonrasında, hem milletvekili hem de belediye seçimlerinde Türk kadınına seçme ve seçilme ile ilgili hakkın verildiği belirtilmektedir. Bu hususa ek olarak, Umumi Hıfzıssıhha Kanunu'nda çocukların ve kadınların korunmasına yönelik düzenlemeden ilk defa bahsedilmektedir. Bu anlamda, doğum izni ile ilgili düzenlemeler, köylerde kadınlara muhtarlık seçimlerinde yer alabilme fırsatının sağlandığı şeklinde dile getirilmektedir. Bu hakların çağdaşlaşma yolunda atılan ilk adım olması sebebiyle öneminin çok büyük olduğu belirtilmektedir (Yüksel ve Ören, 2018, s.3-7).

### **1.1.2.3 1950-1980 Yılları Arasında Türkiye’de Kadın Emeği**

1950’li senelere gelindiğinde ise, göç ve sanayileşmede meydana gelen hız ile ilişkili olarak kadınların çoğunlukla meslek eğitimi istenmeyen işler için çalıştırıldıkları görülmektedir. Sanayileşme süreci ile birlikte meydana gelen teknolojiye ilerleme ve sermayenin yoğunluğundaki yükselme sonucunda makinenin emeğin yerini aldığı görülmektedir. Bu durumun da kadın işçilerin istihdamını erkeklere göre daha olumsuz açıdan etkilediği dile getirilmektedir. Bunun nedeni ise kadınlara sağlanan işgücünün eğitiminin daha düşük bir seviyede olması şeklinde belirtilmektedir. İkinci Dünya savaşının ardından, Türkiye’de kadın istihdamının dinamik sektörlerde zayıfladığı belirtilmektedir. Bunun sonucunda da kadınların işgücünün emek yoğun bir şekilde oluşturulan dokuma gibi çeşitli iş kollarında oluşmaya başladığı görülmektedir. Diğer bir yönden, erkek işgücünün daha çok tercih edildiği dile getirilmektedir. Bunun sebebinin ise kadınların sadece belirli iş alanlarında çalıştırılması olarak ifade edilmektedir. 1957 senesinde ücret ile ilgili yapılan anketin sonuçları değerlendirildiğinde, 64327 kadın işçiden tütünde çalışanların sayısı 31960 olarak ifade edilmektedir. Tekstil sanayi incelendiğinde ise çalışan kadın işçilerin sayısının 23563 olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, iki sanayide faaliyet gösteren 55523 tane kadın işçi bulunmakta olup toplam olarak kadın işçilerinin % 86’sına eriştiğinden söz edilmektedir. Hatta gıda sanayinin de 4049 tane

kadın işçi çalıştırması da eklendiği zaman bu üç sanayi alanında çalışan kadınların oranına bakıldığında % 92.61'e ulaştığı görülmüştür. (Makal ve Toksöz, 2015,s.77-78).

1959 senesinde ise yünlü dokuma işiyle ilgilenen Rami'deki bir fabrikada, bir ustabaşının işine son verilmesi sonucunda 52 kadın işçinin buna yönelik olarak greve girdiği ifade edilmektedir. Sendikalar Birliği ise, bu olaya sebep olan kişinin işveren olduğunu açıklamış ve bunun sonucunda belirtilen durumun lokavt olarak ele alınması şeklinde bir değerlendirmede bulunduğu görülmektedir. Diğer yandan, İzmir'de 1947 senesinde, Halkapınar Mensucat ismindeki bir fabrikada 17 kadın ve 11 erkeğin işten ayrılma girişiminde buldukları dile getirilmektedir (Makal ve Toksöz, 2015,s.90-91).

#### **1.1.2.4 1980'den Günümüze Kadının Emeği**

Eskiden işçi sınıfında yer alan kadınların eğitim düzeylerinin artması ile birlikte mühendislik ve öğretmenlik gibi görevlerde çalıştıkları görülmektedir. Sosyokültürel açıdan kadınların daha önceden yer almadığı alanlarda işgücüne olan katılımlarında bir artışın meydana geldiği dile getirilmektedir. 1980'li yılların ardından kadınların yöneticilik, turizm ve bankacılık gibi bölümlerde çalışmasıyla birlikte emek piyasasında yer aldıkları görülmektedir (Yüksel ve Ören, 2018,s. 2-7).

Yapılan bir diğer araştırmada ise ikinci dalga olarak ortaya çıkan feminist hareketten bahsedilmiştir. Feministlerin çeşitli kampanyalar ve dergiler yoluyla bazı isteklerini açıkladıkları belirtilmektedir. 1980'lerin yarısına gelindiğinde ise feministlerin feminist kuramını içine alan çeşitli çeviri kitapların basıldığı dile getirilmektedir (Makal ve Toksöz, 2015,s. 228-229).

1990'lı senelerin sonuna yaklaşıldığında ise kadın emeği ile ilgili olarak yeni bir dalganın ortaya çıktığından bahsedilmektedir. Bu kadın girişimciliğini sağlamak adına kadın hakları ile ilgili çeşitli toplulukların oluştuğu görülmektedir. Kadınların yoksulluk sonucunda ekonomik anlamda ayakları üzerinde durabilmenin öneminin çok büyük olduğu belirtilmektedir. Bu yıllarda normalde sendikadaki erkeklerin sahip oldukları egemenlik ile ilgili yollarla pek ilgilenilmemesine rağmen, kadınların bu isteğinin sonucunda kadınların nasıl gelirlerini sağlayabileceği ile ilgili olarak çeşitli yollar bulma arayışlarında oldukları görülmektedir. Bunun sonucunda ise Türkiye'de çoğu kentte girişimcilik ile ilgili eğitimler hayata geçirilmeye başlanmıştır. Öte



yandan, bu çalışmanın verilen sertifikalar haricinde çok ileriye gidemediği belirtilmektedir (Makal ve Toksöz, 2015, s. 233-234).

## BÖLÜM 2

### 2.CAM TAVAN SENDROMU İLE İLGİLİ TEMEL TEORİLER VE KAVRAMLAR

#### 2.1 Cam Tavan Sendromu Temel Teoriler

Cam tavan kavramından bahsederek, cam tavan komisyonu tarafından görünmez, yapay bir şekilde kişilerin kurum içerisinde ilerlemesini ve tam potansiyele ulaşmasındaki engeller olarak açıklanmıştır. Cam tavan kavramı, hem medyada hem de sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir kavram olup kadınların üst pozisyonlarda gidecekleri yolu gördükleri ama geçişin engellendiği ve böylelikle de neden kadınların üst yönetimde sayılarının bu kadar az olduğundan bahsedildiği görülmektedir. İlk referanslardan biri olan Wall Street gazetesinde 1986 yılında yayınlanan “the corporate woman” olarak adlandırılan makale ile cam tavan kavramından bahsedilmeye başlanmıştır. İlaveten, camların genellikle düşük derecelere karşı kırılğan olmakla birlikte güçlü ve katı oldukları görülmüştür. Camların erimiş halinden soğutulduğunda gizlenmiş bir kusur ya da boşluk içermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bütün bunlardan yola çıkarak engel kavramı gerçek olan ama aynı zamanda bir diğeri ile aynı dokuya sahip olmayan bir kavram olduğu şeklinde de açıklamalara literatürde rastlanmıştır (Randle,1999,s.1-6).

Cam tavanın, kadınların ve ayrımcılığa uğrayan diğeri grupların daha yüksek yönetim pozisyonlarında ilerlemesini engelleyen örgütsel ayrımcı süreçlerin incelenmesi için yirmi yıldan fazla bir süredir var olan bir kavram olduğu görülmektedir (Bendl ve Schmidt, 2010).

Cam tavanın hem kadının hem de azınlıkların istihdamlarında meydana gelen çeşitli engelleri de ifade ettiğinden bahsedilmektedir.

Bu anlamda, çoğunlukla kadınların kariyerleri ile ilgili karar verme aşamasında karşılaştığı engellerin de varlığından söz edilmiştir. Bu duruma ek olarak, kadınların çalıştıkları organizasyonlarda bir üst düzey konumuna geçme aşamasında da çeşitli engellerle karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Bu tarz sorunları çözebilmek için cinsiyet klişelerinin terk edilmesinin ve performanslarına yönelik olarak yapılan baskıların giderilmesinin oldukça önemli olduğuna değinilmiştir (Akpınar, 2013, s. 2).

Kadının hem birey olarak ve anne ile çalışan olarak çeşitli rollere sahip olması kadının üst yönetime ulaşmasında engelleyici bir durumu da beraberinde getirdiği görülmüştür. Bu sebeple kadın yöneticilerin bazı zamanlarda ailesi ve işi arasında denge kurmakta epey zorlandıklarından söz edilmektedir. Bu da kadınların iş hayatında daha eğitilmiş olmalarına rağmen erkeklerle kıyaslandığında daha uzun sürede kariyer basamaklarına ulaşmalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisinde kadınlara ön yargılı yaklaşılmasının cam tavan engeline neden olduğundan bahsedilmektedir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018,s.1-6).

Cam tavana maruz kalma durumunda, mağdur olan kişilerin, motive olabilmeye konusunda da kayıp yaşadıkları belirtilmiştir. Bireyleri isteksizleştiren kariyer basamaklarında ilerleyememeleri olmakla birlikte bu durumun etkisi ile birlikte ise kadınlarda işe karşı yabancılaşmanın ve bunun da iş tatminsizliğini beraberinde getirdiği dile getirilmektedir. Sonrasında ise yaptığı işten memnuniyet duyamayan bireyin, yaptığı işte de isteksiz olduğu görülmüştür. Bu durumun da çalışan bireyin işine olan bağlılığını azaltmaya başladığından söz edilmektedir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018,s.1-6).

### **2.1.1 Kariyer Basamağı Teorisi**

Bir başka konu olan, cam tavan ile ilgili teorilerden bahsederseniz, ilk olarak kariyer basamağı teorisi, literatürde birçok boyutta ele alınmaktadır. Bu durum da kariyer basamağının belirgin bir şekilde görülmekte olduğu ve uygulamalarının daha çok satış ekibi üzerinden incelendiği belirtilmiştir. Bunlardan bazıları çalışanların motivasyonuna bazıları ise çalışanların iznine odaklanmıştır. Dolayısıyla, geliştirilen böyle bir yapı içinde, kariyer basamağı ile ilgili çerçeve, dört basamakta ele alınmıştır. İlk olarak araştırma sırasında, çalışanların bağlılıklarının düşük düzeyde olduğuna ve organizasyon içinde kendilerine verilen rolle daha fazla ilgilendiklerine değinilmiştir. Bir diğer aşama olan kuruluş aşamasında ise çalışanların daha durağan olduğu ve ücret

artışı ile yukarı hareketlilikle daha fazla ilgilenmiş olduklarından söz edilmektedir. Devam aşamasında ise, gelişimden çok çalışanların mevcut durumla daha fazla ilgilendikleri ifade edilmektedir. Son olarak geri çekilme aşamasında ise çalışanların psikolojik olarak işlerinden ve performanslarını sürdürmekten daha fazla uzaklaşmaya meyilli oldukları dile getirilmektedir. Bir diğer araştırmaya göre ise bu aşamalar, yaşa bağlı olan modele karşılık gelecek bir biçimde, çalışanların tutum ve davranış özelliklerine göre şekillenmiştir.

Dolayısıyla, bu teoride 20 ile 45 yaş aralığındaki bireyler, her birinin gelişimsel görevlerine, tutumlarına ve davranışlarına göre kategorilere ayrılmıştır. Bu anlamda, 20'li yaşlarında bireyin yetişkin dünyaya girdiğini ve böylece kurduğu mesleğin de kendisiyle tutarlı ve uygun olmasına özen gösterdiği görülmüştür. Bu noktada mesleğin geçici olduğu düşünülmektedir. Bir diğer yandan, yerleşmenin ise daha uzun vadeli bir şekilde gerçekleşen planlama ile 30'lu yılların başında başladığından söz edilmektedir. Bu yaştaki bireylerin kontrolü ve güven aracılığı ile motive olduklarından bahsedilmektedir. 40'tan 45'li yaşlara doğru ise bireylerin orta yaş ile ilgili geçidi geçtikleri dile getirilmektedir. Buna ek olarak, kendilerini başkaları tarafından kısıtlanmış olarak hissetmedikleri görülmektedir. Bir başka geliştirilen çerçeveye göre, kariyer aşamalarının giriş öncesi, erken ve daha sonraki istihdam olarak örgütsel bağlılığa dayalı bir şekilde oluştuğundan bahsedilmektedir. Bu çerçeveye göre 1-7 yıl arasının erken, 8-15 yıl arasının orta, 15 yıldan daha fazlasının ise geç olarak düşünüldüğü görülmektedir. Dolayısıyla, her aşamada mevcut bir şekilde gerçekleşen davranış ve tutumu ilgilendiren niteliklere dayandırılmıştır. Erken kariyerde, bireylerin, iş dünyasına girdikçe kendilerine odaklandığı görülmüştür. 20'li yaşlarda bireylerin başka kariyer fırsatlarını da keşfettiği buna örnek olarak verilmiştir. Böylece, bu bireylerin henüz seçtikleri mesleklere olan bağımlılıklarının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kariyerlerini değiştirebilecekleri ihtimali göz önüne alınarak programlar da onları geliştirebilecek bir şekilde tasarlanmıştır. Bu erken aşamadan, genellikle kişinin kariyer ile oluşturduğu bağ şeklinde bahsedilmektedir. Kariyer ortasında ise kadınların daha az kariyerlerini değiştirmeyi düşündükleri görülmüştür.

Kadınların yaşamlarında karşılaştıkları ilk engelin, ev işi ile ilgili rollerin kendilerine ait olduğunun düşünülmesi şeklinde olduğuna değinilmektedir. Böyle bir durumda da kariyer ve ev arasında bir seçim yapmak durumunda oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, aile-iş dilemması cam tavanı da beraberinde getirmektedir. Özellikle de kırsal alanlarda, aile-iş çatışmasını yönetmenin zor

olduğunu düşünen kadınların terfi ile ilgili bir başvuruda bulunmama ihtimallerinin olduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin kadının evde çocuğa bakma ile ilgili rolü olduğunu düşünmesi ile birlikte erkeklerin ebeveynlik izni için cesaretlendirilmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Böylelikle kadına iş destekli yardım yapılması yerine daha çok bireysel sosyal yardım yapıldığı gözlemlenmektedir. Diğer yandan, 40'lı yaşlarda ise kadınlar için önemli terfilerin gerçekleştirildiğinden söz edilmektedir. Yaşamlarının bu döneminde kadınların aile ile ilgili konular dolayısıyla kariyerlerini tekrardan gözden geçirmek durumunda kaldıkları görülmektedir. Bu dönemde iş ve aile ilgili çatışmada bir azalmanın meydana geldiği görülmüştür. Bunun sebebi ise çocuk bakımının tüm gün gerekli olmaması şeklinde ifade edilmektedir. İlaveten, önceki rollerini yerine getirdiklerinden ama bunu yarı zamanlı ya da esnek zamanlı bir şekilde gerçekleştirdiklerinden söz edilmiştir (Barelka ve Downes, 2019, s.15-17).

### **2.1.2 Sosyal Dışlanma Teorisi**

Bir diğer teori olan Sosyal dışlanma teorisi bireyin toplumda sosyal uyum için sağlanan sosyal, ekonomik, politik ve kültürel sistemlerinden tamamen ya da kısmen mahrum edilmesi olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, kadının toplumsal yaşamdaki varlığını ihmal etmeye sebep olan ve kadının toplumla bütünleşmesini engelleyen bir süreç olduğu görülmüştür.

Ücretlendirmedeki ayrımcılık da yine ücretlerin belirlenmesi bakımından işin içeriğinin yerine işi kimin yapacağı noktasına önem verilerek, bireyin cinsiyetinin dikkate alındığı belirtilmiştir. (Çakır, 2008, s.1-7).

### **2.1.3 Atıf Teorisi**

Atıf teorisinden bahsederek, başarısızlık durumunun oluşmasında ve başarı durumlarında yöneticinin katkısı belirlenirken cinsiyete göre bir ayırımın meydana geldiği belirtilmiştir. Örneğin, kadın yöneticinin başarılı olması durumunda başka sebeplere atıfta bulunulduğu görülmüştür. Diğer yandan, erkek yöneticinin başarılı olma durumunda ise erkeğin sahip olduğu yönetme kabiliyetine atıfta bulunulmuştur (Asoy, 2018,s.4).

### **2.1.4 Kalıp Yargılar Teorisi**

Bir diğeri teori olan kalıp yargılar teorisinin ise genel olarak toplumsal cinsiyette meydana gelen ayrımcılıklardan söz ettiği görülmektedir. Bu kalıp yargıların ön yargılardan meydana geldiklerinden ve bunun organizasyona da yansıdığından bahsedilmektedir. Dolayısıyla, organizasyon içerisindeki bireylerin karar alma noktasında ön yargılı bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Bu ön yargıların çoğunlukla cinsiyet klişelerinden oluştuğu belirtilmiştir. Sonrasında ise bireylerin davranışları ya da karakterleri ile ilgili bir önyargının olmasına neden olduğu şeklinde ifade edilmektedir. İlave, bu klişelerin daha çok bir genellemeyi yansıttığı belirtilmektedir. Özellikle de insan kaynaklarında işe alımlarda ya da çalışanların terfilerinde bu klişelerin yer aldığı görülmektedir (Castano, Fontanil, Antonio ve Izquierdo, 2019, s. 2) Örneğin, çalışanlar, maskülen ya da feminen şeklinde çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Bu noktada, kadınların aile içinde çeşitli rollere sahip olduklarının düşünülmesi sonucunda bazı görevler için uygun olmadıkları şeklinde bir ön yargının olduğundan bahsedilmektedir. Bu durumun sonucunda, kadınların işlere daha düşük maaş ile başladığı görülmüştür (Castano ve ark. , 2019, s. 12).

### **2.1.5 Adillik Teorisi**

Bir diğeri teori çeşidi olan adillik teorisinde ise, erkek ve kadının pozisyonunun aynı olmasına rağmen, kadının şirket içindeki varlığını sürdürmesi için erkek egemen yapı içerisinde fazladan bir çaba göstermesinin söz konusu olabileceğine değinilmiştir. Bu hususa ilave, başarı durumları aynı olsa bile erkekle kadının ödüllendirilmelerinde farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla, kadının iş hayatında görevinde gösterdiği çaba ve katkı ne olursa olsun terfi ve maaş ile ilgili olanaklar ile ilişkili konularda, erkeklere göre daha farklı değerlendirildikleri belirtilmiştir (Asoy, 2018, s.5).

### **2.1.6 Suyolu Teorisi**

Bir diğeri teori olan suyolu teorisi ise kadın çalışanların organizasyonda kariyerlerinde bir ilerleme olanağı ile karşılaşmayacaklarını anladıkları vakit, emekli olma yolunu gönüllü bir şekilde tercih ettikleri şeklinde açıklanmaktadır. Bu nedenle, bu teoride, kadın çalışanların buldukları şirketten ayrılmaları ve bir diğeri şirkete geçmek zorunda kaldıklarından bahsedilmiştir. Buldukları şirketlerde üst yönetim

pozisyonuna ulaşma şansını rasyonelleştirdikleri ve dolayısıyla bu düşüncelerde oldukları şeklinde açıklanmıştır (Yanmaz ve Korkmaz, 2021,s.8).

## **2.2 Cam Tavan Sendromu ile İlişkili Kavramlar**

### **2.2.1 Kraliçe Arı Sendromu**

Cam tavan ile ilgili olan kavramların neler olduğunu açıklarsak, kraliçe arı sendromu, erkeklerin egemen olduğu bir toplum yapısında, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarının çok zor olduğunu, erkek eğer toplumda egemen ise erkeksi özelliklerin eril bir görüntüyü oluşturduğu şeklinde dile getirilmektedir. Bu durumun, bazı kadın çalışanlarda benzer süreçlerden geçmiş hemcinslerine karşı daha destekleyici ve hoşgörülü bir yaklaşıma sebep olduğu görülürken, bazı kadınların ise çabalayan ve çalışan kadınlara onlardan biri değilmişçesine bir davranış biçimi ile iş hayatında kadın olarak tutunmanın ya da başarılı olmanın zorluklarını görmemeye çalıştıkları görülmüştür. Dolayısıyla, kadınların, kadınların kariyer yolunda ilerlemesini önlediği durumlar ile de karşılaşmaktadır. Bu noktada, kariyer hikâyeleri başarılı kadınların hikâyeleri dinlenildiği zaman, cinsiyetlerinden ötürü geçmişlerinde haksızlıklarla karşılaştıklarını da ifade ettikleri açıklanmıştır (Özkan, 2020, s.9-10).

### **2.2.2 Cam Uçurum**

Bir başka kavram olan çam uçurum ise kadın yöneticilerin cam tavan engelini kırdıktan sonrasında da üst düzey pozisyonlarda deneyimledikleri görünmeyen bir biçimde engelle karşılaştıkları şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla cam uçurum, bir işte ancak yüksek bir risk durumu ile karşılaşıldığı hallerde, kadınların üst düzeydeki görevlere ulaşabileceği şeklinde dile getirilmiştir.

Bir başka ifadeyle, kadınların sonucunun kaybetme olduğu bilinen hallerde, tehlikeli pozisyonlara ulaştırılabileceği düşüncesinin olduğu görülmüştür. Öte yandan, kadın yöneticiye başarısını gerçekleştirmesi için ne yeterli destekler ne de gerekli olan kaynaklar verilmiştir. (Yıldız, 2016, s.13-14).

Örneğin, örgütün kötü bir olayın meydana gelmesi durumunda ya da krizin olduğu bir vakit olup olmamasının dikkate alınmadığı ve genelde örgütlerin hisse senedi fiyatlarında bir düşüklüğün oluşması gibi hallerde ve örgütün zarara uğradığı vakitlerde cam uçurum ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu nedenle, başarısızlık ve kriz

durumunda üst seviye olarak ifade edilen pozisyonlara gelen kadınların, böyle bir durumda maalesef psikolojik bir baskı ile yüzleştikleri görülmüştür. Sonrasında oluşan bu olumsuz durum sebebiyle de kadının eleştirildiği ifade edilmektedir. Kadının bu gibi durumlarda üst yönetime yerleştirilmesinin arkasında yatan sebeplerden bir diğerinin ise kadının yeniden eski alt kademedeki haline geri getirilebilmesinin mümkün olabileceği düşüncesinin olması şeklinde açıklanmıştır (Yıldız, 2016,s.13-14).

### **2.2.3 Mini-Me Sendromu**

Bir başka sendrom olan mini-me sendromu ise üst yöneticinin “mini-ben” olarak ifade edilen sendromu sebebiyle, özellikle de yaş ve cinsiyet ile ilgili olarak çoğunlukla kendisine benzeyen başarılı kişileri seçmeleri şeklinde ifade edilmiştir. Bu durumun sonucunda ise yeteneği olan kadınların cam uçuruma uğradıkları görülmüştür. Dolayısıyla, kadınların görünürlüğünü en az seviyede tutan ve önemli olmayan görevler kadına verilmiştir. Sonuç olarak, kadınlara yeterince önemli bir görev verilmemesi ile birlikte diğer çalışanların da kadınların yeteneğinin olmadığını düşündükleri görülmüştür. Bu nedenle bir ön yargının da var olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Candan, Oktay ve Kaya, 2017,s.6-7).

### **2.2.4 Ataerkil Yapı**

Cam tavan ile ilgili olan ataerkil yapı ise, erkek merkezli ve erkeğin egemen olduğu sosyal bir yapı olup özellikle erkeğin kontrolünü ve hâkimiyetini ifade ettiği görülmüştür. Böyle bir sistemde erkeğin ihtiyaçlarının kadın tarafından sağlanacağı düşüncesinin olduğundan bahsedilmektedir. Dolayısıyla, bu sistemde kadınların duygusal, sezgisel ve hassas olduğu düşünülmüştür. Erkeklerin ise tam tersine mantıklı ve güçlü olduklarının düşünüldüğü görülmektedir. Bu da ataerkil kültürde, erkeklerin ve kadınların birbirleriyle benzer özellikler taşımadığına inanıldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Dahası, bu kültürde erkeklerin başarısız olduklarında, kadınların bu durumu üstlenmesi ve erkeğin yaşadığı bu acıyı gidermesi beklenmiştir. Buna ek olarak, kadınların çocuklarını yetiştirmesi ya da bir iş toplantısı olduğunda, aklına iyi bir fikir gelmesi gibi konularda kadının gösterdiği çaba önemsenmemiştir. Diğer taraftan, erkeklerin istenmeyen bir davranışı sergilemesi durumunda, toplumun bu davranışı görmezden gelmesi ile sonuçlanmıştır. (Becker, 1999, s.5-10). Dolayısıyla,



ataerkil bir sistemde kadın ve erkek arasında oluşan hiyerarşik ilişkide erkeğin hâkimiyetinin kadına göre daha fazla olduğuna inanılmıştır. Böyle bir durumda da, erkeğin kadının emeğini ailede kontrol ettiği görülmüştür. Bu da hiyerarşik bir organizasyonda erkeğin kontrolü daha çok sağladığının düşünülmesini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, bu durum işgücü piyasasına da yansımış olup, erk egemenliğinin kadınları kontrol etmeye devam ettikleri görülmüştür. Aynı şekilde, emeğin de cinsiyete göre düzenlendiği bir işgücü sisteminden söz edilmiştir (Kocabıçak, 2013, s.4). Diğer taraftan, birçok araştırmada, ataerkil ideolojinin değiştirilebileceğinden bahsedilmiştir. Dolayısıyla, beklenildiği gibi çalışmayan bir sistemde, çeşitli stratejilerin izlenilmesi ve ayrımcılıkların olduğu yapıyı kırmanın önemli olduğu görülmüştür (McBean, 2021, s. 5). Bu anlamda yapılan bir işin nasıl meydana geldiğinden ziyade bu işte herhangi bir aksaklık ya da engel varsa bu engeli aşmanın yollarının aranmasının ve bir çıkış yolu bulunmaya çalışılmasının önemli olduğuna değinilmektedir (MecBean, 2021, s. 13).

### **2.3 Cam Tavan Kavramına İlişkin Yaklaşımlar**

Yapılan bu tez çalışmasında, cam tavan kavramı ile ilişkili olan yaklaşımları ele alırsak, işgücü piyasalarında, esnek çalışma saatleri ile görevlerin herhangi bir güvencesinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun ise kadın ile erkeğe verilen görevlerin farklı olmadığı durumlarda bile aldıkları ücretlerde farklılıklara rastlanmıştır. Buna ek olarak, halen bakım ile ilgili rollerin kadınlara verildiği belirtilmiştir. İş paylaşımları ise bölgeden bir diğer bölgeye ya da ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bu noktada, ekonomik ve toplumsal açıdan farklılıkların da oluştuğu görülmüştür. Dahası, kadınlara çocuk bakımı ya da ev işi gibi rollerin verilmesi, sanki doğalmış gibi kadına yüklenilmeye devam edilmektedir. Bu gibi rollerden dolayı ise kadınlar, çalışma saatlerinin oldukça esnek olduğu ve işe başlangıç aşamasında alınan ücret seviyesinin ya da iş deneyiminin çok fazla aranmadığı işleri tercih etmek zorunda kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Örneğin, mühendis olan bir kadının alanı enformasyon teknoloji ise çocuk bakımı konusunda işine bir süre mola vermesi halinde, sonrasında işine yeniden döndüğünde, kadının işe ara verdiği için yenilenmiş olan donanımlar konusunda herhangi bir bilgiye sahip olmadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla, statü ile ücret açısından kadınların, erkeklere göre daha çok engellerle karşılaştıkları görülmüştür.

Oluşan bu ayrımcılıkta da aynı işi yapan kadın ve erkeğin ödemelerinin eşit olmadığı ve verimlilikleri bakımından da birbiriyle aynı olsalar bile yine ücret seviyelerinde farklılıkların ortaya çıktığı dile getirilmiştir. Benzer şekilde, ücretli emek ile karşılıksız bir şekilde değerlendirilen kadın emeği arasındaki ilişkinin devam etmiş olduğu görülmektedir. Bu durumun, cinsiyete yönelik bir ayrımcılığı da beraberinde getirdiğinden söz edilmektedir. Patriarkal sistemin ve cinsiyete yönelik olarak yapılan iş paylaşımlarının da bu ayrımcılığın bir yansıması olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, cam tavanların halen kalın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu anlamda, hiyerarşinin de toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bu hususa ilaveten, çoğu toplumda kadına verilen ev içindeki rolün sanki kadının ilk gerçekleştirmesi gereken sorumluluk olarak düşünüldüğü dile getirilmektedir. Diğer bir yandan, dikey olarak gerçekleşen katmanlaşma da aynı iş ortamında erkeklerin ve kadınların farklı düzeylerdeki pozisyonlarda olduklarından bahsedilmektedir. Aynı şekilde, bu durumun cam tavanı da meydana getirdiği görülmüştür. Genel müdür veya CEO seviyesinde alt ya da orta seviyedeki yönetici pozisyonlarında kadınların oranının %10 ile %30 arasında farklılık gösterdiğinden söz edilmiştir. Bu gibi durumların ise şirket politikaları ve davranışsal sebepler ile ilgili olduğu düşünülmüştür. Bu incelemeler, liberal feministler tarafından dile getirilmektedir. Bu hususa ek olarak, politikada alınacak olan tedbirler ile var olan engellerin ortadan kalkması ve böylelikle de kadınların üst seviyedeki yönetici pozisyonlarına geleceğinden söz edilmiştir. Dolayısıyla, kadınlar üst seviyedeki yönetici pozisyonuna erişmek konusunda işyerinde aynı eğitim fırsatlarından faydalanamadıkları ve dolayısıyla da performans açısından yeterli olmadıkları düşünülerek elenmeleri ile sonuçlanmaktadır. Diğer yandan, kültürel anlamda ve davranışsal anlamda da kadınların şirketlerinde ilerlemesi anlamında çeşitli engellerle karşılaştıkları dile getirilmektedir. Örneğin, organizasyonların, yönetici olan kadınlardan daha otoriter olmalarını bekledikleri görülmüştür (Kocacıbaşı, 2013,s.4-9).

Feminizm 'in tarihine bakıldığında İngiltere'de ve 18.yy'da doğmuş olup, cinsler arasındaki eşitliği dile getirdiğinden bahsedilmiştir. Bu anlamda, kadın haklarının genişletilmesine çalışan toplumsal bir hareket olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadının toplumsal statüsü, rolü gibi terimler feminist kuram olarak eşitlik ve hak kavramlarıyla dile getirilmiştir. Günümüzde de kadının ikincilleştirilmesi konusunun kamu ve özel sektörlerde sorgulandığı ve toplumsal cinsiyette eşitlik sağlanarak bir

özgürleşme hareketinin de gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016,s.7).

Dolayısıyla da feminizmin bütün insan ilişkilerinde eşitlik anlamında dünyayı tekrardan düzenlemeyi amaçlayan bir hareket olduğu görülmüştür. Böylelikle cinsiyet ile ilgili hiçbir ayrımcılığın olmaması hedeflenmiştir (Yazgan, Yüceşahin ve Demir, 2017,s.16).

Feministlerin kadın hareketlerinde yer alırken ideallerde belirtilen uygulamalar ile var olan gerçekler arasındaki uyumsuzluğu sorguladıkları görülmektedir. 1960 yıllarında daha çok iş paylaşımı ve toplumsal cinsiyet ile ilgili rolleri sorguladıkları görülmüştür. Bu da “İkinci Dalga” olarak adlandırılan feminizmin ya da bir diğer deyişle “Yeni Feminizm” şeklinde ifade edilen bu devrin, 1960 yıllarında meydana gelen yüksek eğitimin de sayesinde, kadınların isteklerinin dünyanın her tarafında daha çok yayıldığı ve böylelikle de dönüştürücü bir bakış açısına sahip olan feminist teorinin oluştuğundan bahsedilmektedir. 1960 senelerinin ardından ise hem özel alanda hem de cinsiyete yönelik iş paylaşımında bir dönüşüm isteğini dile getiren ve bu amaca ulaşmak için ortak bir şekilde gerçekleşecek olan mücadeleye ihtiyaç duyulduğu belirtilerek “kız kardeşlik” adında bir kavramın meydana geldiğinden söz edilmektedir. Bu başarılı hareketin ise erkeğin egemenliğine meydan okuduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, kız kardeşlik ile ilgili fikir, hiyerarşiye karşı bir mücadele gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, böl ve yönet biçiminde ataerkil olan bir toplumda var olan bu erkek egemenliğinin, hiyerarşik bir şekilde oluşmuş olan eril yapıya olan bağlılık sebebiyle kadınların ortaklaşa bir bilinci meydana getirmesini de engellediğinden söz edilmiştir. Bu oluşmuş olan baskıyı ortadan kaldırabilmek için kadınların yaşadıkları tecrübeleri ve zorlukları birbirlerine söyleyerek bir paylaşımı meydana getirdikleri görülmüştür (Sabbarwal, 2000,s.4-5).

Dolayısıyla, “kız kardeşlik” olarak ifade edilen kavramın, kişisel tecrübedeki değerlerin tekrardan ifade edilmesini sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Kadınların, yaşadıkları kötü tecrübeleri birbirine aktararak sorunları çözmeyi hedeflediklerinden bahsedilmiştir. Erkek egemen bir şekilde oluşturulmuş olan kültürde, özel ve kamusal hayat arasında oluşan bölünmeden söz edilmiştir. Bu kültürün, kadını bireysel, erkeği ise kamu ile ilgili alanla özdeş olarak düşündüğü görülmektedir. Bu da bireysel olana daha az değer verilmesi ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, kadınların kendi bireysel tecrübelerini ve diğer kadınların bireysel tecrübelerini ortaya çıkarmayı planlayarak hayatlarını bu anlamda kamusal açıdan

yükseltmeyi hedefledikleri açıklanmıştır. Böylelikle, bilinç yükseltme amacıyla toplanan gruplarda anneliğe, evliliğe ve rollere yönelik olarak yaşadıkları tecrübeleri birbirlerine aktarmalarının ardından toplumun ataerkil olduğu bir yapıda, kadınların erkek egemen bir şekilde oluşturulmuş olan bir erkeğe bağlı tutuldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bilinç yükseltmek amacıyla toplanan bu gruplarda erkek egemen kültürü içinde kadınların kendilerine yöneltilen değiştirilmesi zor gibi görülen bu yargıları sorgulamalarının sağlandığını, böylelikle de İkinci Dalga olarak ifade edilen kadın hareketinin de literatürde yer aldığı görülmüştür (Sabbarwal, 2000,s.4-5).

### **2.3.1 Liberal Feminizm**

Feminizmle ilgili olarak, ilk liberal feminizmden bahsederseniz, yeni kadın hareketinin ilk dalga feminist hareketin kültürel ve edebi kolunu oluşturduğu şeklinde açıklanmıştır. Böylelikle ilk dalga feminizm aktivizmi literatürde çoğunlukla sosyal değişimlerle ilgili olan politik bir araç olarak dile getirilmiştir. Bahsedilen bu uyanış sonucunda “yeni kadın hareketi” ile daha çok annelik, özerklik, evlilik gibi konuları ele alınmıştır (Heilmann, 2018, s. 6 ve 7). Birinci dalga, feministlerin genellikle eşit hak talepleri çerçevesinde sosyal reform çabaları gösterdikleri şeklinde açıklanmıştır. Diğer taraftan, kadınların mülkiyet ve evlilik ile ilgili yasa da değişiklik taleplerinde bulunmuş olmalarına rağmen, bu hareketin genel oy ile ilgili olan hakka odaklandığı görülmüştür (Moran ve Rachel F. 2004, s. 4). Sonuç olarak, birinci dalga ile birlikte kadınların liberal bir şekilde olan demokratik hareketten yarar sağlaması ile başarılı bir biçimde oy verme hakkına sahip olduklarına değinilmiştir. Dolayısıyla, kadınların bireysel anlamda siyasi kimliklerini ifade ettikleri bir ortama yer verilmiştir. Kadınların birinci dalga feminizm ile birlikte çeşitli eğitim ve çalışma yaşamına adım atma anlamında özgürleştiklerinden de bahsedilmiştir. Diğer bir yönden, ev içinde gerçekleşen emeğin rolünün yine kadına ait olduğu algısının yıkılamadığı görülmüştür (Moran ve Rachel F. 2004, s. 4).

### **2.3.2 Radikal Feminizm**

1848’ de başlayan birinci dalga feminizmin ardından 1960 ve 1970’li yıllarda ikinci dalga feminizmin ortaya çıkması ile birlikte birinci dalga feminizmde yer alan bekâr ve yaşı ileri olan kadınların ikinci dalga feminizmde yer almadıkları görülmüştür. Bu durum sonucunda ikinci dalga feminizminin daha çok evli olan

kadınlara odaklandığından bahsedilmektedir. Dolayısıyla, evlilik, iş ve annelikte dengenin kurulmasına önem verdiklerinden söz edilmektedir. Diğer yandan, bekâr olan kadınların evli olan kadınlara kıyasla daha düşük bir oranda oylarını kullandıklarına değinilmiştir. Öte yandan, “İkinci dalga feminizm” de beyaz olmayanlar, bu hareketin dışında tutulmuştur. Sonuç olarak, bu feminizm dalgasında, kadınların ekonomik anlamda haklara kavuşmaları ve eşitliğin sağlanması için mücadele ettikleri görülmüştür (Moran ve Rachel F. , 2004, s. 5, 6 ve7).

### **2.3.3 Sosyalist Feminizm**

Sosyalist feminizmin ise köken, cinsiyet, ırk ve sınıf ile ilgili oluşan baskıya karşı çıktığından bahsedilmektedir. Sosyalist feminizm, kadınların başarısının kadınlar tarafından sağlanabileceğini ama tam anlamıyla yeterli olmasını sağlamak için, sosyalist feministlerin yerli, işçi sınıfı ile kırsal alanlardaki kadınları birleştirici hareketler planlamaya çalıştıkları görülmüştür. Dolayısıyla, sosyalist feministlerin, genel olarak, aktivizmi, farkındalığı, eğitimi ve talepleri ele aldıklarından söz edilmektedir. İlave olarak, ortaya çıkmış olan bu bölünmelerin neler olduğunu bilmek ve bu bölünmeleri aşabilmek için gündelik bir şekilde siyaseti geliştirmek adına mücadele ettikleri görülmüştür.(Brenner, 2014, s. 8).

## **2.4 Cam Tavan Sendromu ile Meydana Gelen Sorunlar**

### **2.4.1 Fırsat Eşitsizliği**

Yukarıda anlatılanlardan yola çıktığımızda, cinsiyet eşitliğinin varlığının fırsatlar getireceği görülebilmektedir. Dolayısıyla, kadınların kendi geleceklerini şekillendirmeleri oldukça önemlidir. Diğer yandan, kadınlar sistematik ayrımcılıklara uğradıklarında haklarını farkına varma şansından dahi yoksun bırakılmışlardır. Bir diğer deyişle, ayrımcılık ailede eğitim, evdeki görevlerin boyutu, para gibi konularda gözlemlenmektedir. Bu gibi konular, geleneksel cinsiyet rollerinin iş hayatında kadın ve erkeğin katılımlarının kurallara bağlanarak devam ettiğini dile getirmektedir. Bu durum ile beraber ise uluslararası bir seviyede, güvenlik, iklim değişikliği ve çevresel sorunlar gibi konuların toplumsal cinsiyette eşitlik, bakış açısına sahip olmakta başarısız olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bir araştırmaya göre Norveç’te iş hayatında kadınların katılımının yüksek olması, kadın ve kadına şiddete karşı gösterdiği çabaları

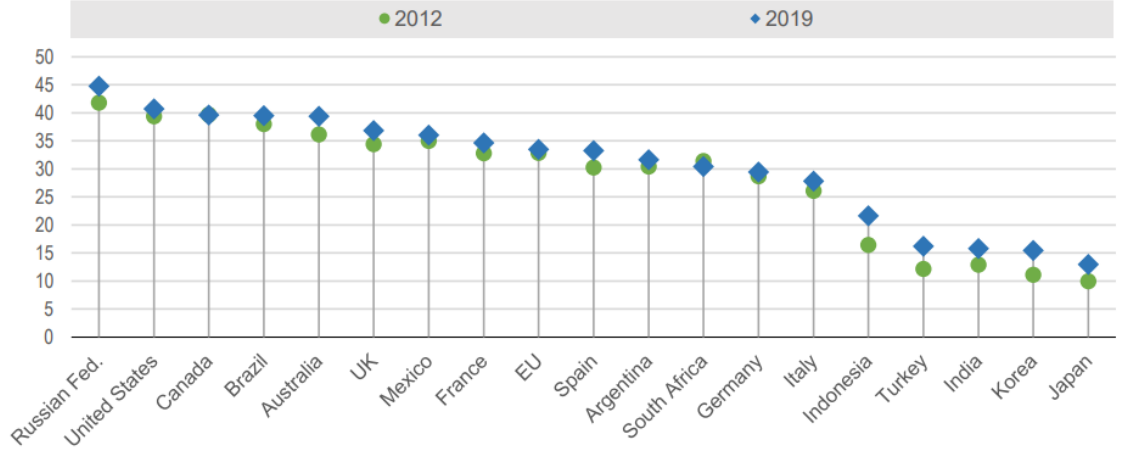
ile birçok ülkenin dikkatini çektiği görülmektedir. Buna ek olarak, bu başarıların Norveç'te sosyal gelişme ile birlikte refahı da arttırdığı düşünülmektedir. Özellikle de geçmişten günümüze gelen ve gençlere sergilenen ayrımcı davranış kalıplarını engellemenin Norveç'in en önemli hedefleri ve çabaları arasında olduğu belirtilmektedir. Bu belirtilen hedefler, genel olarak kadını ekonomik açıdan güçlendirmeyi ve haklarını, şiddetle mücadeleyi, kadınların politikada güçlendirilmesi ve politik işlerde toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konuları kapsadığı görülmüştür. Bu hususa ek olarak, Norveç'in aksiyon planında, dünyanın çoğu yerinde kadınların yoksulluk oranının oldukça fazla olduğundan bahsedilmiştir. Gıda yetersizliğinin ve düşük gelirin erkeklere oranla, kadınlar arasında daha yoğun olduğu vurgulanmıştır. Buna ek olarak, kadınların ortalama olarak erkeklere göre daha az kazandıkları belirtilmiştir. Bu raporda, kadınlar ve erkekler, eşit haklara, eğitime, tarımda katılımda eşitliğe sahip olsalardı ekonomik kazançları da daha fazla olabilirdi şeklinde bir açıklamaya yer verilmiştir (Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Action Plan, 2013-2015).

Son yayınlanan literatürde, fırsat eşitsizliğinin ölçülmesinde farklı çabadaki eşitsizliklerden ziyade, durumlardaki eşitsizliklerden bahsedilmektedir (Fleurbaey ve Peragine, 2013, s.2-3).

#### **2.4.2 Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı**

Bir diğer konu olan cinsiyet ve toplumsal cinsiyete değinirsek, birçok feminist için temel kavram haline gelmiş olan "ataerkil" , erkeklerin kadınların emekleri üzerinde tahakküm kurması şeklinde açıklanmıştır. Bu kavram aynı zamanda eşitsiz cinsiyet ilişkileri sistemi şeklinde de dile getirilmiştir. Feminist çalışmalar ile beraber, toplumsal cinsiyet ise erkekler ve kadınlar arasındaki güç ilişkilerini kavrama ve ortaya çıkan eşitsizlikleri incelemek şeklinde ele alınmıştır. Önceleri erkekler ve kadınlar arasındaki ayrımlardan bahsederken bu ayrımların biyolojik özellikleri ile beraber olduğu şeklinde dile getirilmiştir. Hâlbuki daha sonraki zamanlarda toplumsal cinsiyetin, eğitim, aile, ücretli çalışma, ekonomik kalkınma gibi çeşitli alanlarda analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak, kadınlık ve erkeklik davranışlarının ve rollerinin toplumsal inşasının değiştirilebilir olduğu görülmüştür. Toplumsal cinsiyet ile ilgili eşitliğin sağlanması noktasında, erkek ve kadınların cinsel kimlikleri sebebi ile hiçbir ayrımcılığa uğramamaları gerektiğine değinilmiştir. Bu anlamda hem

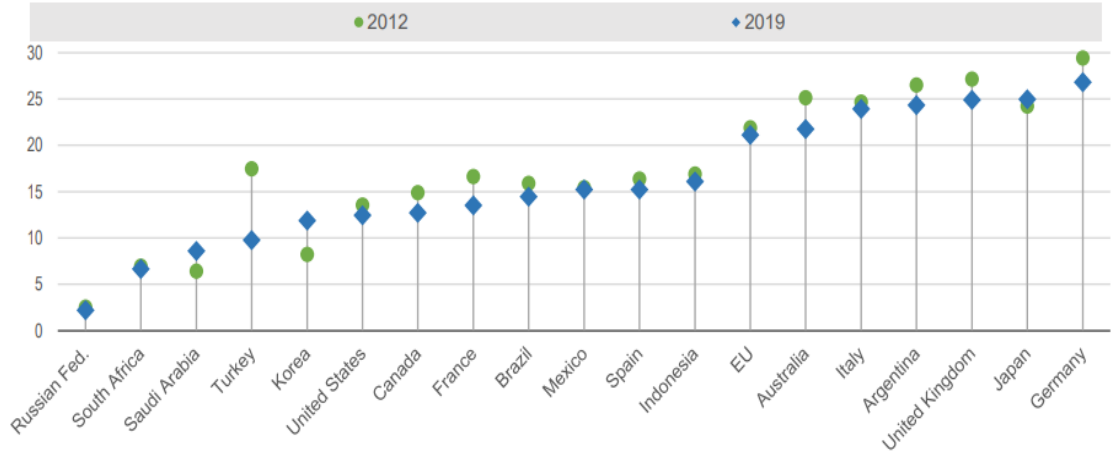
erkeklerin hem de kadınların eşit bir şekilde haklardan faydalanmasının önemli olduğu belirtilmiştir. Yukarıda anlatıldığı üzere, kadın istihdamı ve kadın emeği ile ilgili olan kısımda bahsedilen ayrımcılık ve sosyoekonomik problemlerin en başta tartışılıp kadınların ekonomik anlamda güçlenmesinin kadın istihdamı ile sağlanmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Böylelikle, kadınların şartlarının iyileştirilmesinin sağlanabilmesinin mümkün hale gelebileceği düşünülmektedir (İçli, 2017,s.1-2).



**Şekil 2.1** Kadınların Yönetim Pozisyonunda Toplam İstihdam İçindeki Payının 2012 ve 2019 Yıllarına Göre Yüzdeleri

**Kaynak:** ILO ve OECD, 2021, s.18

Yukarıdaki Şekil 2.1’de, 2012 yılının ardından, çoğu G20 ülkesinde, özellikle Endonezya’da kadınların yönetimsel iş paylaşımında bir artışın meydana gelmesine rağmen, genel olarak kadınların G20 ülkelerinde bütün yönetimsel pozisyonların yarısından daha azında yer aldıkları dile getirilmiştir (ILO ve OECD, 2021,s.18).



**Şekil 2.2** Yarı Zamanlı Çalışmada İstihdam Payının 2012 ve 2019 Yıllarındaki Farkının Yüzde Olarak İfade Edilmesi

**Kaynak:** ILO ve OECD, 2021, s.20

Yukarıdaki Şekil 2.2’den de anlaşılabilir olduğu üzere, ülkeler arasında kadınların erkeklere göre yarı zamanlı işlerde çalışma olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (ILO ve OECD, 2021, s.20)

### 2.4.3 Belirsizlik

Yukarıda bahsedilenlere ilaveten, belirsizlik konusuna değinirsek, öncelikle, belirsizliğin organizasyonun bir özelliği olduğunu unutmamak gerekmektedir. Çalışanlar kendileri ile ilgili bilinmeyen bir süreç olduğu vakit, bireyde doğru bir şekilde tahmin etmeyi engellediği görülmüştür. Örneğin, bir değişim olduğunda eğer çalışanlar bunun etkisini net bir şekilde bilmiyorlarsa, kendilerini yeteri kadar donanıma sahip değilmiş gibi hissetmelerine neden olabileceği belirtilmektedir. Diğer taraftan, kişiler arası ilişkilerde bilgi paylaşımı olursa kontrolün sağlanabileceğinden ve istenilen hedeflere de ulaşılabilirliğinden söz edilmektedir (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2004, s.1-8).

Organizasyon anlamında değişimin, çalışanların sürecin ve değişimin sonuçları ile ilgili konularda en zorlandığı alanlardan biri olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, değişimin ilerideki fırsatlarını nasıl etkilediğinin düşünülmesinin oldukça stresli olduğundan bahsedilmektedir. Buna ek olarak, çalışanların bir sonraki adımda neler olabileceğini tahmin etmek veya neden bu şekilde ilerletilmeye çalışıldığı gibi konularda açıklama yapılmasına ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir. Sonuçta,



belirsizlik ve stres, iş tatminindeki düşüşe ve düşük morale sebep olup, çalışanların maalesef organizasyondan ayrılma yolunu seçmeleri ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, belirsizliğin, hayal kırıklığı hissini oluşturabildiğine ve yönetimde güvensizlik ortamını da beraberinde getirdiğine değinilmektedir. Ancak, etkili bir iletişimin varlığı ile organizasyonların belirsizlik ortamı ile mücadele edebildiği ve bunun da iş tatminin artmasına yardımcı olduğu görülmüştür (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2004, s.1-8).

Aynı şekilde, belirsizlikle ilgili olarak gerçek yaşamda olasılıkların bilinemediğine değinilmiştir. Ortaya çıkan belirsizliğin kaynakları hakkında gerekli bilginin de tanımlanmadığı gözlemlenmektedir.

Özellikle de yöneticilik pozisyonu, organizasyonlarda genellikle maskülen olarak yorumlanmıştır. Kadınların yalnızca, işyerindeki kronik iklim ile uğraşmadığı, aynı zamanda önyargılar ve organizasyonun onlara olan basmakalıp düşünceleriyle de mücadele etmek zorunda kaldıklarından söz edilmektedir. Dolayısıyla da erkeklerin yoğun olduğu bir organizasyonda çoğunlukla kadın yöneticilere erkeklerle aynı fırsatlar sunulsa bile bu fırsatlardan yararlanamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu da kadınların ve erkeklerin iş hayatında değerlendirilmelerinin farklı şekilde yapıldığını ifade etmektedir. Örneğin, yönetici kadınsa ve çalışanlarına rahat bir biçimde samimi davranamıyor ise duygusuz olduğu düşünülmektedir. Diğer yünden, yönetici erkek ise ve zor bir kişiliğe sahipse güçlü yönetici olarak değerlendirilmektedir (Mieroop ve Schnurr, 2017).

### **2.4.3.1 Covid-19 Krizinin Ortaya Çıkardığı Engeller**

#### **2.4.3.1.1 Covid-19 Krizi**

Geçmişten günümüze ortaya çıkan virüslerden bahsederek, ilik iliği iltihabı, tüberküloz, cüzzam gibi bulaşıcı kronik hastalıklarla, antik çağda karşılaşmıştır. Diğer yandan, bu çağda, salgın hastalıkların bulaşıcılığının yayılımının mümkün olmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla da insan gruplarının çok az olmasının bulaşıcı hastalıkların devam etmesini engellediği görülmüştür. Bunun sonucunda da enfeksiyonların yayılımının da engellenmiş olduğundan bahsedilmektedir. Bir de küçük gruplarda yaşayan insan topluluklarının nadiren diğer insan grupları ile buluştuğu görülmüştür. Yaklaşık M.Ö 10 000 yıl önce insanların hayvan yetiştirmeye ve tahıl yetiştirmeye başladıkları ve çiftlik ile şehirleri kurup git gide yerleşik olmaya

başladıklarından söz edilmektedir. Bunun sonucunda değişen yaşam koşullarının salgın hastalıklara ve pandemiye yol açtığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gerekçe olarak uzun mesafeli yolculuklar, gemilerle göç, ticaret olarak açıklanmıştır. Aynı zamanda, kızamık, tüberküloz ve sığırdan çiçek hastalığı, domuz ve ördek yoluyla oluşan geçmişteki virüslerin varlığından bahsedilmektedir. Buna ek olarak da şehirlerde büyüyen nüfus yoğunluğunun, salgınların ortaya çıkmasına davetiye çıkardığı dile getirilmektedir (Hoiby, 2020).

En eski salgınların ise Çin’de görüldüğü ifade edilmektedir. Evcil hayvanların ve kuşların köylülerle birlikte yaşam sürdüğü dile getirilmektedir. Örneğin, Hong Kong’ ta görülen 3.veba salgını olarak pire ısırıkları ile lenfler yoluyla enfeksiyona sebep olmuş ve lenf düğümü ile kana karışan ve dolayısıyla da kan zehirlenmesine sebep olan bir hastalığı da beraberinde getirdiğine değinilmektedir. Şişmiş lenf düğümlerinin bubonik vebanın, bu adı almasının nedeni olduğu belirtilmektedir. Bu hastalık ciğerleri de kapsayacak şekilde olduğunda, pnömanik veba olarak isimlendirilmekte ve bu hastalık çok bulaşıcı olduğundan damlacık yoluyla insanlardan geçtiği dile getirilmektedir. Bundan sonraki süreçte ise şehirde yaşayan farelerle ilgili hastalıklarla karşılaşıldığı görülmektedir. Bu hastalıkla ilgili çalışmanın yapıldığı araştırmaya göre, hastalığın önlenmesine rağmen kırsal kesimden ortadan kaldırılmasının epey zor olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla da veba salgınlarının insanlık tarihi boyunca en ölümcül salgınların nedenlerinin başında geldiği görülmektedir. Diğer hastalık ise veba pandemisi olarak bilinen, 25 milyon kişinin ölümüne neden olmakla birlikte Avrupa’nın nüfusunu da yaklaşık olarak %25 azaltan 1918-1919 yılları arasındaki İspanyol gribi salgını ile karşı karşıya kalınmıştır. Diğer bir pandemi hastalığının ise yüzyıllarca insanları ürküten hastalık olarak kolera olduğu görülmektedir. Kolera hastalığı, Almanya, Avusturya ve Türkiye’de görülmekle birlikte kolera vibrio mikroskopisi ile belirlenmiş olduğu ve organlara ya da kana karıştığına dair bir bulgunun bulunmadığı şeklinde açıklanmıştır. Kolera hastalığının bağırsak yolu ile yayıldığını dile getiren Fillipso Pacine’nin görüşüne, diğer bilim insanlarının karşı çıktığından söz edilmektedir. Böylelikle de onun gözlemleri yayınlanmamıştır. SARS-CoV-1 virüsünü ile ilgili bilgi verirsek, bu virüsün Çin’de 2002 yılında görüldüğü belirtilmektedir. Bu virüsün nasıl bulaştığı ile ilgili bir araştırmada ise mağarada yaşayan at nalı yarasalardan mist kedisine bulaştığı sonrasında da insanlara bulaşan bir virüs olduğu şeklinde açıklama yapılmıştır. Son zamanlarda görülen bir diğer hastalık olan MERS-Cov diye adlandırılan bu salgın ile

ilgili yapılan araştırmada, “Ortadoğu Solunum Sendromu” olarak adlandırılıp meyve yiyen yarasalardan hörgüçlü develere geçtiği ve sonrasında ise develerle çalışan insanlara da bulaşan bir enfeksiyon olduğundan bahsedilmiştir. Bu hastalığın, başta Arap yarımadasında ve Mısır’da grldğinden ve özellikle de Suudi Arabistan’da bulunduğundan söz edilmektedir. Diğer yandan, daha sonrasında 27 farklı ülkeye de yayıldığı sonucuna ulaşılmaktadır (Hoiby, 2020).

Bahsedilenlere ilaveten, Covid-19 hastalığı mağarada yaşayıp meyve yiyen yarasalardan gelmekte olup Çin’in Vuhan ilinde meydana geldiği yönünde araştırmaların olduğu görülmüştür. Bu yarasaların mağaralarda yaşayan sosyal hayvanlar olduğundan ve bu hastalığın ortaya çıkmasına sebep oldukları şeklinde açıklanmıştır. Diğer yandan, misk kedisi ya da pangolin aracılığıyla yine Vuhan’da 2019’un Aralık ayının başlarında görüldüğü de iddia edilmektedir (Hoiby, 2020).

Dolayısıyla, yaşamın belleğimizde göründüğü şeklinde daha fazla dolambaçlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumun da rastlantısallıkların dikkate alınmamasına sebep olduğu görülmektedir. Diğer yandan, rastlantısalın kucaklanması ile beraber, kontrol ile düzene erişebilmek daha mümkün hale getirilebilmektedir. Bu durum da kırılmalığın aslında ölçülebilir olduğu anlamını taşırken, riskleri kıyaslamanın ise güvenilir olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, gelecekte gerçekleşecek olan bir olayın ya da bir şok meydana geldiğinde bunun bir başka şoktan daha mümkün olabileceğini dile getirmenin güvenilir olmadığından bahsedilmektedir (Taleb, 2018, s.15-18).

Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının aileleri farklı alanlarda etkilediği görülmektedir. Salgının en çok etkilediği alanların ise ekonomi, sosyal kültürel, eğitim ve sağlık olduğundan bahsedilmektedir. Türkiye’de de Covid-19 vakaları ile karşılaşılmasından sonra okullara 16 Mart 2020’de ara verilmiştir. Bunun sonucunda gündelik yaşamdaki pratiklerde farklılıkların olduğu gözlemlenmektedir. Bunların, genellikle annelere ocuk bakımı rolünün verilmesi ile sonuçlanan bir süreci beraberinde getirdiği görülmüştür. Sonrasında, bu sürecin daha uzayacağı düşünülerek çocukların eğitiminin uzaktan sağlanması için çeşitli uygulamalardan yararlanılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla, sorumlulukları artan anne için bu sürecin git gide daha zor bir hale geldiği sonucuna ulaşılmaktadır. Kadının emeğinin karşılığını alamamasının kapitalist sistem ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

Kadının daha çok anne, meslektaş ve arkadaş ile ilgili istekleri gerçekleştirebilmesi için kendi vaktinden vermek zorunda kaldığı görülmektedir.

Örneğin, kadının bir sonraki gün eşinin işe gideceği için hazır bir duruma getirmek, ev ile ilgili işlerle ilgilenmek ya da alışveriş yapabilmek için gerekli listesi hazırlamak gibi rollerin kadının görevi olduğu düşünülmüştür. Covid-19 süreci içerisinde de annelere verilen roller dolayısıyla Covid-19 öncesinde dahi iş-ev dengesini sağlamakta zorluklarla karşılaşan annelerin, Covid-19 süreci ile birlikte bu dengeyi kurmakta daha da zorluk çektikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Evdeki bireylerin anneden isteklerinin olması ile beraber kadınların bu süreçte daha çok zorlukla mücadele etmek durumunda kaldıkları görülmektedir. Buna örnek olarak, çalışma hayatını belirli bir mesai saatine göre ayarlamak konusunda sıkıntı yaşadıkları dile getirilmektedir.

Normalde Covid-19 dönemi öncesinde çocukları için anaokullarından ya da kreşlerden destek alan annelerin, bu süreçte hem sokağa çıkma ile ilgili yasağın olması hem de 20 yaşın altında olanlara sokağa çıkma engeli getirilmesi sonucu ile annelerin bu süreçte daha fazla sorumluluğunun olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak, iş bölümünde erkeklerin çok az görevi üstlendikleri dile getirilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre ise bireylerin bu süreçte salgının bitişi ile ilgili belirsizlikle karşılaştıkları ve bundan dolayı da kendilerini tedirgin hissettiklerine değinilmektedir. Bu belirsizliğin getirmiş olduğu huzursuzluğun artmasının yanında, çocuk bakımı ile ilgili ya da evde yemek yapma konusunun kadının rolü olarak düşünülmesinin sonucunda ruhsal açıdan bu süreçte kadınların erkeklere göre daha negatif bir şekilde etkilendikleri görülmüştür. Bu duruma ilaveten, kadınların işlerinde aldıkları verimin erkeklere kıyasla çok daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, genel anlamda, hanede yaşayan bireylerin sayısının artması ile birlikte, işlerini çevrimiçi bir şekilde sürdüren annelerin verimliliğinin erkeklere göre daha fazla düştüğü dile getirilmektedir. Aynı şekilde yapılan bir diğer çalışmaya göre ise, kadınların hem ücretli hem de ücretsiz bir şekilde çalışmasına bakılmaksızın toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile karşılaştıkları görülmüştür. Örneğin, annelerin genellikle çoğunun çocuğunun eğitim ve bakımı ile ilgili rolleri gerçekleştirmek için 6 saatini verdiği belirtilmektedir. Diğer taraftan, aynı iş için babanın 4 saatin yalnızca biraz üzerinde zaman ayırdığı görülmektedir (Akbaş ve Dursun, 2020, s. 3-14).

ILO'nun yaptığı bir araştırmadan bahsederek, çalışma saatleri ve iş kayıplarında düşüşte salgın sürecinde riskin en fazla olduğu alanların yemek ile konaklama hizmetleri, idari ve ticari faaliyetler; üretim; toptan ya da perakende şeklinde ticaret sektörlerinde olduğu dile getirilmektedir. Buna ek olarak, toplam kadın istihdamının % 41'ini temsil eden 527 milyon kadının 2020 yılında bu sektörlerde

çalıştığı görülmektedir. Erkeklerde ise toplam erkek istihdamının % 35'ini temsil ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum da Covid-19 sürecinde kadının mevcut krizden erkeklere göre daha fazla etkilendiği anlamına gelmektedir (ILO, 2020,s.1-4).

Salgında, dünyada genel olarak sağlık çalışanlarının bakım ünitelerinde yoğun bir şekilde aşırı uzun saatler çalışıklarına değinilmektedir. Aynı zamanda, bireyleri koruyan ekipmanların git gide yetersiz kaldığı görülmüştür. Virüsün sağlık çalışanlarına bulaşma ihtimalinin de çok yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu durumun çalışanların stres düzeylerinin artmasına neden olduğu söylenmektedir. Ailelerine virüsü bulaştırma olasılıklarının yüksek olması dolayısıyla evden uzakta, izole olmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu durumun bekâr annelere daha fazla stres yarattığı ifade edilmektedir. Bu hususa ilaveten, hem kadınların hem de erkeklerin ücretsiz bakım işinde çalışma saatinde artışın meydana geldiği dile getirilmiştir. Ebeveynlik ile ilgili olan izin ise çoğu ülkede pandemi sürecinde uzatılmıştır (ILO, 2020, s. 1-4).

#### **2.4.3.1.2 Kadının Önündeki Engeller**

Covid-19 salgınının erkekleri ve kadınları farklı şekillerde etkilediğinin idrak edilmesi ve eşitsizliklerin neler olduğunu belirlenmesi bu noktada oldukça önem kazanmıştır. Bu eşitsizliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için toplumsal cinsiyet ile ilgili incelemelerin düzenli bir şekilde yapılmasının gerekliliğinden söz edilmiştir (TUSİAD, TURKKONFED ve UN WOMEN, 2020). Covid-19 ile beraber, dünyada, çalışanların ruhsal sağlığı ve iyi oluş hallerinin negatif bir şekilde etkilendiği görülmüştür. Dolayısıyla, yapılan işlere olan bağlılıklarda dalgalanmalar yaşanmıştır. Bu streslerden kurtulmanın yolunun çalışma koşullarının iyi olması ile bağlantılı olduğu dile getirilmiştir. Özellikle ekonomik krizin iş çevresine yansması ve iş ile yaşam dengesinin sağlanmasındaki zorluklar yaşandığından bahsedilmektedir. Örneğin, Almanya'da sosyal mesafe gibi önlemlerin alınmasının çalışma koşullarına da yansıdığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, çalışma saatlerinin arttığı görülmüştür. Serbest meslek ile kısa dönemli bir biçimde çalışmada ise gelirden kayıplar yaşanmıştır. Dolayısıyla, salgının, iş ile yaşam dengesindeki sınırların belirsizleşmesini de beraberinde getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, pandemi ile birlikte ortaya çıkan ekonomik kriz ile istihdam risklerinden ve çalışma koşullarından, kadınlar erkeklere göre daha negatif bir şekilde etkilenmişlerdir. Bu durum da kadın ve erkeğin

çalıştıkları sektörlerde kadınların toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile karşılaştıklarını ifade etmektedir (Zoch, Bachmann ve Vicari, 2021, s. 3-4).

Yukarıdakilere ilaveten, aşırı olan bir müdahalenin de yeterli olmayan müdahaleyi beraberinde getirebildiği dile getirilmektedir. Buna yönelik olarak şirketlerin en başta kontrol edecekleri şeyin ne olduğunu dikkate almasının gerekliliğinden söz edilmiştir. Bu durum, halının altına süpürülen risklerin ekonominin adeta çökmesine neden olacak olan küçülme ve büyüme ile ilgili döngüyü yok etme girişimi konusunda saklı bulunduğu şeklinde açıklanmıştır (Taleb, 2018,s.147).

#### **2.4.3.1.2.1 İşe Yönelik Yaklaşımda Cinsiyet Ayrımcılığı**

Pandemide, işini evden yapmayı sürdüren çalışan kadınlar, sosyal anlamda izole olmakla birlikte evde çocuk bakımı, ev işi ve yeni bir ortam gibi rollerden ötürü, dış kaynak kullanımının azaldığı görülmüştür. Dolayısıyla evden çalışmanın, esnek çalışma düzeninin hem erkekler hem de kadınlar için düzenlendiğine inanılsa da kadınlar açısından çok daha dezavantajlı olduğu belirtilmektedir. Örneğin, kadınların daha çok düşük ücrette ve yarı zamanlı işlerde çalışmak zorunda kaldıkları dile getirilmektedir. Dolayısıyla ev ile ilgili rollerin kendilerine ait olduğunun düşünülmesi ile beraber, maalesef iyi alternatifleri de değerlendirmek konusunda sorun yaşadıkları belirtilmektedir. Araştırmalar yeni esnek çalışma yöntemlerinin işçilerin bireyselleşmesine neden olduğundan ve özsaygı ile kolektif anlamda bir dayanışma gibi konularda da çeşitli eksiklikleri beraberinde getirdiğinden söz edilmektedir. Esnek çalışma ile ilgili olarak ev ve iş hayatı dengesinde kadının görevlerinin yoğunluğu dolayısıyla, yüz yüze iletişimde ev içinde kadına yöneltilen isteklerin fazla olması gibi nedenlere sosyal açıdan izole olması da eklendiğinde sorumluluk yükünün katlandığı görülmüştür. Dünyada, evden çalışmanın olumlu tarafları incelenip kadının işgücüne, erkeğin de ev işine katkısının olduğu tarzında örneklerin de mevcut olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, okula giden yaşta çocuğu olan kadınların çalışma biçimi olarak evden çalışmayı tercih ettikleri açıklanmaktadır. Diğer yandan, evden çalışmanın iş ile yaşam dengesini sağlayabilmek anlamında, olumsuz yanlarının olumlu yanlarından çok daha fazla olduğu görülmüştür (Çoban, 2021).

Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitsizliği ekseninde, fırsat eşitsizliği ve eğitim gibi konular incelenmiştir. Dolayısıyla, pandemi ile birlikte gelen olumsuz sonuçlar, Türkiye’de iş yaşamındaki toplumsal cinsiyetteki eşitsizliğini arttırdığı sonucuna

ulaşmıştır. Böylelikle, kadınlar ve erkekler arasındaki uçurumun git gide daha da açılmaya başladığı belirtilmiştir. Kadınların eğitime ulaşma anlamında zorluk yaşamalarının yanında, erkeklerle eşit bir şekilde eğitim fırsatlarından yararlanmış oldukları durumlarda bile istihdamdaki perspektifte ayrımın oldukça fazla olduğu dile getirilmektedir. Örneğin, işe alım gerçekleştiğinde, mülakatta kadına sorulan soruların çoğunlukla, evlilik düşünceniz oldu mu ya da aileniz ile mi yaşamaktasınız, tek başınıza mı yaşıyorsunuz tarzında olduğu ifade edilmiştir. Bu başlıklar kadının mülakata girmesi ile beraber karşısına çıkan engeller olarak dile getirilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtların nasıl olduğu ise önemsenmemiştir. Dolayısıyla, kadınlara önyargılı bir biçimde yaklaşmaktadır. Seyahat etmekle ilgili olarak bir aday bu konuda herhangi bir engelinin olmadığı yönünde bir açıklama yapsa bile mülakatın bir başka aşamasında aday, çocuk sahibi olduğundan ya da evli olduğundan söz etmişse, işverenin bu adayı seyahat yapma konusunda bir engelinin var olduğu şeklinde düşünerek değerlendirmede bulunduğu görülmüştür. Başka bir durumun ise esnek çalışma saatleri ile ilgili olduğu dile getirilmektedir. Örneğin kadın adayın yeterince uyum sağlamasının zor olduğu, evden çalışırken bazı sorunlarla karşılaşacağı ya da sahaya çıkma gibi görevler konusunda aktif bir şekilde katılım gösteremeyeceği tarzında önyargılı düşüncelerin olduğu ve bu düşüncelerin, adayın alınması konusunda karar verme aşamasını oldukça negatif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2021)

OECD'nin yapmış olduğu bir araştırmada, Covid-19 krizinin istihdam açısından kadını daha fazla etkilediği dile getirilmektedir. Sektör bazında kadınlar, erkeklere göre daha fazla iş kaybı yaşamakta olup çalışmak için ayırdıkları vakitlerinin de erkeklere göre çok daha azaldığı görülmektedir. Bunu iş kalitesi açısından incelersek, yönetici pozisyonlarındaki çalışma saatlerinde kadınların zamanının daha az olması sebebiyle erkeklere göre daha az istihdam edildikleri şeklinde açıklanmaktadır. Bununla birlikte, kadınlara yönelik ücretsiz iş yükünün de oldukça fazla olduğu dile getirilmektedir. Son zamanlarda Covid-19 krizi ile birlikte kadının yalnız daha fazla işsiz olması değil aynı zamanda daha uzun dönemli bir işsizlikle karşılaştıkları görülmüştür. Yukarıda değinildiği üzere, Covid-19 ile birlikte çoğu ülkede işgücüne katılımında önemli bir azalma görülmüştür. Bireylerin işlerini kaybetmenin acısını yaşayıp ücretli iş bulmak için bile araştırma yapamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni ise, ek ev işi görevlerinin olması şeklinde ifade edilmektedir.

Dolayısıyla da işgücüne katılım oranında bir düşme olduğu belirtilmektedir (OECD, 2020).

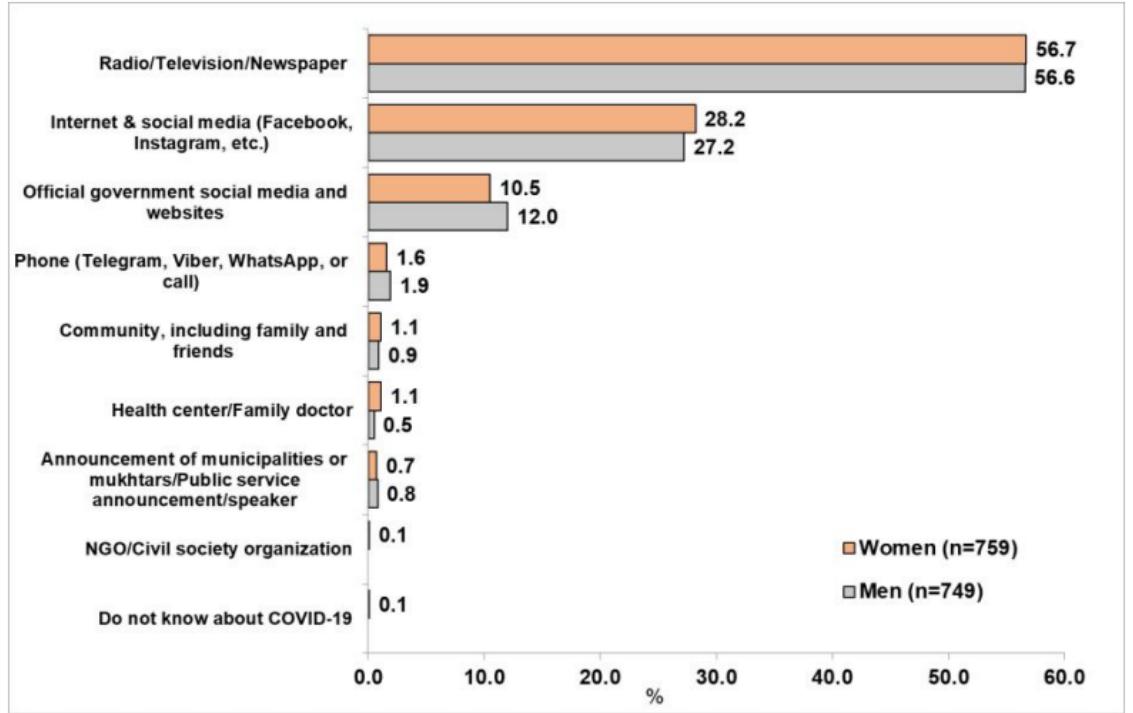
Bu tezde diğer bir araştırmaya değinirsek, dünyada kadınlar ve erkeklerden en düşük gelirli aileler incelendiğinde pandemi ile birlikte ekonomik krizin önemsenmediği ve kriz ile birlikte eşitsizlik düzeyinin daha da yükseldiği dile getirilmektedir. Bu hususa ilaveten, kadınlara erkeklere göre virüsün bulaşma olasılığı daha yüksek ihtimalli olduğu yönünde araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni ise daha çok konaklama, sağlık, bakım, eğitim gibi sektörlerde yüksek düzeyde virüse maruz kaldığı şeklinde açıklanmıştır. Sonuç olarak, kadınların çalıştığı alanların, erkeklerin çalıştığı alanlara göre virüse daha yatkın olduğu görülmektedir (Kabeer, Razavi ve Rodgers, 2021).

Yoksulluk konusuna değinirsek, kadınların daha çok işsizlikle karşılaştığı belirtilmektedir. Bu durum da sosyo-ekonomik anlamda eşitsizliklerin Covid-19 döneminde artış gösterdiği şeklinde dile getirilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyette eşitliği sağlayabilen politikalara olan ihtiyacın arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Covid-19'un ekonomik, sosyal ve sağlık alanlarında yıkıcı etkilerine ek olarak politikalar, siyasi süreçler ve kurumlara olan etkileri büyük oranda hissedilmiştir. Örneğin dünyada 64 bölge ve ülkede mayıs ayının sonundan itibaren yerel ve ulusal anlamda yapılacak olan seçimler iptal edilmiş ya da ertelenmiştir. Dünyada genel anlamda 1 Ocak 2020 tarihi ile birlikte bakanların sadece % 21,3'ünün kadın olduğu dile getirilmektedir. Kadın sağlık bakanının sayısının da çok az olduğu açıklanmaktadır. Kadınların % 70'inin sağlık sektörü çalışanlarını oluşturmasına rağmen, dünyada sağlık bakanlarındaki kadın sayısı incelendiğinde sadece % 24,7'sinin kadın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı şekilde, sağlık kurumlarında da üst seviyedeki pozisyonların sadece % 25'inin kadınlardan oluştuğu ifade edilmektedir. Öte yandan, dünyada sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin % 72'sinin erkeklerden oluştuğu görülmüştür (UN Women, 2020, s.2-4). 2020 senesinin yazında yaklaşık olarak 20000 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışmasında Covid-19'un başladığı tarihin ardından bilimsel yayınlarda boşlukların meydana geldiği dile getirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise, çoğu bilim insanının salgından dolayı araştırma yapacak zamanı daha az bulabildikleri görülmüştür. Çocuğu olan ebeveynler, bu durumdan epey etkilenmişlerdir. Örneğin, araştırmacılardan çocuğu olmayanlarda günlük olarak Covid-19 sebebiyle araştırmalarında 20 ile 30 dk. arasında bir kayıp yaşadıkları gözlemlenmiştir. Diğer yandan, anne olan araştırmacıların günlük



olarak neredeyse 90 dk. kaybettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Babaların ise günlük zaman kayıplarının 60 dk. olduğu görülmektedir. Öte yandan, daha kk yaşta çocuğu olan araştırmacıların ise daha çok zaman kaybı ile karşılaştıkları dile getirilmektedir (Bender ve ark.2022).

Yapılan bir başka araştırmada ise, Türkiye’de iş kaybının toplumsal cinsiyet farkına bakıldığında kadınlarda % 18,8 olduğu, erkeklerde ise oranın % 14,2 olduğu dile getirilmektedir. Meslek kaybı anlamında ise iş sahibi olanlarda ve başka insanları işe alanlarda meslek kayıplarının daha çok gözlemlendiği belirtilmektedir. Bu kategoride işini kaybeden kadınlara oranı % 20 olarak görülürken, erkeklerde ise bu oranının yalnızca % 8.7 olduğu grlmştir. Örneğin yapılan araştırmada, kadınlara ve erkeklerin istihdamın toplam nüfusunu temsil etmemesine rağmen kadınlara Türkiye’de Covid-19’dan daha dezavantajlı bir Şekilde etkilendiği ve erkeklere göre daha güvensiz pozisyonlarda çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ilaveten, Covid-19’un başından beri kadınlara üçte birinin, erkeklerin ise dörtte birinin işlerinden izin aldığı görülmektedir (cretli, ücretsiz yahut kısmen cretli). İzne çıkan kadınlara yarısının ücretsiz izin oranın %15.7 olduğu gözlenmiştir. Erkeklerde ise bu oranın %11.2 olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılara izne çıkma nedenlerinin sorulmamasına rağmen, kadınlara ücretsiz bakım ve ev ile ilgili işleri yapmalarının beklenildiği tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, cretsiz izne çıkma oranının kadınlara daha fazla olması, mesleki olarak ayırımın ortaya çıktığını ve işverenlerin uyguladığı iznin ücretsiz olmasından kaynaklanabileceği Şeklinde açıklanmıştır. Bu durum ile birlikte, kadınlara erkeklere göre işyerlerinde daha ikincil bir Şekilde değerlendirildikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bölgesel açıdan inceleme yapıldığında, ücretsiz izne çıkan kadınlara en çok Ege bölgesinde bulunduğu, Ege’yi takiben ise İstanbul’daki kadınlara oluşturduğu Şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla, hem kadınlara hem de erkeklerin iş yüklerinde bir artışın olduğu ifade edilse bile, kadınlara ev işi yüklerinin daha fazla olduğu dile getirilmektedir (Kalaylıoğlu, ztrk ve Eker, UN Women, 2020,s.9).



**Şekil 2.3** Covid-19 Üzerine Ana Bilgi Kaynakları Hakkında Katılımcıların Cevaplarının Dağılımı

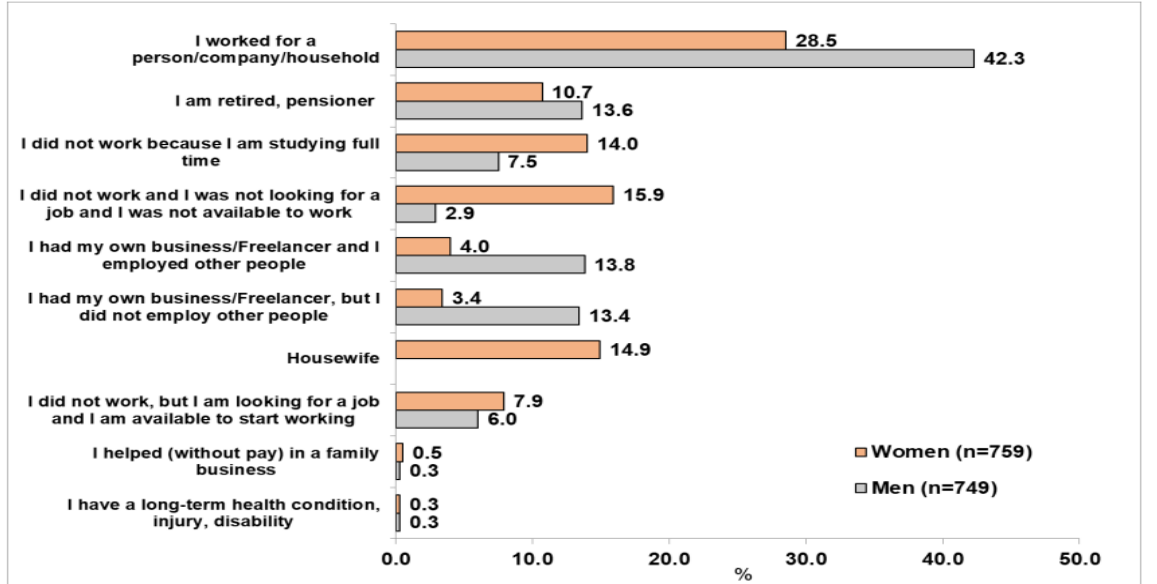
**Kaynak:** Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women,2020, s.14-15

Bir diğer konu, 2019 senesinde yayınlanan bir rapora göre, Şekil 2.3'te de gösterildiği üzere, Türkiye'de haber kaynağının en çok televizyon, ardından ise gazete olarak açıklandığı görülmüştür. Aynı şekilde, bu rapora benzer bir şekilde oluşturulan ankete göre Covid-19'un en sıklıkla bilgi kaynağı olarak % 56,6 ile radyo, gazete ve televizyon olduğu dile getirilmektedir. İkinci sırada bulunanın ise % 27,7 ile sosyal medya ile internet olduğundan bahsedilmektedir. Üçüncü kaynak olarak ise resmi devlet kaynaklarında bilgiye erişimin % 11,3 olarak belirlendiği görülmektedir. Buna ek olarak, bilgiye erişim bakımından kadınların ve erkeklerin oranlarının birbirine çok yakın olduğu belirtilmektedir. Bu bahsedilen farkın ise resmi devlet kaynaklarına ait olan sosyal medya hesaplarında kadınlarda erişiminin % 10,5 erkeklerde ise erişiminin % 12 olmasından kaynaklandığı görülmektedir (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020,s.14-15).

Türkiye'nin bölgelere göre incelendiği bir araştırmada, televizyon, gazete ve radyo gibi kanallardan erişimin en çok Batı Karadeniz bölgesinde (%96 erkek,%90 kadın) olduğu görülmüştür. Batı Marmara'da ise bu kanallara olan erişimin %80,5 ile kadın, %84,6 ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kuzeydoğu Anadolu'da ise

%85 ile kadınların, %75 ile erkeğin erişim sağladığı ortaya çıkmaktadır. Diğer bir yandan, Covid-19 ile ilgili olan bilgiye erişim sağlayabilmek için daha çok sosyal medya ve interneti kullanan bölgelerin en çok Ege'de olduğu ve kadınların %53,9'unun, erkeklerin ise %51'inin erişim sağladığı şeklinde açıklanmaktadır. Orta Doğu Anadolu'da ise kadınların %41,9'unun erkeklerin ise %48,3'ünün sosyal medya ve iletişim kaynaklarından yararlandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women,2020, s.14-15).

Bir diğer konu ise istihdam ve hane halkı kaynakları bakımından ele alınmıştır. Yapılan araştırmada, Türkiye'de maaş ve mesleki işe alım ile ilgili toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin meydana geldiğinden bahsedilmektedir. Önceki krizlerin de kadının gelirini ve mesleğini negatif bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu anlamda, 15 yaş üstündeki kadınlardan işgücünde olanların yalnızca % 29 olduğu görülürken, bu oranın erkeklerde ise % 66 olduğu şeklinde açıklanmıştır. Bir diğer yandan, kayıt dışı bir şekilde çalışan kadın işçilerin, kadın istihdamının aşağı yukarı % 42'sini oluşturduğu görülmektedir. Bu durumlar da kadınların iş piyasasında hem sosyoekonomik yönden oluşan zorluklarla hem de toplumsal cinsiyette meydana gelen eşitsizlikle mücadele etmek zorunda kaldıklarını anlamına gelmiştir. Bu nedenle de Covid-19 ile birlikte kadınların hem işgücü piyasasına katılımı hem de çalışma şartları bakımından negatif bir şekilde etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır

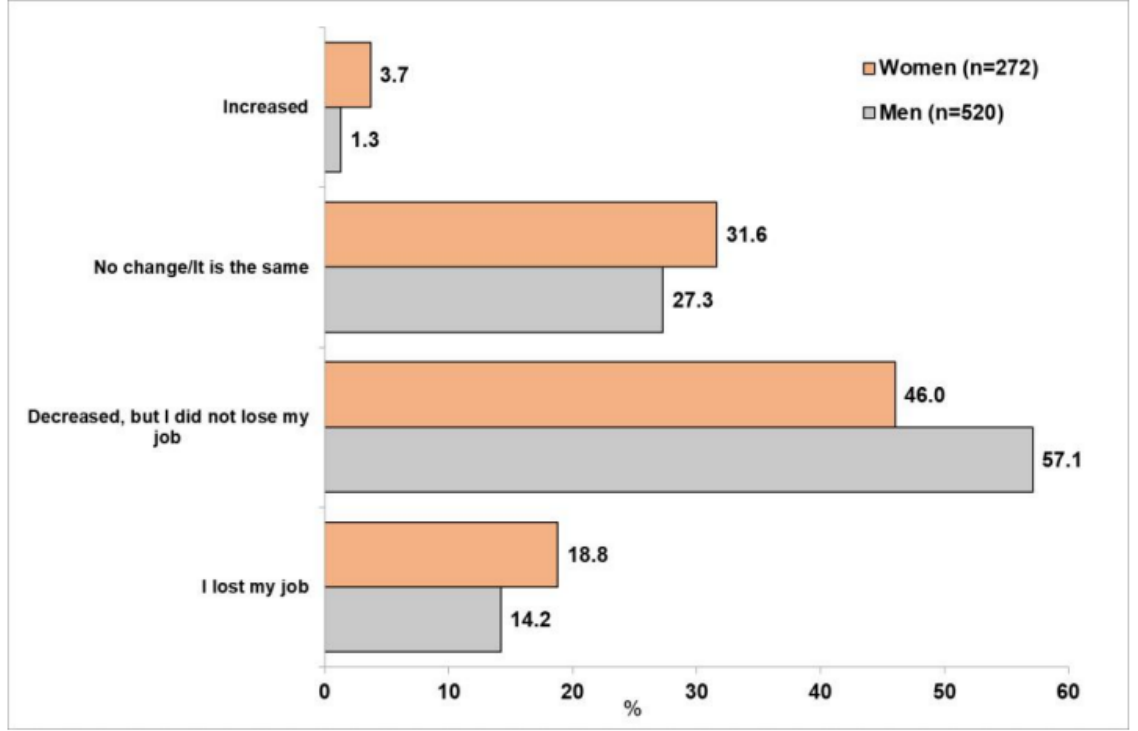


**Şekil 2.4** Cinsiyete Göre Çalışma Durumu

**Kaynak:** Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020, s. 16).

Örneğin, yapılan araştırmadaki bütün katılımcıların % 52,5'inin salgın meydana gelmeden önce işte çalıştıklarını dile getirdikleri görülmüştür. Bu bireylerden % 35'inin kamu ya da özel sektörlerde çalıştığı gözlemlenmektedir. İşveren olarak çalışanların ise oranının % 8,8 olduğu dile getirilmektedir. Diğer yandan, kendi hesabına çalışanların oranının ise % 8,4 olduğu şeklinde dile getirilmektedir. Dolayısıyla, salgının yayılmadan önce, tam zamanlı olarak çalışan erkeklerin yüzdesinin % 69,5 olduğu belirtilmektedir. Bu oranın içinde kamu ve özel sektörlerde serbest meslek sahipleri ve yöneticileri de içine aldığı görülmektedir. Sonuç olarak, kadınların oranının % 35,9 olması ve erkeklerin oranının ise % 69,5 olması, yukarıdaki Şekil 2.4'te de ifade edildiği üzere, erkeklerin yüzdesinin kadınlarınkinden neredeyse iki kat daha çok olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı şekilde, çalışmayan, iş aramayan ve iş ile uyuşmadığı düşünülenler kadınlarda bu oranın % 15,9 olduğu görülürken, erkeklerde ise bu oranın yalnızca % 2,9 olduğu gözlemlenmiştir. Kadınların % 14,9'unun ise ev işleri ile uğraştıklarını söyledikleri görülmektedir (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women,2020,s.15-16).

Yukarıdakilere ek olarak, Türkiye'de Covid-19'un yayılımından beri değişen çalışma saatlerinin incelendiği bir araştırmada, katılımcıların % 53'ünde ücretli işe harcanan saatte azalma olduğu görülmüştür.(kadınlar için bu oran % 46, erkekler için ise % 57,1). Diğer yandan, bu katılımcıların çalışmaya devam ettikleri belirtilmiştir. Diğer yandan, ankete katılanların % 29'unun ise çalışma saatlerinde bir değişikliğe rastlanmadığı dile getirilmiştir. Diğer yandan, virüsün yayılmasının ardından ankete katılım sağlayanların % 15,8'inin var olan işlerini kaybettiği görülmüştür. Kadınların erkeklerden daha fazla iş kaybına uğradığı da belirtilmektedir. Dolayısıyla, % 18,8'ini kadınlar oluştururken, % 14,2'sini ise erkeklerin oluşturduğuna değinilmiştir. Türkiye'de bölgesel olarak iş kayıplarının incelenmesi ile de en iş kaybının görüldüğü yerin % 38 ile Ege'de, ardından % 26,3 ile Orta Doğu Anadolu ve üçüncü olarak da % 20,8 ile Güneydoğu Anadolu'da görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.



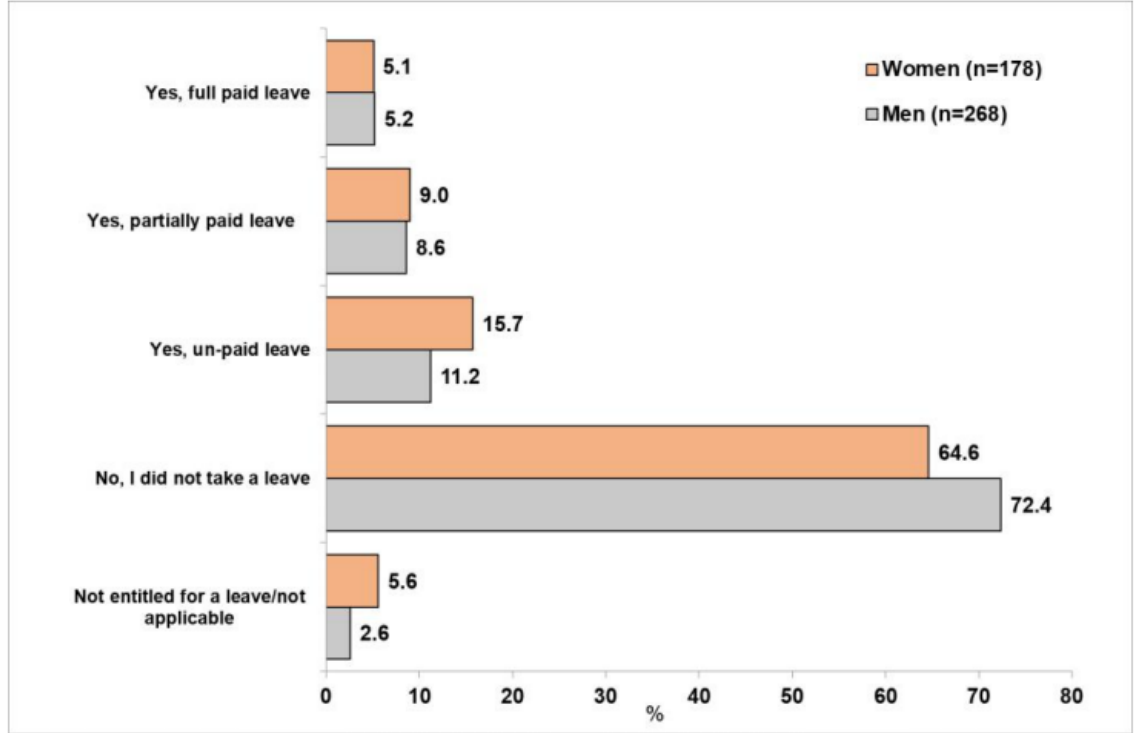
**Şekil 2.5** Ücretli İşe Bağlı Olarak Çalışma Saatlerindeki Değişiklik

**Kaynak:** (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020,s.17)

Çalışma saatleri ile ilgili yapılan inceleme sonucunda ise yukarıdaki Şekil 2.5’te de görüldüğü üzere, virüsün yayılımının ardından kadınların % 3,7’si çalışma saatlerinde artışın meydana geldiğini dile getirir iken erkeklerde ise bu oranın yalnızca % 1,3 olduğu şeklinde dile getirilmektedir (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020, s. 16).

Türkiye’de Covid-19’un yayılımının ardından işten alınan izin ile ilgili soruların sorulduğu bir araştırma ile ilgili olarak aşağıdaki grafikte de görülebileceği üzere verilen yanıtlarda, ücretsiz ve kısmi ücretli bir şekilde izin alan kadınların oranının % 24,7 olduğu belirlenirken, erkeklerde ise bu oranın % 19,8 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, kadınların oranının bu anlamda erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür. Katılımcılara bunun nedeni sorulmamasına rağmen, kadınların çoğunlukla “evin ekmek kazananı” şeklinde algılanmaması sebebiyle kadınların rolü olarak düşünülen ev ile ilgili işlerinin bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak, kadın ve erkek arasında ücretsiz ve kısmi ücretli izin kullanımını ile ilgili olarak kadının çoğunlukla çalıştığı sektörlerde daha çok ücretsiz izin ve kısmi ücretli izinler ile ilgili uygulamalarının olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu durumda işgücünde yatay ayrımcılığın meydana geldiği görülmüştür. Bir diğer çalışma ise ücretsiz izne çıkan kadınların % 29,4 ile çoğunun Ege bölgesinde bulunduğu bahsedilmektedir. Ege'nin ardından ise % 28,5 ile İstanbul'daki kadınların oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Son olarak ise izin alma haklarının olmadığını dile getiren kadınların oranının % 5,6 olduğu belirtilirken, bu oranın erkeklerden (% 2,6) daha fazla olduğu belirtilmiştir.



**Şekil 2.6** Covid-19'un Yayılımının Ardından İzinlerin Durumu

**Kaynak:** (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, s. 18)

Şekil 2.6'da da dile getirildiği üzere, izin almadığını ifade eden erkeklerin oranının % 72.4 olduğu görülürken, kadınlarda ise bu oranın % 64.6 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, kadına bakım ile ilgili işi konusundaki algının halen var olduğu görülmektedir. Emekliliğe katkı payının ödenmesi ile ilgili olarak ise bütün katılımcı olan çalışanların % 95,5'inin yöneticileri tarafından katkı payının ödendiğini dile getirdiklerinden bahsedilmiştir. Böylelikle ücretli işler için erkeklerin ve kadınların emeklilik ile ilgili paylarının eşit bir şekilde ödendiği sonucuna ulaşılmıştır (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020, s.17-18).

#### 2.4.3.1.2.2 Rekabet ile Oluşan Ayrımcılık

Kazanımda meydana gelen ayrımcılıkları bu çalışmada incelersek, Covid-19 virüsünün, ekonomik ve sosyal yapıları etkilemesi ile birlikte hiyerarşiler içinde uçurumu oluşturduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, hiyerarşi ile birlikte gelen rekabet ortamının kadın ve erkek arasındaki maaş eşitsizliklerinin de artmasına neden olabildiği görülmektedir. Bu durum kapitalizmin kar arayışı dolayısıyla da ekonomik eşitsizliği de beraberinde getirdiği şeklinde açıklanmıştır. Bu noktada, kadın ve erkek arasında cinsiyet ile ilgili hiyerarşilerin meydana geldiği belirtilmiştir (Cohen ve Rodgers, 2021,s.2-8).

Mesleki ayırım ile ilgili yapılan bir araştırmada, yüksek gelirli ekonomilerde toplumsal cinsiyette eşitsizliğe ve yarışa dayalı olan mesleki ayrımcılıkların, işgücü piyasaları içinde kalıcı bir etki bıraktığından söz edilmektedir. Örneğin, teknik ve bilim disiplinlerinde çoğu ülkede gözlemlendiği üzere, yüksek düzeyde olan pozisyonlara daha az kadın ulaşabilmiştir. Bir diğer örnek ise, kadınların işletmelerde ve akademide istihdamının az olması şeklinde dile getirilmiştir. Dolayısıyla, kadınların ve erkeklerin dünyada farklı meslek gruplarına sahip olduğu düşüncesinin devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, kadınların büro işleri, eğitim, sağlık ve satış alanlarında ağırlıklı olarak çalıştıkları açıklanmıştır. Diğer yandan, erkeklerin ise yüksek ücretli işler olan yöneticilik pozisyonları, uçak ile ilgili üretim alanları, ticaret ve makine işlerinde yoğunluklu olarak çalıştıkları gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, mesleki ayrımların oluşmasında yarış ortamının etkisinin epey fazla olduğu görülmüştür (Cohen ve Rodgers, 2021,s.2-8).

Covid-19 başlangıcından bu yana firmaların % 76'sının çalışanlarda meydana gelen stresi azaltma konusunda ve refahlarını sağlamak adına çeşitli tedbirler aldıkları belirtilmiştir. Öte yandan, kadın çalışanların refahını ve stresini azaltmak için firmaların yalnızca % 26'sının tedbir aldığı görülmüştür. Covid-19 ile ilgili olan desteklerden % 50'den fazla kadın çalışan oranına sahip olan firmalarda desteklerden faydalanma ile ilgili oranın daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çocuk bakımı veya ev işleri ile ilgili uzaktan çalışmada erkeklerin bazı görevleri üstlenme seviyeleri artmış olmasına rağmen iş yükü orantısız bir biçimde kadınlar tarafından sağlanmıştır. Bu konu kapsamında İngiltere, ABD, Fransa, Hindistan ve Türkiye' de çocuk eğitimi, bakımı ve ev işleri ile ilgili konular, yalnızca kadının rolü olarak düşünülmüştür.

Erkeklerle göre ise, bakım rollerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (TÜRKKONFED, UN Women, TUSİAD, 2020).

Dolayısıyla, ebeveyn ile çocuk arasındaki iletişimin ilerlemesini sağlamak konusunda bazı psikolojik yardımların sağlanması ve çalışma saati ile ilgili konularda esnekliğin tanınmasını, çalışanların istediği durumlarda, yerine getirilen tedbirler arasında yer almasının önemli olduğu düşünülmüştür. Çocuklarının bakımına yönelik olarak, ev ile ilgili yükün artması noktasında arzulanan şekilde toplantı saatlerinin belirlenmesi alınan tedbirler arasında olacak şekilde önerilmiştir. Dolayısıyla, eşitsizliklerin belirlenmesi adına toplumsal cinsiyet ile ilgili bir analizin planlı bir şekilde sürdürülmesi önem kazanmıştır. Erkekler ile kadınların ebeveynlik ile ilgili sorumlulukları bölüşmelerinin ve buna yönelik olarak çeşitli politikaların öne sürülmesindeki önemden bahsedilmektedir. Örneğin, iş ve aile çatışmasının azaltılmasına yönelik olarak çalışmaların bu konuda hızlanması tarzındaki uygulamaların önemli bir rol üstleneceği düşünülmüştür (TÜRKKONFED, UN Women, TUSİAD, 2020).

#### **2.4.3.1.2.3 Kadının Sağlığına Fiziksel ve Ruhsal Açıdan Etkisi**

Covid-19'un kadına ruhsal açıdan etkisini incelersek, literatürde yer alan bir araştırmada, bu süreçte kadınların özgürlüğü daha kısıtlı olmakla birlikte bunun sağlıklarına da belirsizlik ve korku ile yansıdığı belirtilmektedir. Bu duruma ilaveten, salgın sürecinin, hem beslenme hem de fiziksel aktiviteyi etkileyen bir süreç olduğu açıklanmıştır. Bu durumun özellikle de kadınlarda sıklıkla görülmesi ile depresyonda artış, uykusuzluk, stres gibi sonuçları da beraberinde getirdiğini dile getirmektedir. Salgında antidepressan kullanımının da kadınlarda daha fazla arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Mattioli, Sciomer, Maffe ve Gallina, 2021, s. 1-4).

Bir Amerikan ilaç firmasının da yaptığı bir araştırmaya ilişkin olarak, stres sonucunda aynı zamanda kadınlarda kalp hastalıklarının da ortaya çıktığından bahsedilmektedir. Bunun yanında, karantina sürecinde karşılaşılan stresin temel sebebinin aktivitelere katılamama, arkadaşlardan uzak kalma yönünde olduğu ifade edilmektedir (Mattioli, Sciomer, Maffe ve Gallina, 2021, s. 1-4).

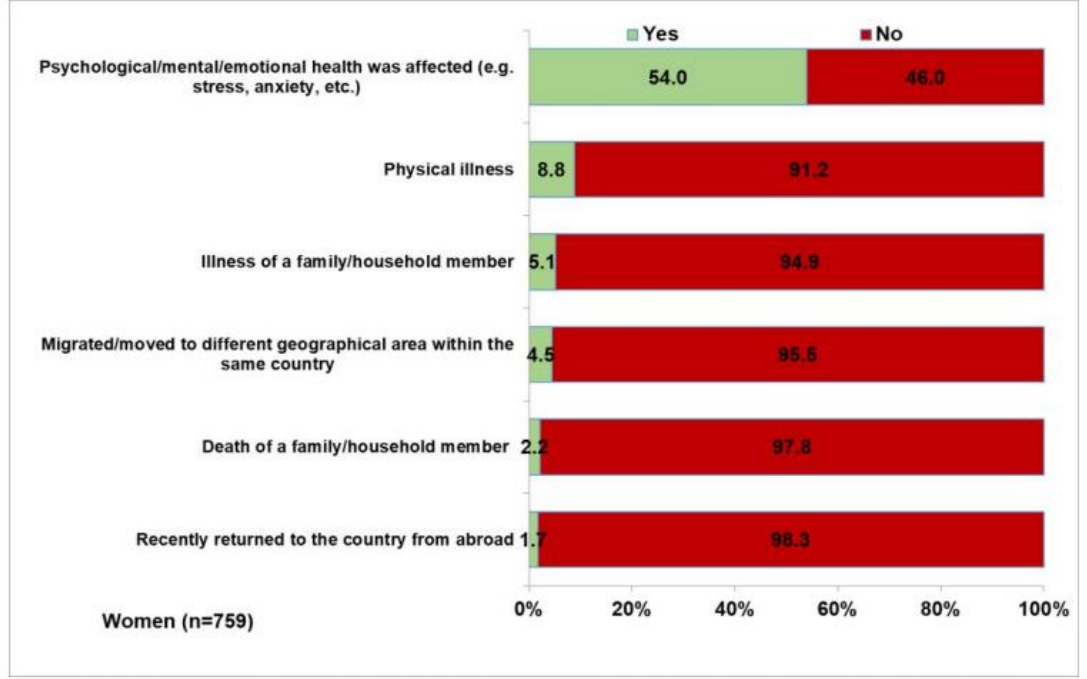
Yukarıdaki paragraflarda da değinildiği üzere, okulların kapanmasının evdeki iş bölümünü etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla, iş ile aile konusunda, sınırların belirsizleştiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum toplumsal cinsiyet eşitsizliğini



beraber getirmiş olup iş ile aileye yönelik sorumluluktaki talebin de artmasına sebep olduğu belirtilmektedir. Örneğin, üniversitelerde güçlü bir hiyerarşinin varlığı akademide kadın ve erkekler arasında eşitsizliği meydana getirdiğinden bahsedilmektedir. Bu eşitsizliği oluşturan sebebin ise kadının çocuklarının bakımı ile ilgili kendisinin olduğu düşünülen rollerin ev ortamında daha fazla artması ile oluştuğu şeklinde açıklanmıştır. Böylelikle, kadının iş ile yaşamında evdeki işleri ile birlikte ücretli iş arasında negatif bir yayılmaya neden olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, bu durumun çocuğu olan kadın akademisyenlerin günlük çalışma rutinlerini etkilediğinden söz edilmektedir. Örneğin, akademik hayatta kadınların kariyer basamaklarında ilerleyebilmeleri, kişinin bilimsel yayınları ve araştırma projeleri ile ilgili fon bulmak olarak ifade edilmektedir. Diğer yünden, bu durum çocuğu olan kadın akademisyenler açısından oldukça farklı sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, bu durumun getirdiği sonuçların, kadının akademi dünyasında üretkenliğini azalttığı görülmüştür. Erkeklerin ise, kadınlar kadar bu durumdan etkilenmedikleri belirtilmiştir (Bender ve ark. 2022, s. 1-4).

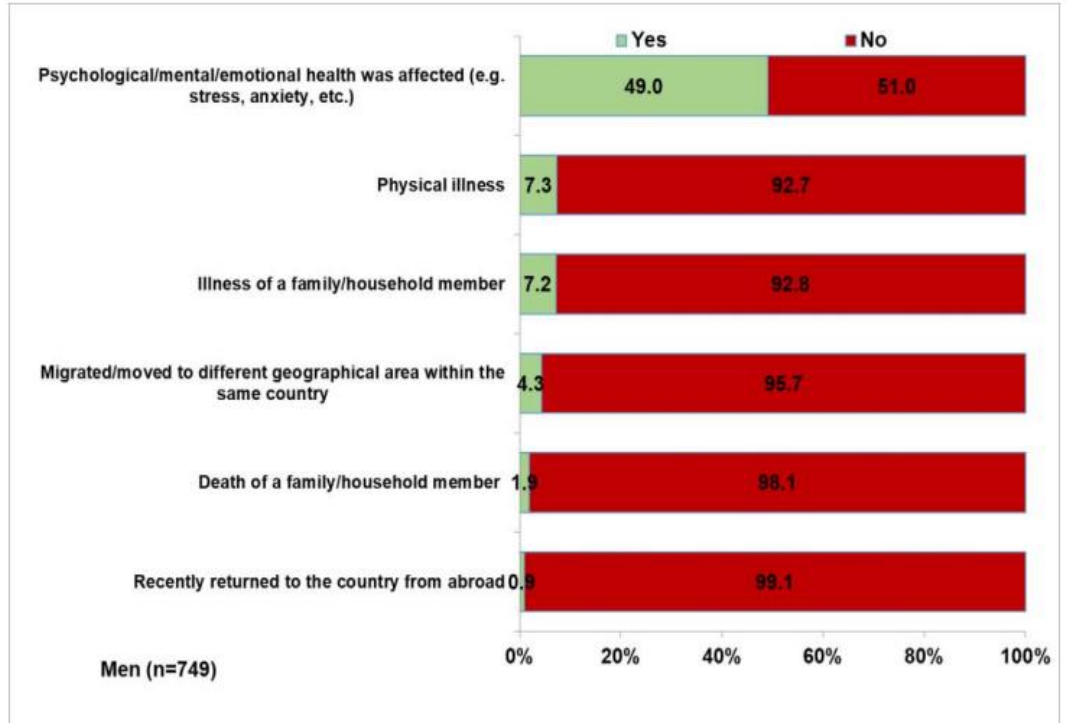
Yukarıda anlatıldığı üzere, Covid-19'da konaklama ile ilgili olarak uzun süre karantınada psikolojik sorunlara neden olabildiğine değinilmektedir. Bunun sonucunda yalnızlığın, depresyonun meydana geldiği görülmektedir. Kadın akademisyenlerin bu dönemde araştırmadan çok öğretmeye zaman ayırabildikleri görülmektedir. Bu durumların akademisyenlerin profesyonel roller bakımından kendilerini yetersiz hissettikleri sonucunu beraberinde getirdiği görülmüştür. Dolayısıyla akademide geleceklere dair akademisyenlerin endişe hissi ile karşı karşıya kaldıkları bir ortamın oluşmasına neden olduğu şeklinde açıklanmıştır (Bender ve ark. 2022, s. 1-4).

Yapılan bir başka araştırmada, salgından önceki süreçte kadınların Türkiye'de ev ile ilgili işlerini yapma konusunda günlük olarak ortalama 4 saatlerini ayırdıkları erkeklerin ise yalnızca ortalama olarak 1 saat ayırdıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Öte yandan, bu ailelerden çocuğu küçük olanlarda ise bu farkın günlük olarak 6 saatten daha fazla olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, salgınla birlikte ücretsiz olarak ortaya çıkan bakım ile ilgili rolün toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama noktasında bir engel oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (TÜRKKONFED, UN Women, TUSİAD, 2020).



Şekil 2.7 Covid-19' un Kadınların Sağlığı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020, s. 31



Şekil 2.8 Covid-19' un Erkeklerin Sağlığı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020, s. 31

Yukarıdakilere ek olarak Türkiye’de aşağıdaki Şekil 2.7’de değinildiği üzere, kadınların Covid-19 salgınında sağlıklarının nasıl etkilendiğini açıklanmıştır. Diğer yandan, Şekil 2.8’in ise bu salgının erkeklerin sağlığını ne yönde etkilediği şeklinde sonuçların olduğu görülmektedir. Bu anlamda, erkeklerin % 77,4’ü kendilerine ait sağlık sigortalarının olduğunu ifade ederken, kadınlarda ise bu oranın yalnızca % 43 olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, kadınların % 46,2’sinin ebeveynlerinin ya da eşlerinin sağlık sigortasının kapsamında olduklarını dile getirirken, erkeklerde bu oranın yalnızca % 8,5 olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum da kadınların bu konuda aile üyelerindeki diğer kişilere olan bağımlılığının daha fazla olduğunun düşünüldüğü şeklinde dile getirilmektedir. Bu hususa ilaveten, kadınların % 54’si, erkeklerin ise % 49’unun salgının bir etkisi olarak anksiyete ve stres yaşadıkları belirtilmektedir.

Diğer yandan, katılımcılardan İstanbul’ da yaşayanların % 96,5’ inin duygusal yahut ruhsal açıdan sağlıklarının negatif bir şekilde etkilendiği görülmüştür. Bunu takip eden bölgelerin ise Kuzeydoğu Anadolu, sonrasında Orta Doğu Anadolu, Ege ve en son Batı Anadolu olarak dile getirilmiştir. Bu durum da salgının getirdiği sokağa çıkma yasağının insanların ruhsal sağlığında negatif anlamda bir etki yarattığı şeklinde açıklanmıştır. Diğer yandan, kadınların % 8,8’ inin fiziksel olarak hastalandıkları görülürken, erkeklerin ise % 7,3’ünde fiziksel hastalık yaşanmıştır. Ortalama olarak incelendiğinde ise erkeklerin ve kadınların %8’inin fiziksel olarak hastalandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bir diğeri ise aileden bir bireyin sahip olduğu hastalığa yakalananların kadınların % 5,1’inde görüldüğü ortaya çıkarken erkeklerin ise % 7,2’sinde hastalığa yakalandığı dile getirilmektedir. Ortalama olarak ise fiziksel olarak hastalananların %8 olduğu ifade edilmektedir (Kalaylıoğlu, Öztürk ve Eker, UN Women, 2020, s. 10).

#### **2.4.4 İş-Aile Dengesi**

Bir başka başlık olan iş-aile dengesini değerlendirirsek, iş çevreleri dolayısıyla kadınların meslek ve kariyer ile ilgili taleplerini gerçekleştirirken engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Buna ek olarak, ailede kadına ait olduğu düşünülen rollerin kadınlara bir engel oluşturduğundan bahsedilmektedir çünkü aile ve iş kavramlarının kadın ve erkek için farklı şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda kadınların ev işi ve çocuk bakımında erkeklere göre rollerinin daha fazla olduğunun düşünüldüğü dile getirilmektedir. Dolayısıyla kadınların iş hayatında

çalışma saatlerinin daha azaldığından bahsedilmektedir. Bu durum sonucunda kadınların iş programlarını değiştirmek zorunda kaldıkları ve psikolojik olarak iş yerinde çalışırken kendilerini iyi hissetmedikleri belirtilmektedir. Diğer taraftan, kadınların aile sorumluluklarını da gerçekleştirmeleri için erkeklere göre daha sık kariyer değişikliği yapmak zorunda kaldıkları dile getirilmektedir. Sonuç olarak kadınların, iş deneyiminde, kazanma kapasitesinde, yeteneklerinin geliştirilmesi konusunda ve sunulan fırsatlarda birçok eksikliklerle karşılaştıklarından söz edilmektedir (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

#### **2.4.4.1 Ücret Ayrımcılığı (The Penalties of Time Out)**

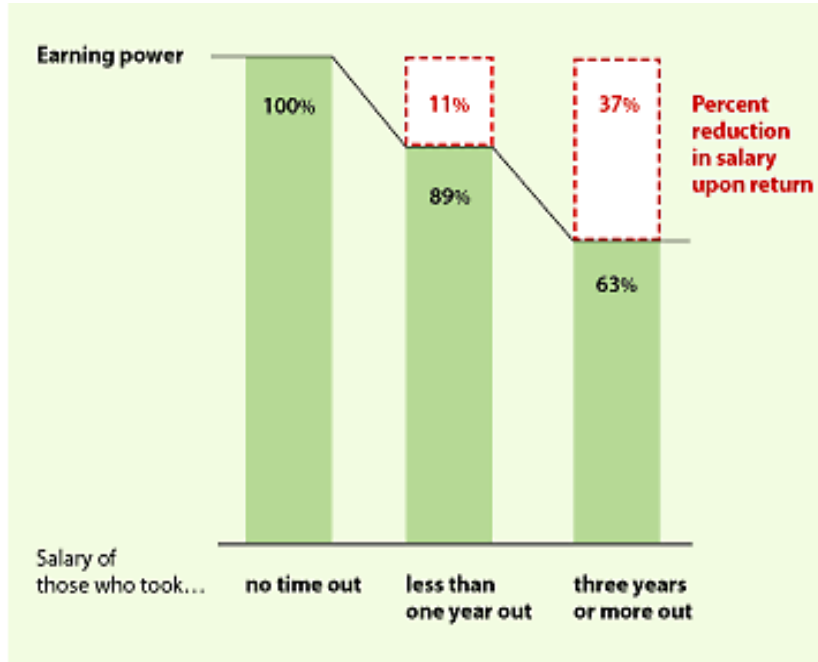
Bu tezde, bir başka konu olan ücret konusundaki ayrımcılığa değinirsek, çalışma yaşamları boyunca kadınların, enformel istihdam, uzun saatler, mobbing, düşük ücretli çalışma gibi konularda çeşitli sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Araştırmalarda, toplumsal cinsiyete yönelik olarak yapılan bu ayrımcılığı meydana getiren problemler, akademik olarak birçok çalışmada incelenmiştir. Örneğin, kadının yapmış olduğu iş ile erkeğin işinin aynı olduğu durumlarda dahi, aldıkları ücretlerin birbirlerinden oldukça farklı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, kadınlara verilen düşük ücretin hem toplumsal süreçlere negatif bir şekilde yansımış olduğu hem de emek piyasasına katılımı da yine olumsuz bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, psikolojik açıdan bu durumun getirdiği sonuçların oldukça negatif olduğu görülmüştür (Yalçın, Basol, Aydemir ve Aytaç, 2019, p. 6-13).

Kadının iş ortamındaki sorumluluğu ile beraber ev ortamında kadının görevinin olduğu düşünülen rollerin varlığı bakımından ev işini detaylı bir şekilde değerlendirirsek, toplumsal açıdan ev işi ücretsiz veya ücretli “kadın işi” olarak görülmüştür. Bu konuya kültürel anlamda baktığımızda ev işinin değersizleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadına ait olduğu düşünülen bu roller ile oluşmuş kapitalist üretim bağlarının gizli olan bir zemininden meydana geldiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, kadınların ev işindeki emeğinin, kendilerine verilen doğal iş yükü şeklinde görüldüğü belirtilmiştir. Buna ek olarak, ev işinin miktarının ne kadar olduğu ile mesai saatlerinde meydana gelen belirsizlik ile birlikte “görünmeyen emek” in de meydana geldiği görülmüştür. Bu emeğin değerinin bir karşılığının alınamaması ile beraber bu durumdan kaynaklı olarak, erkeklerin iş dışındaki kendilerine ayırdıkları vakitleri diledikleri biçimde değerlendirme olanaklarına sahip oldukları görülürken, kadınların

bu “karşılıksız emeği”, bir zorunluluk haline geldiği algısının halen var olduğu gözlemlenmiştir (Yazgan, Yüceşahin ve Demir, 2017).

Bahsi geçen bu konu hakkında bir araştırmada, emeğin aktarımının nasıl olacağı ve emeğin ediniminin öncelikle ailede deneyimlendiği belirtilmiştir. Böylelikle ev işleri aile ideolojisiyle eklenerek benimsenmiştir. Bu işlerin başka iş alanlarından ayrı tutularak özel alana özgü bir biçimde şekil alması ile beraber, ev işi, sanki kadına aitmiş gibi düşünülmüştür (Yazgan, Yüceşahin ve Demir, 2017).

“Harvard Business Review” da yer alan bir araştırmaya göre, kadınların çalışma süresinin kısa olduğu ve bu bahsedilen sürenin ise ortalama olarak 2.2 yıl olduğu açıklanmıştır. İşletme ortamı açısından ise kadınların işte kalma süresinin ortalama olarak 1.2 yıl olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan, bu kısa kariyer sürelerinin dahi, çok ağır parasal kayıplara neden olabildiğine değinilmiştir. HBR makalesinde yer alan verilerde, kadınların işten ayrılması halinde, ortalama olarak % 18 kazanç kaybı ile karşılaştıkları görülmüştür. Yönetimsel açısından inceleme yapıldığında ise kadının kazancının ortalama % 28 düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2005).



**Şekil 2.9** Çalışanın İşine Ara Verdiğinde Uğradığı Zarar

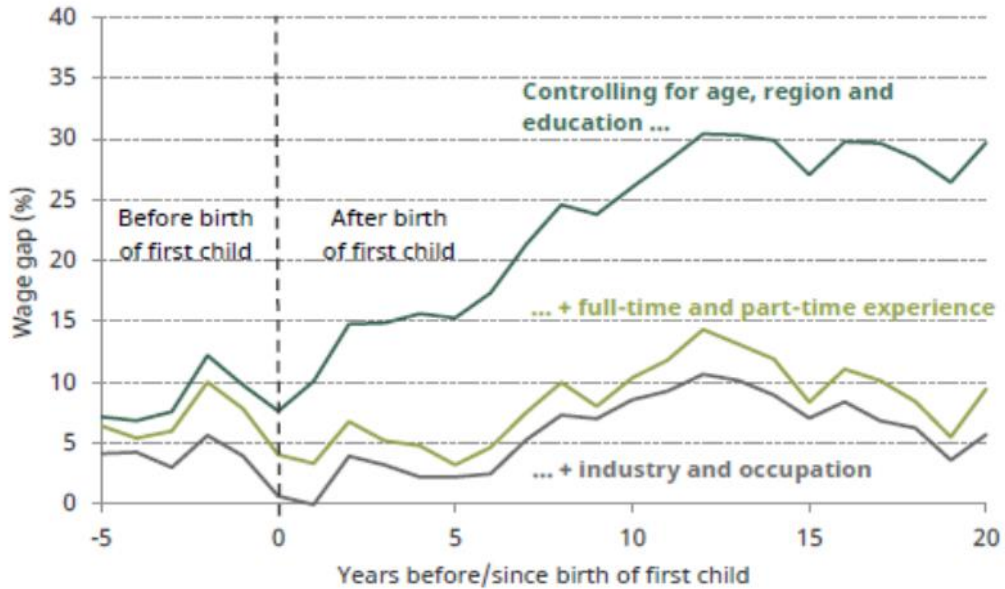
**Kaynak:** HBR, 2005

Bu hususa ek olarak, kadınlar iş yerinde ne kadar uzun süre kalırlarsa o kadar kazanç kaybı yaşadıkları gözlemlenmiştir. Örneğin, yine sektörler bazında incelenmiş

olan bir çalışmada, kadınların iş yerlerinde üç veya daha fazla yıl kalmaları halinde % 37 oranında kazanç kaybına uğradıkları görülmüştür (HBR, 2005).

Jane Waldfogel tarafından yapılmış olan bir araştırmada, kadınların 20'li yaşların başında ve ortasında neredeyse erkeklerin kazandığı miktar kadar kazandıkları açıklanmıştır. Birkaç yıl süresince bu hızlarını korudukları dile getirilmiştir. Diğer yandan, kadının çocuk sahibi olması ile beraber kazançlarında erkeklerin kazançlarına göre çok daha fazla bir düşüşün gerçekleşmeye başladığından söz edilmiştir. Dolayısıyla 40-44 yaş aralığı başarılı bir kariyer yaşı olarak ifade edilirken, aynı zamanda aile kurmak için de önemli yaşlar olduğundan, bu yıllarda işi bırakan bir kadının bir daha yetişmelerinin çok zor olduğu sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2005).

Ebeveynlik ile birlikte maaşlarda meydana gelen değişikliklerin yıllara göre hızlı bir şekilde arttığı görülmüştür. Cinsiyet farklılıklarından meydana gelen değişimleri yıllara göre belirten raporda, ebeveynlerin çocuklarının doğmasının ardından yıllara göre aldıkları ücretlerdeki gelişimlerin farklılık gösterdiğine değinilmiştir. Bahsi geçen araştırmada, çocuk doğmadan önce ücrette meydana gelen değişimin yaklaşık olarak % 10 olduğunu ifade etmektedirler. Diğer yandan, çocuğun doğmasının ardından ücretler arasındaki farkın da daha hızlı bir şekilde arttığı gözlemlenmiştir (Government Equalities Office, 2019).



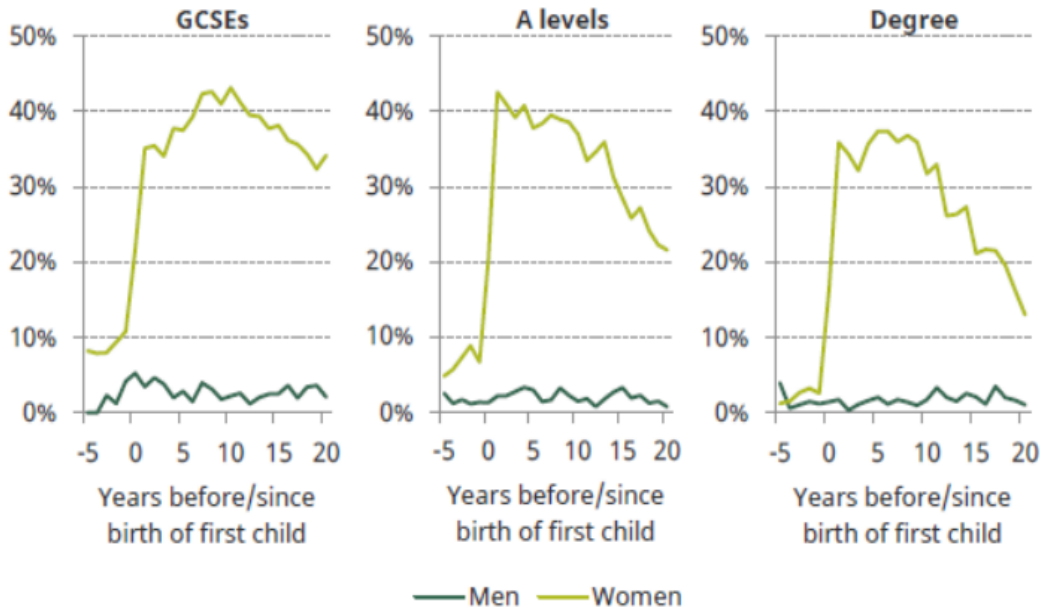
**Şekil 2.10** İlk Çocuğun Doğumundan İtibaren Zamana Göre Toplumsal Cinsiyetteki Ücret Açıklığının Ücretler ve Diğer Özellikler Arasındaki İlişisinin Kontrolü

**Kaynak:** (Government Equalities Office, 2019)

Yukarıdaki şekil 2.10’da da görülebileceği üzere, yarı zamanlı bir şekilde çalışma ile tam zamanlı deneyimler hesaba alındığında, ücretteki artışlarda oluşan farkların cinsiyetlere göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Government Equalities Office, 2019).

Kadınların ve erkeklerin yarı zamanlı mesleklerde çalışma yüzdelerini ve çocuğun doğması dönemindeki farklılıklar bu şekil üzerinden de görülebilmektedir. Ebeveynlik öncesinde erkek ve kadın arasında yarı zamanlı çalışma oranları arasındaki farkın çok az olduğu görülürken çocuğun dünyaya geldiği andan itibaren birçok kadının yarı zamanlı işe geçtiği görülmüştür. Diğer yandan, erkekleri bu durumun neredeyse hiç etkilemediği ifade edilmektedir (Government Equalities Office, 2019).

Bu anlamda, yarı zamanlı olarak çalışan bireyler, ücret artışından tam zamanlı çalışanlara göre çok daha fazla olumsuz olarak etkilenmiştir. Diğer yönden, tam zamanlı bir biçimde çalışanların tecrübelerinin artması ile beraber ücretlerinin de yıldan yıla arttığını görebilmeyi beledikleri ifade edilmektedir.



**Şekil 2.11** Haftalık Olarak 25 Saatten Fazla Olmayacak Şekildeki İşlerde Çalışan Bütün Kadınların ve Erkeklerin Yüzdesi

**Kaynak:** (Government Equalities Office,2019)

Şekil 2.11’de, ilk çocuğun dünyaya geldiği süreci kapsayan 20 yılda ücretin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu doğrultuda, yarı zamanlı çalışmanın kadının ücretteki artışını eğitim düzeyine bakılmaksızın engellediği belirtilmiştir. Diğer taraftan, eğitim düzeyi yüksek olan kadınların aldıkları ücretlerin artmasının ancak tam zamanlı olarak çalıştıklarında mümkün olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, eğitilmiş olan kadınlar, ücretlerindeki yükseliş konusunda bu durumdan daha fazla etkilenmiştir (Government Equalities Office, 2019).

#### **2.4.4.2 Soğuk İşyeri İklimi (The Chilly Climate)**

Bir diğer önemli konu başlığı olan “Soğuk İklim” in ise ilk olarak sayılardan oluşan bir problem olarak ortaya çıktığı şeklinde açıklanmıştır. Örneğin, bir şirkette erkekler çoğunluğu oluşturduğunda birkaç kadının bu durumda, çok fazla olduğu düşünülmüştür. Bazı zamanlarda maalesef kadınların şirket içindeki performansı bütün kadınlar olarak ele alınıp düşünülüp bir daha işe kadın çalışan alırken temkinli olalım yaklaşımının benimsendiği işletmelerin bulunduğu görülmüştür (Sandler, 1990).

Bir diğer sorun olan kadının rolünün iş dünyasında değersizleştirilmesinden bahsederek, erkeğin başarısının yetenek olarak tanımlandığı görülürken, kadının başarısının ise şans, sezgi gibi dış faktörlere dayandırıldığı belirtilmektedir. Bir başka engelin ise meslektaş dayanışması olduğu açıklanmıştır. Örneğin, organizasyon çapında, bir problemin oluşması halinde ya da kişisel sorunların meydana geldiği zamanlarda, erkeklerin, kadınlarla bu sorunları paylaşmaktan rahatsız oldukları gözlemlenmiştir. Bu sebepten de kadınların toplantılardaki yorumlarının erkekler tarafından önemsenmediği görülmüştür (Sandler, 1990).

#### **2.4.4.3 Cam Asansör**

Bir diğer başlık olan “cam asansör” kavramına değinirsek, kadınların kariyerlerinde ilerlerken üst seviyede bir yönetici olmak için normal merdivenleri basamak olarak kullandıkları görülürken, erkeklerin ise aynı pozisyona ulaşabilmek adına daha hızlı bir şekilde cam asansör ile çıktıkları şeklinde açıklanmıştır. Bunun yanında, kadınların yoğun olduğu meslekler ile ilgili olarak da örgüt içinde erkek yöneticilerin daha hızlı ilerledikleri gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, yine kadın yöneticiler için durumun çok farklılık gösterdiği görülmüştür. Kadınların yoğun olarak



çalıştığı mesleklerde ilerlemelerinin zorlu olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, cam asansör kadın yöneticiler açısından negatif olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, kariyer basamaklarını erkeklerin daha emin ve hızlı bir biçimde ilerlediği bir ortamın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, kariyer yolunda kadınların ilerlemelerinin ise adım adım olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, kadınların daha fazla egemen olduğu mesleklerde de yine ayrımcılıkla karşılaştıkları açıklanmıştır. Erkeklerin yaptığı görevlerde yükselişlerinin kadınlara göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Alhas, 2020, s. 9-11).

#### **2.4.4.4 İkincil Bir Şekilde Değerlendirilmek (Second Shift)**

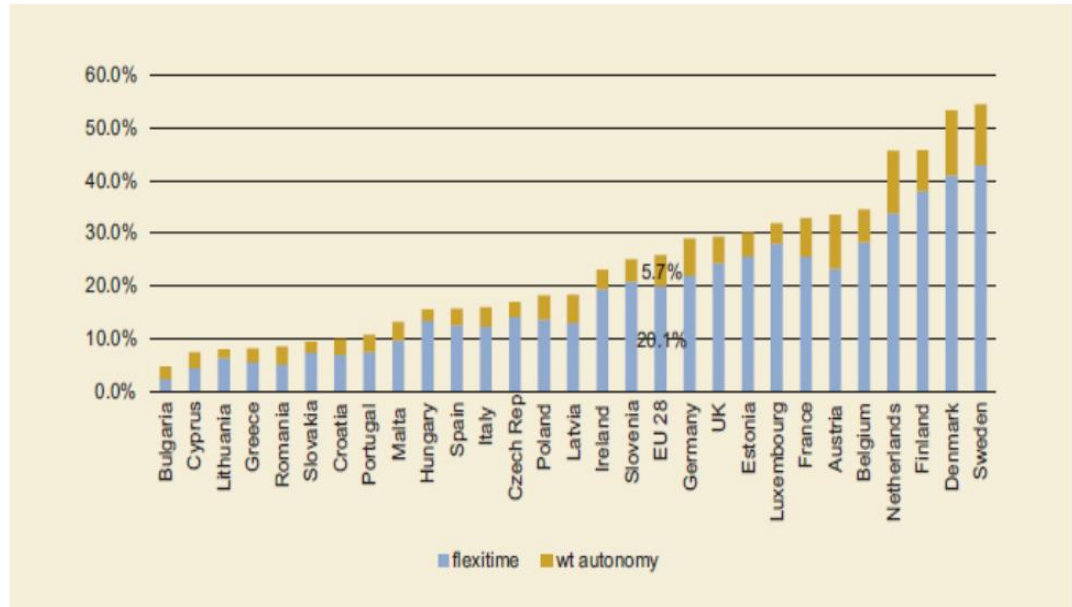
“Second Shift” kavramı ise 1989 yılında, Hochschild tarafından popülerlik kazanan bir kavram olmakla birlikte ev ile ailedeki roller için kadının erkeğe göre daha fazla katılım göstermesi gerektiği düşüncesinin olduğunu ifade eden ve kadının önünde bu sebepten bir engel oluşturduğunu ifade eden bir kavram olduğu görülmüştür. Bu durumun yalnızca anneleri değil, bütün çalışan kadınların sahip oldukları iş yükünü ve dolayısıyla zamanlarının kısıtlı olduğunu açıkladığı görülmüştür. Bahsedilen araştırma, Amerika’da geçerli bir veri olsa da başka ülkelerde de benzer sonuçların olduğu belirtilmiştir. Örneğin, Hindistan’da kadınların çoğunlukla, hem ev işleri hem de çocuklarının bakımı rollerinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında “second shift” in yüksek seviyede depresyon ve kronik hastalıklar ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğer örnek ise, Avusturalya’da 4000 hane halkına uygulanan ankette toplanan veriler ile çalışan kadınların erkeklerden daha fazla iş yükünün olduğu sonucunu gösterdiği görülmüştür (Caputi ve Crittenden, 2012,s.6).

#### **2.4.4.5 Kariyer Esnekliği**

Esnek çalışma ile ilgili düzenlemeleri bu çalışmada ele alırsak, yapılan bazı araştırmalar, sürekli olarak esnekliğe geçişte yer ile zaman konusunda bireyler ve organizasyona olan faydalarının çoğunlukla mutluluk, gelişen sağlık olanakları olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda, iş-yaşam çatışmasını en aza indirgediği şeklinde açıklamaların olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların katılımının daha aktif bir hale geldiği ve iş devrinde azalma gibi sonuçların meydana geldiği öne sürülmüştür. Diğer yönden, esnek kariyer ile ilgili yapılan bir araştırmada, esnekliğin sınırları çözüme kavuşturmasının gerekliliğine değinilmiştir ve yeni kariyer ile ilgili

çözümler sunmasına rağmen bireylerin yaşamına geniş bir pencereden bakmakta yetersiz olan bir kavram olarak karşımıza çıktığından söz edilmektedir. Bu duruma ilaveten, aile ile kişisel yaşam nedenleri konusunda bireyin kontrolü dışında gelişen olaylardan oluştuğundan bahsedilmiştir. Örnek olarak, bu organizasyonların akışkan ve katmanlı bir yapıya sahip olmayan bir biçimde yapılandırılarak geliştirildiklerinden söz edilmektedir (McDonald, 2017, s. 3-4).

Kadınların tam zamanlı çalışma kurallarının bulunduğu bir ortam içinde olmaları durumunda eşitsizlikle karşılaştıkları görülmüştür. Yarı zamanlı ve esnek çalışmanın dolayısıyla bağlılıktaki azalmayı da beraberinde getirdiğinden söz edilmektedir.



**Şekil 2.12** Esnek Programlara Erişimi 2015 Yılında Sağlanan 28 Avrupa Ülkesindeki Çalışanların Oranı

**Kaynak:** Government Equalities Office,2019,s.38

Yukarıdaki şekil 2.12’ de de görüldüğü üzere, 28 Avrupa ülkesinin esnek programları ile ilgili bu durumu açıklığa kavuşturulmuştur. Sonuç olarak, organizasyon anlamında kültürdeki temel değişimlerin olmadığı durumlarda, genişleme ve yoğunlaşmanın meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Government Equalities Office, 2019).

Yukarıdaki hususlara ilaveten, esnek çalışmanın pratik anlamda uygulanmayıp, politika olarak var olduğundan bahsedilmektedir. Örneğin, yöneticilerin kendilerini bu

tarz politikalar karşısında nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili kendilerini baskılı hissettikleri görülmüştür. Tamamen bu yapı sağlansa bile belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı ile ilgili bazı endişeler duydukları dile getirilmiştir. Bunun sebebi ise esnek çalışmanın başarılı olabilmemesinin, hem en alt düzeylerde hem de en üst düzeylerde uygulanmasının gerekliliği şeklinde olması olarak açıklanmıştır (Government Equalities Office, 2019).

Bir başka araştırmada ise, yarı zamanlı ve esnek çalışanların çalışma yolları bakımından organizasyon kültürlerine bağlılıkla örtüşmediği şeklinde açıklamalarda bulunulmuştur. Bunun sebebi ise organizasyon kültürünün uzun çalışma saatleri ile eşit bir bağlılık sağlamak istemesinden kaynaklandığı şeklinde açıklanmıştır. Örtüşmemesinin bir diğer nedeni ise uzun çalışma saatleri ile çalışan bireylerin daha fazla kariyerlerinde ilerlemek istememelerinden kaynaklanmıştır. Bu durum, yüksek pozisyona ulaşmak için bu tarz bir tam zamanlı çalışma kuralının çalışanlara uygulanmasının beklenildiği bir ortamda görülmüştür. İlave olarak, yarı zamanlı çalışma durumunda eğitim ile ilgili fırsatlara erişimde zorlukların yaşanmıştır. Alternatif çalışmanın bağlılığı azalttığı görülmüştür. Örneğin, yarı zamanlı ve esnek çalışma ile ilgili ortaya çıkan çatışmada organizasyon kültürünün sözleşmede uzun çalışma saatlerini talep etmesi sonucu yarı zamanlı çalışmanın bağlılığı azalttığı belirtilmektedir. Buna ek olarak, gelecekte ilerleme olanağının daha az olması nedeniyle de bağlılığın azaldığından bahsedilmektedir. Yarı zamanlı ve kıdemli olarak çalışanların olduğu bir iş modeline ise çok az rastlanmaktadır. Dolayısıyla, yarı zamanlı çalışmanın üst yönetime gelme anlamında bir engel oluşturduğundan söz edilmektedir. Genel olarak, organizasyon kültüründe uzun çalışma saatlerinin yer alması sonucu, kadınlar yarı zamanlı işlerde daha çok çalıştıkları için ilerlemelerinin önünde bir engel oluşturduğu şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla, yarı zamanlı olarak çalışanların, fırsatlara erişme noktasında kısıtlarla karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Government Equalities Office, 2019).

Esnek çalışmada aynı zamanda, geçici sözleşmelerin varlığından söz edilmiştir. Bu anlamda, yarı zamanlı olan işlerdeki esnekliğin, çalışma şartları ve ücretler bakımından kutuplaşmada bir artışın meydana gelmesine sebep olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla, gönüllülükle sürdürülen yarı zamanlı görevlerden ziyade gönüllü olmayan bir biçimde yapılan görevlerin var olduğu görülmüştür. Genel olarak hem çalışma saatlerinin uzun olduğu bir yapının olmasından hem de ek yardımın oldukça az olduğundan bahsedilmiştir. Aynı şekilde, ücretin de oldukça az olduğu işlerde

genellikle gençlerin, kadınların, göçmenlerin ve emeklilerin çalıştırıldığı gözlemlenmiştir. Bu duruma örnek olarak, Latin Amerika ve Orta Doğu’da sözleşme ile herhangi bir sorumluluğun bulunmadığı ve dolayısıyla da işten çıkarmaların gelişi güzel bir şekilde yapıldığına değinilmiştir (Makal ve Toksöz, 2015, s. 258). Bu durumun temel işgücünden kadınların etkili bir biçimde yararlanamadığı anlamına gelmesine neden olduğu şeklinde açıklamada bulunulmuştur (Makal ve Toksöz, 2015, s. 259).

Türkiye’de genellikle emeklilerin, kadınların ve gençlerin kayıt dışı bir şekilde çalışmak durumunda kaldığı gözlemlenmiştir. Örneğin, tatil ile ilgili herhangi bir hakkın olmaması gibi durumlar veya iş kazalarında sigortalı olmadıkları için sağlık konusunda çeşitli haklardan da yararlanamadıkları görülmüştür (Makal ve Toksöz, 2015, s. 261). Dolayısıyla, kayıt dışı bir şekilde çalışmanın aynı zamanda sigortadan yararlanamama durumunu meydana getirdiğinden söz edilmektedir. Diğer taraftan, sigortalı bir şekilde çalışmanın pek çok açıdan avantajları olduğu görülmektedir. Bunun nedeni sigortanın gelecekle ilgili bir güvence sağlaması şeklinde açıklanmıştır. Aynı şekilde, çalıştırılan fiziksel ortamların da iş ile ilgili tanımları, çalışma süreleri ve fazla mesai gibi durumlarda genellikle problemler ile karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Örneğin, tekstil sektöründe çalışma koşullarında ortamda gürültünün yoğun olduğu, havasızlığın olduğu, yazları oldukça sıcak, kışları ise oldukça soğuk olduğu, tozların ve boyaların olması ile birlikte de bu sürecin daha zorlaştığı gibi sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür (Makal ve Toksöz, 2015, s. 263-264).

#### **2.4.4.6 Sözde Seçim Retoriği**

Yukarıdakilere ek olarak, iş deneyimlerinin kadınları ne yönde etkilediğinden bahsetmek için “sözde seçim retoriği” kavramı kullanılmaktadır. Seçim retoriğinde, cinsiyete dayanan iş paylaşımında, bahsedilen işleri yapmanın kadınlar ve erkekler tarafından oluşturulan tercihler sonucunda meydana geldiğinden şeklinde açıklamaların olduğu görülmüştür. Örneğin, kadın çalışanlarda kişisel tercih ile ilgili olarak çalışma saatlerini azaltmak durumunda kaldıklarına değinilmiştir. Bu durumun kadınların işi bırakmasına ya da kariyerinde gerilemesine yol açacağı şeklinde yorumlamalar yapılmıştır. Diğer yönden, iş-yaşamın kadınların yapmış oldukları seçimlerde kişisel anlamda düşünceleri sonucunda çalışma saatlerini azaltma tercihinde olduklarını dile getirmenin doğru olmadığı belirtilmiştir. Bunun sebebi ise

kadının rolü olarak düşünölen ev işleri faktörünün, kadınların kariyer seçimleri yaparken önlerindeki bu engelin görmezden gelindiği şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla, işyeri esnekliğini yerine getirirken kullanılan yöntemlerdeki eksikliğin, kadınların çalışma fırsatlarını ve tercihlerini olumsuz anlamda etkilediği görölmüştür. Bunun sonucunda, zayıf alternatiflerin ve sistemik önyargının var olduğu bir ortamda kadınların tercih yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde, ayrımcılık ve seçim ile ilgili sınırlardan ötürü yine belirsizliği de beraberinde getirmiş olduğundan söz edilmiştir (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

#### **2.4.4.7 Cam Küp**

Birçok mesleğin, ilerleme seviyesinden ziyade, giriş noktasında cinsiyete göre bölümlere ayrılmış olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla, kadınların belirli meslekleri ya da meslekleri seçmede gerçekçi seçeneklerin olmadığı ve geleneksel olarak diğer mesleklere yönlendirildikleri belirtilmiştir. İlaveten, kadınlara çocuk ve yaşlı bakımı rolleri verilmesi ve bunun devamlı olarak düşünölməsi sebebiyle, coğrafi olarak hareketliliklerinin erkeklerden daha kısıtlı olduğu şeklinde bir algının olduğu görölmüştür. Bu doğrultuda, kadının kariyer molalarının daha fazla olduğuna da değinilmiştir. Örneğin, kadınlar, farklı topluluk taleplerinde bulduklarında, etnik azınlık geçmişlerinden dolayı uzamsal ve zamansal olarak karşılarına kariyer engellerinin çıktığı belirtilmiştir. Bu noktada, birçok kadının cam bir tavan yerine cam küp tarafından hapsedilmeye devam ettiği görölmüştür. Bu hususa ilaveten, aynı terfinin takip edilmesi durumunda bile, kadınlara erkeklerden daha az maaş verildiğine değinilmiştir. Ayrıca, kadınların gerekli olan gelişim ile eğitime çoğu zaman erişemedikleri ya da aile içi rollerinin olduğu düşüncesiyle iş hayatında bazı sorumlulukların uygun görölmediği ifade edilmiştir. Avrupa ölkelerinde de üst düzey işlerin erkeklere daha fazla verildiği belirtilmiştir. Örneğin, Finlandiya’ da yönetsel işgücü piyasalarının cinsiyete göre dikey bir şekilde ayrılmaya devam ettiği açıklanmıştır. Örneğin, Çek Cumhuriyeti’nde dikey ayrımcılık kalıplarının mevcut olduğu ve kadınların erkeklerden daha düşük seviyedeki mesleklerde çoğunlukla çalıştırıldığı görölmüştür (Brewis ve Linstead, 1999, s.5-7).

### **2.5 Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Çözümler ve Öneriler**

#### **2.5.1 İş-Yaşam Dengesinin Sağlanması**

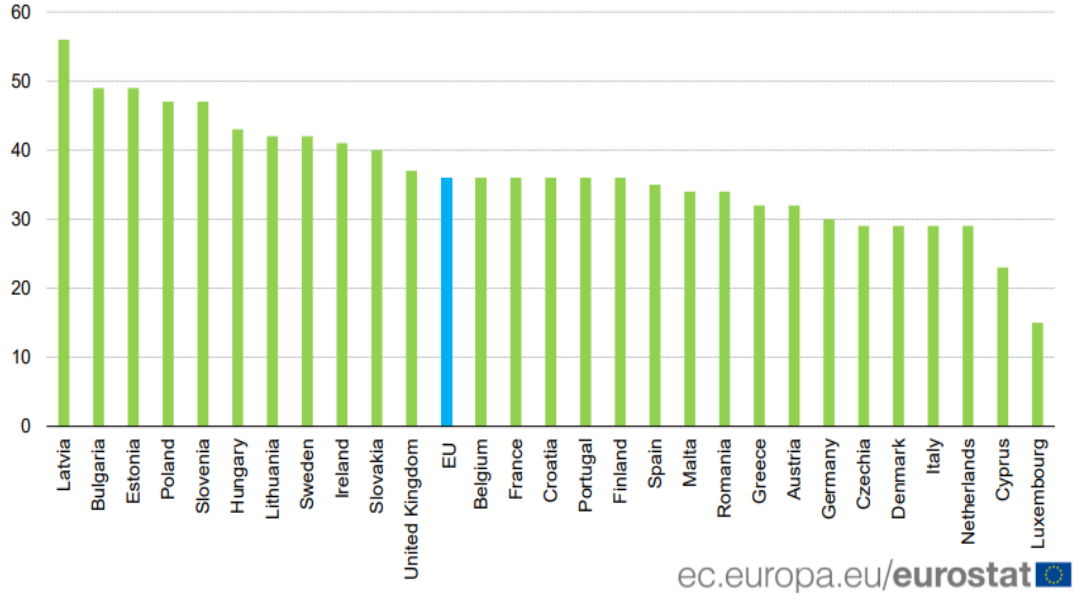
İş hayat dengesinin nasıl sağlanacağı konusu ile ilgili literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Kadınların profesyonel gelişim konuları ile ilgili değerlendirme yaparsak, kariyerlerinin ve mesleklerinin kendilerinden beklentilerinin olduğu açıklanmıştır. Bununla birlikte, kadının rolü olarak düşünülen ev ile ilgili roller dolayısıyla, ailesinin kadından ev işlerini yapma beklentisinin olduğu görülmüştür. Bu tarz sorunlar ise, kadınların önüne konulan bariyerler arasında yer almıştır. Dolayısıyla, iş ile ailenin toplumsal cinsiyetle ilgili konular olarak karşımıza çıktığı ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise iş ile ev tarafından kadına yöneltilen isteklerin kadınlara farklı şekillerde etki ettiği şeklinde açıklanmıştır. Bu durum ile birlikte kadınların hem ev işi hem de çocuk bakımıyla ilgili olarak erkeklere göre daha fazla zaman ayırdıkları gözlemlenmiştir (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

Cam tavan ile bağlantılı olarak, çeşitli çözüm ve önerileri incelediğimizde, ilk olarak hem iş hem de yaşam dengesinin dengeli bir şekilde sağlanması üzerinde durulduğu görülmüştür. Evden çalışma ya da yarı zamanlı iş üretimdeki gelişmeler ile bağlantılı gibi gözükse de aslında iş paylaşımını etkin kılmadığı görülmektedir çünkü yarı zamanlı olan çalışmaların saatlerinde esnekliğe rastlanmadığı ve bu nedenle de diğer esnek iş seçeneklerine göre daha farklı olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Diğer yandan, esnek çalışma ile ilgili bazı faydaların sağlanabileceğine de değinilmiştir. Bu da ancak işyerlerinin çalışanına ve yaptığı işlere değer verdiklerini ifade edebilmek adına geniş bir destek paketi ile mümkün hale gelebileceği düşünülmüştür (Smeaton, 2014).

Yarı zamanlı olarak kıdemli pozisyonda çalışmak için kadınların yarı zamanlı çalışma konusundaki isteklerini dile getirdikleri görülmektedir. Böylelikle de statü kaybından kaçınmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Öte yandan, saatlerde bir azalmanın meydana gelmesi beklenmesine rağmen iş yükünde çoğunlukla bir azalmanın meydana gelmediğinden bahsedilmektedir. Bu durumun bazı işyerlerinde hem yarı zamanlı olarak çalışıp ücretlerinde azalma görülen hem de işteki yoğunluğun arttığı durumları beraberinde getirdiği şeklinde ifade edilmiştir. Diğer yandan, bahsedilen dengeyi sağlayabilmek adına katkının oldukça kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Yarı zamanlı çalışanlardan her zaman uygun olmalarının beklendiği de yapılan araştırmalar sonucunda dile getirilmiştir. Hatta çalıştığı günler dışındaki günlerde bile bu beklentiye rastlanmıştır. Bu anlamda, çoğunlukla yarı zamanlı çalışma ile birlikte maaş artışı da durdurulmuştur. Tecrübelerinin sonucunda ilerlemelerinin ise, çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kadının ücretinin arttırılması konusunun

önemsizleştirildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu oluşan etkinin özellikle eğitimli kadınlarda sıklıkla görüldüğü belirtilmektedir. Kendilerini yarı zamanlı işte ilerlemeyeceklerini anlayarak tam zamanlı çalışmaya yöneldikleri görülmektedir. Bunun sonucunda, kıdemli seviyedeki mesleklerde yarı zamanlı iş olanaklarının artmasına rağmen, terfi etmenin gerçekleşmesi konusunda büyük bir engelin ortaya çıktığı açıklanmıştır. 2012’de yapılan bir araştırmada yarı zamanlı çalışmanın terfi için herhangi bir şans vermediği görülmüştür. Yalnızca, tam zamanlı olarak çalışanların % 17’sinin terfi olacağı şeklinde açıklama yapılmıştır. Hatta yarı zamanlı işlerde terfi alma ihtimalinden büyük olasılıkla bahsedilmediği dile getirilmektedir.

Yarı zamanlı ya da tam zamanlı terfi etmek şansındaki uçuruma en sık yüksek pozisyondaki çalışanlarda rastlanmıştır. Dolayısıyla, yarı zamanlı olarak çalışanların seviyesinde vasıflı işlerde bir artış olmasına rağmen saatlerdeki azalma konusundan bahsetmeleri durumunda, öncelik, tam zamanlı olarak çalışanlara verilmiştir. Örneğin, satış asistanlarının kendilerini tam zamanlı çalışanlar karşısında fırsatlarının daha kısıtlı olduğunu düşündükleri görülmüştür. Diğer bir yandan, “yarı zamanlı” bir şekilde yiyecek içecek sektöründe çalışan asistanların kendilerini ileride yönetici olarak düşünemediklerini belirtmiş olduklarına değinilmiştir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin geç saatlere kadar çalıştığından ve yazılı olmayan kuralların var olmasından kaynaklandığı şeklinde açıklanmıştır. Bazı durumlarda ise, kadınların, yarı zamanlı çalışmak için bir anlaşmaya varmak istediklerini dile getirmelerinin ardından görevlerinin değişmesi ile ya da daha düşük olan pozisyonlarda yer almaları şeklinde sonuçlandığından bahsedilmektedir (Government Equalities Office, 2019).

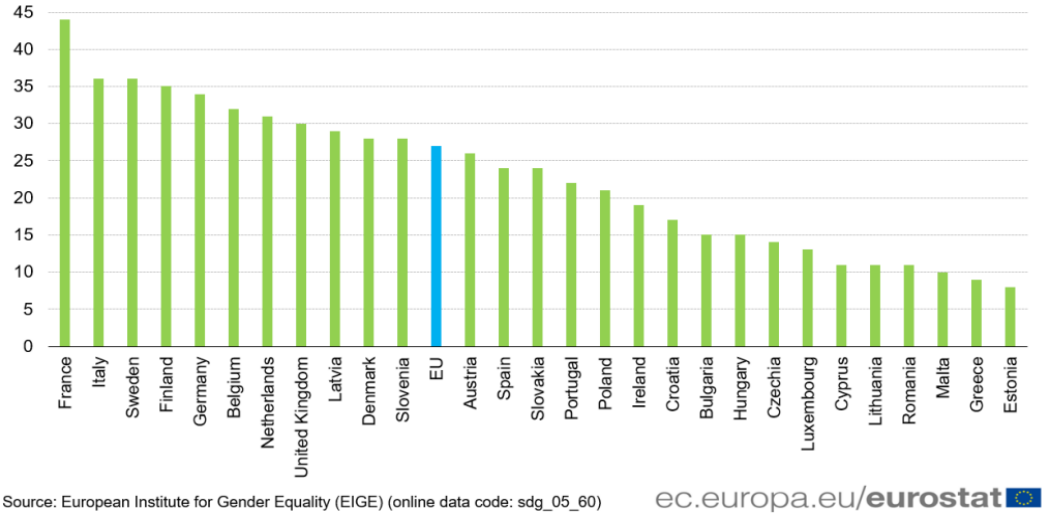


**Şekil 2.13** Kadınların Yöneticilik Mesleklerindeki Payının 2017 Yılına Göre Yüzdesel Açıdan İncelenmesi

**Kaynak:** Eurostat, 2019,s.2

Ülkeler ile ilgili yapılan bir araştırmada ise, yukarıdaki Şekil 2.13'te de görüldüğü üzere, yönetsel pozisyonlar arasında kadınların en büyük pay aldığı ülkenin % 56 oranı ile Letonya olduğu görülmüştür. Bunu takip eden ülkelerin ise % 49 ile Estonya ve Bulgaristan, % 47 oranı ile Slovenya ve Polonya, % 43 oranı ile Macaristan, % 42 ile İsveç ve Litvanya, % 41 oranı ile İrlanda ve son olarak % 40 ile Slovakya olduğu şeklinde açıklanmıştır. Diğer yandan, yöneticilerin üçte birinden daha azının kadınlardan oluştuğu ülkelerin ise % 15 oranı ile Lüksemburg, % 23 oranı ile Kıbrıs, % 29 oranı ile Danimarka, Çekya, İtalya ve Hollanda, % 30 oranı ile ise Almanya, % 32 oranında ise Avusturya ve Yunanistan'ın geldiği görülmüştür. AB seviyesindeki yöneticilerin % 36'sının kadın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eurostat, 2019, s. 2).





**Şekil 2.14** Kadın Yönetim Kurulu Bireylerinin, Halka Açık Olan ve En Büyük Olan Şirketlerde Payının 2018 Yılında Yüzdesele Açıldan İncelenmesi

**Kaynak:** Eurostat, 2019,s.3

Yukarıda yer alan Şekil 2.14’te de ifade edildiği üzere, kadın yönetim kurulu bireylerinin, halka açık olan ve en büyük olan şirketlerde payının en çok % 44 oranı ile Fransa’ olduğu belirtilmiştir. Bunu takip eden ülkeler ile ilgili ortaya çıkan sonuçta ise % 36’sının İsveç ve İtalya’da, % 35’inin Finlandiya’da ve % 34’ünün ise Almanya’da olduğu şeklinde açıklama yapılmıştır. Ölçeğin diğer ucu incelendiğinde ise kadınların % 8’inin Estonya’da, % 9’unun Yunanistan, % 10’unun Malta’da, %11’inin Romanya, Litvanya ve Kıbrıs’ta, % 13’ünün Lüksemburg’da, % 14’ ünün Çekya, % 15’inin Macaristan ve Bulgaristan, % 17’sinin Hırvatistan ve % 19’unun ise İrlanda’da olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, AB seviyesinde, yönetim kurulunda yer alan bireylerin % 27’sinin kadın olduğu gözlemlenmiştir. Son beş seneye bakıldığında ise bu payda 9 puanlık bir artışın meydana geldiğinden bahsedilmiştir (Eurostat, 2019, s. 2)

Aynı zamanda “iş-aile” ile ilgili oluşan çatışma hakkında incelenen bir araştırmadan bahsederek, çatışmanın azalmasının daha katılımcı ve memnun bir işgücünün varlığını da getirdiğinden söz edilmiştir. Böylelikle, çalışan ne kadar motive edilirse o kadar da iyi bir performans sergileyeceği düşünülmüştür. Dolayısıyla, çalışana sergilenen davranış biçiminin oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Smeaton, 2014).

Diğer taraftan, günümüzde, tükenmişliğin zamanla daha da kötü bir hale geldiği görülmüştür. Öte yandan, eşitliliği ve kapsayıcı olmayı bir değer olarak

benimsenmesinin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Bu anlamda, yöneticilerin de ekiplerini nasıl yönetmesi gerektiği noktasında daha aktif bir şekilde hareket ettikleri belirtilmiştir. Böylelikle gerçekleşen bu durum, çalışanlara da olumlu anlamda yansımış olup çalışanların %32 oranında kendini daha az tükenmiş hissettikleri görülmüştür. Aynı şekilde, %33 oranında ise daha az işten çıkma ihtimallerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yönden, genel olarak uzaktan çalışma durumu incelendiğinde, çoğu çalışanın esnek bir şekilde olan çalışma şekline değer vermesine rağmen, bu bahsedilen çalışma biçiminin olumsuz özelliğinin ise çalışanlardan hep tetikte olmalarının beklenilmesi şeklinde olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, 7/24 bir şekilde çalışanlardan hazır olmalarının beklenildiği bir yapının olduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla, özellikle kadınların tükenmişlik seviyelerinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tükenmişlik ile ise daha çok mücadele sergileyebilmek adına, daha fazla çaba göstermek zorunda kaldıkları gözlemlenmiştir (HBR, 2021).

OECD tarafından yapılmış olan bir araştırmaya göre ise “iş-hayat dengesi” sağlamanın, kadınların istihdam oranını arttırmakla birlikte fiziksel ve ruhsal sağlıklarını da olumlu anlamda etkilediği görülmüştür. Diğer yönden, “iş-aile çatışma” sınırın olması halinde bu durumun stresi de beraberinde getirdiği dile getirilmiştir. Bazı durumlarda, “iş-hayat dengesi” ile ilgili politikaları avantaj olarak dile getirilenler olsa bile, çalışanların kariyer ile ilgili hedeflerine zarar verdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin, yarı zamanlı çalışma ile ağırlıklı olarak kadınlara düşük ücretli olarak alt idari işlerin verildiği ve bürolarda çalıştırıldıkları şeklinde ifade edilmiştir. Sonuç olarak, derin bir kültürel değişiklik ile birlikte kıdemli yöneticilerin ve bu noktada erkeklerin de iş-hayat dengesinin nasıl kullanılıp geliştirileceğini idrak etmelerinin önemli olduğu düşünülmüştür. Böylelikle, yetersiz finansmanı ile yetersiz kaynağı olan program ve politikalarından kaçınılmasının mümkün hale gelebileceğinden söz edilmiştir. Bu dengenin yalnızca düşük maaşlı ya da düşük seviyedeki çalışanlara uygulanmaması gerektiğinin de önemi vurgulanmıştır. Örneğin, İsveç’te bütün özel ve kamu kuruluşlarında izinlerin koşulları aynı olmakla birlikte 3 ay süren aile izninin hem baba hem de anne için geçerli olduğu görülmüştür. Bu izinlerle ilgili olarak İsveç’in pratikte babaları daha fazla ebeveyn izni almaya cesaretlendirdikleri belirtilmiştir. Bu değişikliğin sebebi ise, kadınların ve erkeklerin eşit bir şekilde bu izinden yararlanmasını sağlamak şeklinde açıklanmıştır. Bunun yanında memurlar için de ek mali desteğin verildiği görülmektedir. Yarı zamanlı iş ile ilgili yapılan düzenlemelerin,

memurlar için de geçerli olması gerektiği belirtilmiştir. Dolayısıyla esnek çalışma şekli önerilmesi ile kamu görevlilerinin özgürce çalışma sürelerini ayarlayabilecekleri bir ortamın oluşmasının iyi sonuçlar verebileceği şeklinde ifade edilmiştir (OECD, 2018).

### **2.5.1.1 Kadın İstihdamının Artması ve Eşitliğin Sağlanması İçin Çözümler**

Kadın istihdamını sağlayabilmenin oldukça önemli bir konu olduğuna literatürde sıklıkla yer verilmiştir. İlk olarak kadınlara ve erkeklere eğitimin, refahın ve beslenmenin eşit bir şekilde sağlanmasının gerekli olduğu görülmüştür. Öte yandan, tam zamanlı ve düzenli saat çalışma şartı varsa bu durumun kadın ile uyumsuzluğu durumunda kadının gelirinin kısıtlanmasına sebep olacağından bahsedilmiştir. Bu durumun, yoksulluğu beraberinde getirebileceği belirtilmiştir.

Yukarıdaki bilgilere ek olarak, 340 üyeli olan firmaların, şirketlerin ve çoğunluğu Fortune 500 şirketlerinin oluşturduğu ankete göre organizasyondaki üyelerin % 54'ünün toplumsal cinsiyet eşitliğini öncelikli hedef olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır (Thompson, 2007, s. 13).

Dolayısıyla, toplumsal cinsiyette eşitsizliğin olduğu ve basmakalıp cinsiyet kodlamaları olan işyerlerinde organizasyondaki stratejik değişikliklerin engellendiği görülmüştür. Örneğin, organizasyon içinde “kadının görevleri” ve “erkeğin görevleri” şeklinde sınırlamaların olması sonucunda çeşitli problemler yaşanmıştır. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyetteki eşitsizliğin aynı zamanda hiyerarşiyi ve ayrımcılığı da beraberinde getirdiği görülmüştür (Johansson ve Abrahamsson, 2017, s. 3-4).

Sorunların tekrardan gözden geçirilmesinin bu noktada oldukça önemli olduğu düşünülmüştür. Böylelikle, organizasyon içinde çalışanlara eşit değer verilebileceği bir ortamın oluşacağından bahsedilmektedir. Bu verilen eşit değer sayesinde de iş yerinde öğrenmeyi engelleyici etkilerin ortadan kalkacağı açıklanmıştır. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyette meydana gelen eşitsizliğin mekanizmalarının tekrar gözden geçirilmesi ve bu sorunu ortadan kaldıracak bir değişimin öğrenen organizasyonda varlığının devam ettirilmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Bu öğrenen organizasyonlarda etkileşim ve iletişim isteğinin ağırlıkta olduğu görülmüştür. Böylelikle de organizasyondaki sınırların yerini artık iletişim, terfi, işe alım ve katılımın artması beklenmiştir. Cinsiyete dayalı olmayan yapılardan oluşmasının sağlanmasının gerekli olduğu da belirtilmiştir (Johansson ve Abrahamsson, 2017, s. 3-4).

Örneğin, Amazon'da'ki bir yöneticinin, işe alım konusunda özgeçmişlerindeki eksiklikler veya adayların ne tarz yetenek eksikliklerinin bulunduğu gibi konuları ele almak yerine, adayın genellikle potansiyeline önem verdikleri görülmüştür. Örneğin, doğum izninden sonra işe dönüş programlarının kariyerlerine ara vermek durumunda kalan çalışanlar için gayet normal olduğu yaklaşımıyla ve anlayışla bakılmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Firmaları yetenek ile ilgili bu havuzun içinde olmalarını sağlayan şeylerden birisinin ise STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) olduğu şeklinde açıklanmıştır. Bunun nedeni ise yeteneğe yönelik olarak bir ihtiyaç olduğunun düşünülmesi şeklinde dile getirilmiştir. Dolayısıyla, kadınların teknoloji ile ilgili konularda istihdamını sağlamanın bu noktada oldukça önemli olduğundan söz edilmiştir. Örneğin, Facebook ile Apple gibi firmalarda işe aktif bir şekilde katılımın sağlanması için işe dönüş ile ilgili programlara yer verilmiştir. Geri dönüş programları konusunda ya da işe alım programlarında yer almayı arzulayan bireylerin en az 2 yıllığına kariyerlerine ara vermiş olmaları ve çalışma tecrübelerinin de en az 3 yıl olmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, çok sayıda şirketin en az 5 ile 7 senelik iş deneyimleri şartını istedikleri görülmüştür. Diğer yandan, Ford ve Amazon'da uygulanan programlarda maaşı az olan çalışanlar ile niteliklerinin altında olan çalışanlar için katılım sağlamaları için fırsat verilmiştir (HBR, 2021).

#### **2.5.1.1.1 Anne Duvarına İlişkin Çözüm (The Maternal Wall)**

İş ile hayat dengesini kadınların profesyonel gelişimi konuları ekseninde ele alırsak, ev işinin eşitsiz bir şekilde paylaşılması, kadının ilerlemesini engellediği gibi aynı zamanda işteki kazancını da engellemektedir. Bu ücret farkının arkasında yatan neden ise, kadının rolü olduğu düşünülen ev işleri olarak açıklanmıştır. Bu engelin anneye yöneltilen “the maternal wall” olarak da adlandırılan bir engel olduğu görülmüştür. Aile dostu desteklere odaklanıldığı dile getirilse bile odaklanılanların hedefler ile tutarsızlık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, “evden çalışma” ve yarı zamanlı programları sabah 8, akşam 5 olarak düzenlemede belirtilmektedir. Kişilerin bu çalışma şartlarına sahip olduğu görülse bile, çalışma saatlerinde farklılıkların görülebildiği örneklerin mevcut olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, daha kapsayıcı bir şekilde çeşitli programların olduğu ve bunun sonucunda birçok faydayı da beraberinde getiren örneklere rastlanmaktadır. Başka bir örnek olarak, yerinde çocuk bakım tesisleri iş yükünün azalmasına ve bireyin ailesi ile işi arasındaki

karişikliği önlemesine yardımcı olduğu bir uygulama olduğundan söz edilmiştir. Buna ek olarak, ebeveyn izni ve ücretli izin gibi kariyer planlarının yeniden gözden geçirilmesinin önemli olduğu düşünölmüştür. Bazı zamanlarda ise, iş-yaşam programlarının firmanın büyüklüğüne göre çeşitlendiği görölmüştür. Örneğin, küçük firmaların büyük firmalara kıyasla daha esnek çalışma ve doğumdan sonra işe kademeli olarak dönüşü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Büyük firmalarda ise, daha fazla çalışana yardım programları uygulanmış ve emeklilik programlarına yer verilmiştir. Bu neticede, iş ile aile eksenindeki programların doğru uygulanması halinde çalışana destek olacağı düşünölmüştür (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

Örneğin, aile desteği ile ilgili son yıllarda yapılan uygulamalara örnek olarak Arjantin’de doğum izninin ardından iş ile yaşam dengesini sağlayabilmek için vergi idaresi 2019 yılının başından itibaren, kadınlar için işe geldiklerinde çocuğu için süt sağma ve emzirme alanlarının uygulamaya konulmaya başlandığı görölmüştür. Diğer bir örnek ise, Kanada’da sağlıklı ve güvenli bir iş ortamını desteklemek için psikolojik ve fiziksel refahı destekleyen, güncellenmesinin 2016 yılında yapıldığı, iş yeri ile ilgili yönetim politikasına yer verilmiştir. İtalya’da ise, 2012 yılında tanıtılan bir protokole göre uzun süre uzakta olan çalışanların tekrardan işe yerleşmelerini sağlamak için ilgili iletişimi geliştirmeyi destekledikleri görölmüştür. Örneğin, çalışanların e-posta kutusuna erişim sağlayabilmesi, çeşitli eğitimlerin sağlanması ve tekrardan işe dönmeleri için oluşturulan desteklerin oluşturulması şeklinde olduğu belirtilmiştir (OECD, 2020). Bununla birlikte, yeni teknolojiler ve yeni organizasyon şekilleri bu düzenin nerede, ne zaman ve özellikle de nasıl uygulanacağı ile ilgili bilginin açıklığa kavuşturulmasının gerekli olduğu üzerinde durulmuştur. Bu düzeni sağlamak için ise iş yapısının belirlenmesinin önemine değinilmiştir. Diğer taraftan, sınırların bulanıklaşması durumunda çalışanlardan işverenlerin yeni taleplerde buldukları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, araştırmalar fazla çalışma süresinin ve mesai saatlerinin çalışandan talep edilmesi halinde, iş ile yaşam konusunda oluşacak olan bir çatışmaya neden olabileceği belirtilmiştir (Grönlund ve Öun, 2017, s. 7-8). Bu duruma ilaveten, işverenlerin çalışanların aile ile kişisel ilgi alanlarına duyarlı olmasının gerekli olduğuna değinilmiştir. Dolayısıyla, aslında duygusal desteğin diğer düzenlemelere göre daha önemli olduğu düşünölmüştür. Bu durumun sebebi duygusal desteğin yöneticilerin organizasyon içerisinde çalışanlarının ailesi ile ilgili sorumluluklar ile ilgili ne kadar duyarlı olduğu sonucunu ortaya çıkarması şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla, iş tatmininin de çalışanları pozitif olarak etkilediği görölmüştür

(Spagnoli, Presti ve Buono, 2019, s. 3). Örneğin, Türkiye’de 201 kadın ile birlikte yapılan bir araştırmadan elde edilen neticelerden yola çıkılarak, çalışan annelerin yöneticileri tarafından ya da eşleri tarafından duygusal anlamda destek almaya önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, yöneticileri tarafından duygusal anlamda desteğe erişebilen annelerin, iş ile aile arasındaki karşılaşacakları çatışmanın daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bu yapılan araştırmadan ortaya çıkan bir başka neticede eşlerin birbirleri ile ev işlerini paylaşmalarının da olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmüştür (HBR, 2019).

#### **2.5.1.1.2 Üst Yönetimden Destek**

Aynı şekilde, yönetimden gelen desteğin de önemli olduğuna değinilmiştir. Örneğin, evden çalışma ya da esnek programları yöneticinin onayı ve anlayışı olmadan uygulamanın zor olduğu görülmüştür. Bu yöneticilerin, olumlu davranışları modellemeleri ve destek çıkmalarının kıymetli olduğu belirtilmiştir. Bu yönde, iş-aile programlarını kullanırken işverenlerin rol model olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, çalışanların yöneticileri ile aynı programları kullanmak gibi herhangi bir zorunluluklarının olmadığı açıklanmasının faydalı olduğu düşünülmüştür. Üst konumda yer alan pozisyonda iletişimin yetersiz olduğu durumlarda uygulanan programlardaki fayda ve hedeflerin yanlış anlaşılmalara yol açma ihtimalinin olduğundan bahsedilmektedir. Birçok politikanın dolayısıyla farklı gruplardaki çalışanlar için ayrı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Öte yandan, bu programların eşitlik sağlanmadan uygulanması durumunda dengesizliğin meydana gelmesinin söz konusu olabileceği görülmektedir. Örneğin, bu eşitsizliklerin getirdiği çocuk bakımı ile ilgili anne ve babanın aldıkları sorumlulukların eşit olarak düzenlenmemesi durumunda ebeveynlerin ilerleme seçeneklerinin de engellenmesinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Barreto, Ryan ve Schmitt, 2009).

Örneğin, toplumsal cinsiyet konusundaki eşitliğin daha çok gelişmesini sağlamak adına gerçekleştirilen desteklerin en yoğun şekilde görüldüğü sektörlerin finans ve teknoloji olduğu görülmüştür. Öte yandan, firmalar tarafından işe alımı sağlanan kadın çalışanların, ilerlemeleri ya da terfilerinin gerçekleştirilmemesi durumunda, cinsiyet eşitliğine ulaşmalarının mümkün hale gelemeyeceği belirtilmiştir. Unilever firmasındaki çalışan bireylerin de eşitlik konusu, kapsayıcılık konusu ve çeşitlilik ile ilgili farkındalıklarının olduğu ve böylelikle, terfi hususu, elde

tutma ve işe alıma yönelik olarak kararlarını temkinli bir şekilde sürdürdükleri belirtilmiştir (HBR, 2021).

Dolayısıyla, çalışanlar ve yöneticiler konuları ele alırken, kültürel desteğin en çok sağlandığı durumlarda dahi politikaların kullanımının nedeninin iç yüzünün anlaşılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu konular üzerine konuşmanın ve yazmanın çalışanların ilerlemesini de beraberinde getirdiği görülmüştür. Bu durum neticesinde, çalışanların konuyu daha iyi anladığı ve dile getirilmek istenen ile ilgili bir çerçevenin oluşmasını sağlamak şeklinde açıklanmıştır. Diğer yönden, aynı zamanda politika yanlış kullanıldığında, ağır iş yüklerinin olması durumunda ve fazladan çalışma süreleri ile karşılaşıldığında çalışma arkadaşları tarafından bu politikaların engellenme ihtimalinin söz konusu olduğu görülmüştür. Bu anlamda sağlıklı bir düzenin oluşabilmesi için politikaların doğru bir şekilde uygulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Hoeven Miller, Peper ve Dulk, 2017).

Aynı şekilde, işverenin çalıştığı ekibe izne çıkma sürecini açıkça ifade etmesinin oldukça önemli olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışana izin süresince maillere bakmak zorunluluğunun olmadığı belirtilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür. Hatta şirkette iznini kullanan bir çalışanın olması durumunda, e-posta alıcısı ile ilgili çizelgeden çıkarılması önerilmiştir (HBR, 2017).

### **2.5.1.1.3 İş Motivasyon Teorisi**

İstihdamın arttırılmasına ilişkin olarak bir başka başlık olan iş motivasyon teorisinden bahsederek, yapılan bir araştırmaya göre, giderek artan yeni teknolojilerle birlikte ve iş gücündeki farklılaşma ile birçok dönüşümün meydana geldiği belirtilmektedir. Ücret alarak istihdamı sağlanan kadınlarda “1964 Medeni Haklar Yasası” ile sayılarının önemli derecede arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer yandan, ABD işgücü demografisinde 1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca, öncekine göre daha yavaş bir değişme görülse de değişimin gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin, ev işleri dışındaki işlerde çalışan kadınların yüzdesi incelendiğinde % 50’den % 59’a çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu yılların ise 1989-1999 arasında olduğu dile getirilmektedir. Sonrasında, emeklilikteki gecikmeler, yaşam süresindeki artış gibi nedenlerle nüfus demografisinde de değişimler görülmüştür. Bu durumun, iş yerlerinde farklı gruptaki nesilleri de bir araya getirdiğinden söz edilmektedir. Bunlar,

Baby Boomers, X kuşağı ve Y kuşakları olup çalışma ortamında yer almaya başladıkları açıklanmıştır. Aynı şirketlerde yer almaları ile birlikte aynı ekibin de bir parçası haline geldikleri belirtilmiştir. Böylelikle, yaş gruplarının farklılaşmasının, hem iş hem de yaşam ile ilgili girişimleri de etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, kişisel hayat ile ilgili farklı beklenti ve tutumların oluşmaya başladığı gözlemlenmiştir (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

Örneğin, bireylerin yaşının ilerlemesi ile birlikte benlik ile ilgili güvenin de arttığı görülmektedir. Bu sebepten, bu kişilerin rol modellere olan ihtiyacının azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir yönden, yapılan başka bir araştırmaya göre, rol modellerini gözlemlemenin aslında yaşla beraber bir azalma göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yalnızca bireyin farklı boyutlar ile ilgili yaptığı vurgunun değiştiği ifade edilmektedir. Örneğin, edinme seviyesi olarak isimlendirilen erken kariyerde bireylerin kendilerine yakın hissettikleri rol modelleri çeşitli nitelikleri de kullanarak taklit ettikleri görülmektedir. Kariyer ortasında ise, bireylerin rol modellerinin sahip olduğu olumlu özellikleri seçmesi ile birlikte özgüvende artışın meydana geldiği belirtilmektedir. Sonrasında ise, kariyerleri ile ilgili yaptıkları seçimlerin daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Diğer yandan, geç kariyerde ise bireylerin benlik kavramlarının onaylamaya ve geliştirmeye başladıkları sonucuna ulaşılmaktadır (Sealy ve Singh, 2010).

Bu anlamda esneklikteki değişime değinirsek, esnekliğin, uzlaşma yeteneği ve istekliliği ile ilgili bir kavram olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, esneklik, kolayca bükülebilmekle birlikte bunu yaparken kırmadan gerçekleştirmenin de oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, işyerindeki esneklikte yaşı ileri olan çalışanların ileriki yaşlarda üretkenliğinin devam ettirilmesinin sağlanmasının etkili olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, ileriki yaşlardaki çalışanların istihdamının sağlanması ve motive edilmesinin işgücünü etkilediği düşünülmektedir. Böylelikle, esnek çalışma programları ile ilgili uygulanış bakımından kadınlar ve genç ebeveynler için bir değişimin yaşandığı dile getirilmektedir. Diğer yönden, genel olarak dünyada emeklilik yaşlarının artması ve dünya genelinde ortalama yaşam süresinin uzaması ile birlikte organizasyonların farklı yaş grubundaki çalışanlardan oluşturulacağı yorumunda bulunulmuştur. Örneğin çağımızdaki teknoloji ile birlikte gençler daha kolay adapte olurken, yaşı ileri olanların ise yaşadıkları deneyimlerden çeşitli konularda bilgi sahibi olunabileceği görülmektedir. Dolayısıyla, çeşitli yaş gruplarındaki çalışanlarla kurulacak olan istihdam bağının nasıl meydana getirileceği



ile ilgili isteklerin ve ihtiyaçların da Őekillenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Böylece, iş motivasyonu teorisi, genç çalışanların ve yaşı ileri olan çalışanların motive olmalarındaki farklılıkların olduğunu da ifade eden bir kavram olarak açıklanmıştır. Motivasyonlarının sağlanması noktasında ise istihdamda da bir artışın meydana gelebileceğine değinilmiştir (Bal ve Jansen, 2016, s. 24).

Esnekliğin sağlanması, çoğunlukla doğru bir Şekilde yapılmadığı görülmüştür. Firmaların adil bir sistemi olması için çalışma saatlerini daha azaltmaları, iş paylaşımı ya da uzaktan çalışma ile ilgili konular ve yönergelerin belli olması esnekliğin kabul ile ilgili sürecini oluşturmak anlamında önemli olduğu düşünülmüştür. Şirketteki bireylerin nerede çalışmak istedikleri ve çalışmak istedikleri zamanı dikkate alarak, buna yönelik olarak bir takvim geliştirmenin faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmüştür. Bu hususa ilaveten, işverenlerin çalışanlarını hangi standartların belirlendiğine ilişkin olarak eğitmesi gerekli görülmüştür. Böylelikle, alıŐanı olumsuz bir Şekilde etkileyen bir esneklik varsa bu esneklik ile ilgili oluşan damgaların önüne geçebilmenin önemli olduğuna değinilmiştir. Alliance firmasının ekipteki kişilerin birbirleriyle iletişimin etkili bir Şekilde sağlanmasına önem verdiği görülmüştür. Bazı durumlarda yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmenin ya da video görüşmeleri aracılığıyla toplanılmasının çalışanlar için oldukça faydalı olduğu düşünülmüştür (HBR, 2021).

Buna yönelik olarak bir başka çözüm ise, bireylerin ömürlerinin uzaması ile birlikte yeteneklerine daha çok vakit ayırabilme fırsatı elde edebilecekleri Şeklinde açıklanmıştır. Örneğin, bazı bireylerin emekli olmayı tercih etmeyip işe tekrardan dönmeyi tercih ettikleri durumlara rastlanmıştır. Bu noktada ise, tam zamanlı bir Şekilde alıŐma zorunluluğu ile ilgili herhangi bir zorunluluk bulunmaz ise daha zevk alarak işlerde çalıştıkları görülmüştür (HBR, 2018).

#### **2.5.1.1.4 Köprü İstihdamı Teorisi**

“Köprü istihdamı teorisi” kariyer istihdamının tam zamanlı olarak takip edilmesi ile birlikte çalışanların işten ayrılmasından önce istihdam ile ilgili aşamada yaşı ileri olan çalışanları kapsamaları hakkında bilgi veren bir teori olarak açıklanmıştır. Bu istihdam sürecinin uzatımının nasıl sağlandığı da araştırılmıştır. Dolayısıyla, bu teorinin incelenmeye baŐlanmasının yaşı ileri olan insanların uzun süre boyunca çalışmış oldukları bir iŐletmeden işlerini değiştirmeye karar verip ayrılmaları

sonucunda ortaya çıktığından bahsedilmiştir. Bireylerin ekonomik olarak sürdürdükleri faaliyetlerde, kendilerinin karar vermesi sağlanmaya çalışılmıştır (Smaliukiene ve Tvaronaviciene, 2014, s.1-2)

Böylelikle, bireylerin istihdam ile ilgili kararlarında kendilerine en uygun kararı verdikleri bir ortamın oluşacağı düşünülmüştür. Aynı şekilde, köprü istihdamının “iş-yaşam dengesi” ile bağlantılı bir şekilde ele alınmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlantıdan yola çıkıldığında, kişinin özgürlüğünü, mesleği ile ilgili memnuniyet ve yaratıcılığını da içinde barındıracağı şeklinde yorumlanmıştır. Dolayısıyla, becerilerin belirlenmesi, iş arama yöntemleri ile eğitimlerin geliştirilmesi için kurumsal bir acentenin de gerekli olduğu öne sürülmüştür. “İş-yaşam dengesi” ne yaşı ileri olan çalışanların önem verdiği görülmüştür. Bu anlamda, daha amaçlı bir şekilde bilgilerini ve deneyimlerini pekiştirebilecekleri bir ortamda ilerlemek istedikleri dile getirilmiştir (Smaliukiene ve Tvaronaviciene, 2014, s. 1-2)

Yaşı ileri olan çalışanların proaktif davranışlarla işyerindeki esnekliği sürdürebilecekleri ve çalışma hayatına devam etmeleri ile birlikte de motivasyon kazanacaklarından bahsedilmiştir (Bal ve Jansen, 2016).

Hem kadınların hem de erkeklerin, kariyerlerinin başlangıç aşamasındayken ilerlemek için eşit bir istek duydukları görülmüştür. Kariyerleri süresince mesleki başarılarında ise farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, kadınların terfi alma hususunda önlerine bariyer konulmuştur. Öte yandan, erkeklerin ise, finansal açıdan ödüllendirildiği görülmüştür. Kadınların ilerlemesine engel olan bir başka sebep ise iletişim ağlarında profesyonel başarıya ulaşma yolunda önlerinde karmaşık bir yapının olması şeklinde açıklanmıştır (Grow ve Yang, 2018, s. 2-3).

Ülkeler temel alınarak yapılmış olan bir çalışmada, ücretli ve ücretsiz işlerdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin İskandinav ülkelerinde çok az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İtalya, Yunanistan, İspanya ve Türkiye olarak Akdeniz ülkelerinde ise ücretli işteki toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin daha fazla olduğu görülmüştür. Genel olarak ülkelerin çoğunda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla ücretli işlerde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ücretsiz çalışmaya da erkeklerin kadınlara göre zaman ayırma süresinin daha az olduğu belirtilmiştir. Diğer yönden, Danimarka, İzlanda, Norveç, İsveç ve Finlandiya’da kadınların işgücüne katılım düzeyinin yüksek olduğu, yaşam standardının yüksek olduğu ve vatandaşların da kamu sistemlerine duydukları güvenin yüksek olduğuna değinilmiştir (Nadal, Ignacio, Molina ve Alberto, 2020, s. 15-16).

TÜİK'in, hane halkı işgücü ile ilgili yaptığı araştırmaya göre, Türkiye'de 15 yaş ve üstü olan kişilerin istihdam oranlarının % 45,7 olduğu görülmüştür. Erkeklerde oran, % 63,1 olup kadınlarda ise bu oranın % 28,7 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, 25-49 yaş aralığındaki gruptaki kişilerin istihdam oranı, 3 yaşın altında çocuğu olanlara bakılarak dikkate alındığında, 2014 yılında % 59,8 olup 2019 yılında ise bu oranın % 58,7 olduğu görülmüştür. Cinsiyete göre araştırıldığına ise bu oran; 3 yaşın altında hanesinde çocuğu olup 25-49 yaş aralığındaki grup içindeki kadınlarda 2019 yılındaki istihdam oranı ,% 26,7 olarak belirtilmiştir. Bu istihdam oranınının, erkeklerde ise % 87,3 olduğu gözlemlenmiştir. Bahsedilenlere ilaveten, 2013 yılında çalışma yaşamında kalma süresi, 15 ve üstü yaş grubu kadınlarda ortalama 17 yıl olarak açıklanmıştır. Erkeklerde ise bu oranın ortalama 38 yıl olduğu görülmüştür. 2019 yılında ise kadınların çalışma yaşamında kalma süresi 19 yıl olarak ortaya çıkarken, erkekler ise 39 yıl olduğu gözlemlenmiştir. 2020 yılında ise 584 milletvekili olduğu ve bu bireylerden 483 erkek milletvekili olduğu, 101 kadın milletvekili olduğu şeklinde açıklanmıştır (TÜİK, 2021).

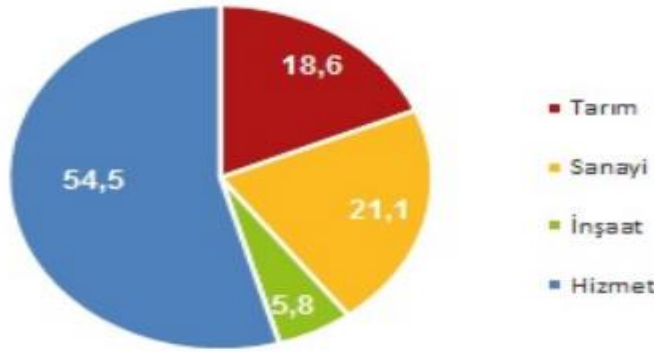
Yapılan bir diğer araştırmaya göre, kadınların ve erkeklerin ayırmış oldukları ortalama sürenin belirlenmesi konusunda ücretli işteki alınan ücretlerdeki farklılığın Türkiye'de ve İtalya'da günde 3.533 ile 2.250 saat aralığında farklılaştığı görülmüştür. Norveç'te 1.050 saat, Finlandiya'da ise 0.733 saat olarak belirlenmiş olup ücretli işteki farkın en az olduğu ülkelerin İskandinav ülkeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İskandinav ülkelerini takip eden Avrupa ülkelerinin ise Belçika, Almanya, Fransa, Avusturya, Hollanda ve Lüksemburg olduğu belirtilmiştir (Nadal, Ignacio, Molina ve Alberto, 2020, s. 15).

#### **2.5.1.1.5 Eksik İstihdamın Önüne Geçilmesi**

Eksik istihdamın çalışanlara güvencesiz bir şekilde çalışma ortamı yaratmasından dolayı önemli bir problem olduğu belirtilmiştir. Literatürde eksik istihdam sonucunda ortaya çıkan gelirin yoksulluk gibi sosyal yönleri olduğu gözlemlenmiştir. Gelirdeki yetersizlik hususuna yönelik herhangi bir bilgilendirmeye rastlanmadığı dile getirilmiştir. Yetersiz istihdama, nelerin etkisinin olduğundan bahsederek, mesleki becerilerde meydana gelen uyumsuzluklar ve yetersizlik olarak açıklanmıştır. Güvenin iş ortamındaki eksik oluşu, eğitim konusunda yetersizlik, bu anlamda, araç ve gereçlerin uygulanmaya konulması noktasında eksiklikler,

çalışanların seyahat ederken karşılaştıkları çok sayıda problemler, çalışma planlarının uygun bir şekilde düzenlenmesinin sağlanmaması ve sosyal hizmetlerde meydana gelen birçok sorunun olduğu dile getirilmiştir. Kadın istihdamında kayıt dışı olarak çalışmanın halen yaygın olduğu görülmüştür. Kadın istihdamının düşük olmasına yol açan etmenlerin başında ise, ailede kadına ait olduğu düşünülen roller olan bakım işleri olduğu belirtilmiştir. Bu işlerin, kadının rolü olduğunun düşünülmesi ile beraber ise kadınların, işlerini erken bırakmak mecburiyetinde kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İş fırsatlarının kadınlara sınırlı sayıda tanınması, iş yerlerinde kadınların psikolojik ve fiziksel şiddete uğramaları, iş ile aile arasındaki denge sağlamakta sıkıntı yaşamaları, erk bir yapının halen var olması gibi sebepler şeklinde açıklanmıştır. Türkiye’de kadın istihdamının düşük olmasının, kadının toplumsal anlamda statüsünde de sorun yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. (Görmüş, 2019,s.10).

**İstihdamın sektörel dağılımı (%), Ocak 2021**



**Şekil 2.15** İstihdamın Dağılımının Sektörler Açısından Ocak 2021 Tarihine Göre Yüzdesele Değerlendirmesi

**Kaynak:** TÜİK, 2021

Yukarıdaki şekil 2.15’ te de belirtildiği üzere, 2021 yılının Ocak ayında TÜİK’ in yapmış olduğu bir araştırmadan bahsederseniz, 1000 kişi üzerinden yapılan bu araştırmada 15 yaş üstünün istihdamdaki sektör olarak dağılımı açıklanmıştır. Bu anlamda, Şekil 2.15 ve Tablo 2.1’de de ifade edildiği üzere, mevsim ile ilgili olan etkiden arındırılmış bir şekilde veriler incelendiğinde, istihdamın hizmet sektöründe % 54,5 olduğu sonucuna ulaşılmıştır (TÜİK, 2021).

**Tablo 2.1** Ocak Ayında 2021 Tarihinde 15 Yaş Üstünün İstihdamdaki Sektörler Olarak Dağılımı

İstihdamın sektörel dağılımı , 15+yaş, (Bin kişi), Ocak 2021

	Ocak 2021			Bir önceki aya göre fark			Bir önceki yılın aynı ayına göre fark		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam	27 706	18 935	8 771	822	496	326	- 154	- 54	- 100
Tarım	5 162	2 923	2 239	366	48	318	199	114	86
Sanayi	5 850	4 473	1 377	14	15	- 1	337	295	42
İnşaat	1 598	1 517	81	- 9	- 21	12	27	9	18
Hizmet	15 096	10 022	5 074	451	453	- 3	- 718	- 472	- 246

Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

**Kaynak:** TÜİK, 2021

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak, kadınların Türkiye’de 35 yaşın ardından işgücüne katılmaları incelendiğinde, bir azalmanın meydana geldiği görülmüştür. Dolayısıyla, kadınlara ait olduğu düşünülen bakım gibi roller sebebiyle iş hayatına katılımda zorluklar yaşadıkları belirtilmiştir. Sektörler olarak bir inceleme yapıldığında ise, kadınların Türkiye’de en çok istihdamının sağlandığı sektörün tarım, istihdamının en az olduğu sektörün ise inşaat olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sanayide çalışmalarını sürdüren kadınların çalışma biçimlerinin kayıt dışı olmasından ötürü, kadınların istihdamının eksik bir seviyede olduğuna değinilmiştir. Özellikle bu durumun en çok tekstil, fason üretim ve dikiş tarzındaki işlerde görüldüğünden bahsedilmiştir. Kadınların ücretli bir işte çalışmak istemeleri durumunda, erkek egemen yapının birçok engelle sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Örneğin, kadınların çalışmasını bazı erkeklerin bir yenilgi olarak gördüğü dile getirilmiştir. Bu ortaya çıkan durumun kadınların önünde büyük bir zorluk olduğu düşünülmüştür.

Bir başka boyut olan yoksulluğun aynı şekilde, istihdamın kayıt dışı olarak gerçekleşmesinin hem nedenini oluşturduğu hem de sonucunu oluşturduğuna değinilmiştir. Kadınların kayıt dışı bir biçimde çalışmalarının ardından işlerinde aldıkları ücretin düşük olduğu ve dolayısıyla kadınların yoksulluğa uğradığı görülmüştür. Aynı zamanda, yoksulluk yaşayan kadınların kendilerine ait herhangi bir gelirlerinin olmaması nedeniyle ekonomik olarak özgürlüklerinin kısıtlandığı

sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların yoksullaşması sonucunda ise çalışma yaşamında bulunmakta zorluk yaşadıkları ve de kentlerde düşük ücret aldıkları görülmüştür. Dolayısıyla, eğitim konusunda da yine pek çok fırsattan yararlanamadıkları belirtilmiştir (Varışlı, 2021).

Yoksulluk ile birlikte beslenmenin yeterli bir şekilde gerçekleşmediği görülmüştür. İş yerlerinde öğünlerde çalışanları motive edecek bir ortamın oluşturulmasını sağlamak adına, yiyeceklerin kalori miktarları dikkate alınarak bir düzenleme yapılıp uygulanma konulmasının önemli olduğu düşünülmüştür. Çalışanlara ayrılan molalar içerisinde dinlenmelerine gerekli önemin verilmesi önerilmiştir. Dolayısıyla, beslenmeleri hususunda yine gerekli özenin çalışanlara gösterilmesinin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Kadınların eğitimlerinde meydana gelen eksiklikler ile beraber sahip oldukları niteliklerin az olduğu görülmüştür. Kadınların yoksullukla karşılaşmaları, toplumsal cinsiyet anlamında eşitsizliğe sebep olduğu şeklinde açıklanmıştır. Eşitsizlik ile beraber gelişen eğitim konusundaki eksiklik yine kadınların iş ortamlarında çok uzun saatler çalıştırılması ve kalifiye olmalarının sağlanması için bir çalışmanın yapılmaması şeklinde sonuçlanmıştır. Bu duruma ilaveten, iş tanımları bakımından yine büyük bir belirsizliğin olduğu görülmüştür. İşverenlerin bu doğrultuda, çalışandan pek çok görevi yapmayı isteyebildiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, hem ev içindeki rollerin kadına ait olduğu düşüncesinin var olması hem de sosyal yardım alma anlamında da kayıt dışı bir şekilde çalıştıkları için zorluk yaşadıkları ve bunun sonucunda da iş ortamında stresli bir şekilde çalışmak durumunda kaldıkları görülmüştür. Örneğin, tekstil fabrikalarındaki ortamlarda, kadınların hastalıklarının başında, damar ve diyabet gibi hastalıkların geldiği açıklanmıştır (Makal, Toksöz, 2015, s. 256-279). Neticede, alışma biçimleri kayıt dışı olan kadınların resmi olarak kayıtlı olmalarının sağlanmasının oldukça önemli bir konu olduğu görülmüştür. Bu anlamda, kadınların eğitim düzeylerinin geliştirilmesinin kayıt dışı bir şekilde kadınların çalışmasını engellemek adına atılacak önemli adımlar olduğu şeklinde açıklanmıştır (Varışlı, 2021).

Kayıt dışı istihdamın önlenemediği noktada kadınların beslenme şartlarının yeterince sağlanamadığı, yeterince dinlenemedikleri ve yine sosyal açıdan da sağlanan güvenlikten yararlanamadıkları gibi sonuçları meydana getirmeye devam edeceği belirtilmiştir (Makal, Toksöz, 2015,s.297).

Toplumda kadınların, iş yerlerinde dışlanma ile karşılaştıkları ya da ötekileştirilme gibi sorunlar ile karşı karşıya geldikleri bu yapıya karşı, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesine yönelik olarak mücadele edildiği görülmüştür. Kadınlara ait olduğu düşünülen bu rollerin ise, gerçekleştirilmeye devam edilmesinin hiyerarşik olan bir yapının meydana gelmesine zemin hazırladığı belirtilmiştir. Kadının geri planda olmasına neden olan bu hiyerarşik sistemin, servet ile gelir hususlarında paylaşımın sağlanması bakımında çok sayıda problemi beraberinde getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, kadının düşük gelire sahip olmasının, aynı zamanda eğitim konusundaki eşitsizlik ile bağlantısının olduğu ifade edilmiştir. Kadının iş dünyasında ortaya koyduğu hedeflerle ilgili iş ortamında ve çevresinde ön yargıların olduğu görülmüştür. Çalışma yaşamında da cinsiyetçi yaklaşım sergileyen yapıların halen bulunduğu değerlendirilmiştir.

Aile içindeki bireylerin de göstermiş oldukları tavrın çok sayıda problemi de beraberinde getirmiş olduğu açıklanmıştır. Örneğin, eşlerin kadının iş yaşamına başlaması ile birlikte, aile kavramı ya da ev işlerinin zayıflayacağını düşündüklerinden bahsedilmiştir. Türkiye’de yükseköğretimi tamamlamış olan kadınların ise istihdam oranları incelendiğinde, daha az eğitim almış olan kadınlara göre istihdamlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, eksik istihdamın önüne geçebilmek için kadınların her bölgede eğitim imkânlarının sağlanmasının bu noktada epey etkili olacağına değerlendirilmiştir (Şahin ve Bayhan, 2020).

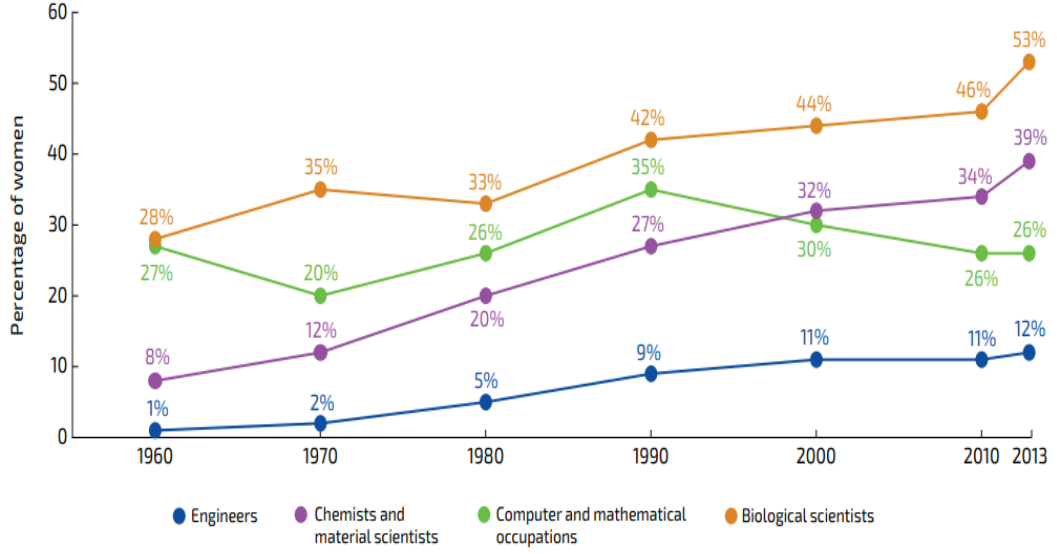
#### **2.5.1.1.6 STEM ile İlgili Eşitsizliklerin Önüne Geçilmesi**

Tutum değişiklikleri ile ilgili sorunların önlenmesi ile ilgili ise STEM olarak, işgücünün % 80’den fazlasını mühendislik ve bilgisayar ile ilgili mesleklerin oluşturduğu ifade edilmiştir. Bu tarz mesleklere olan beklentinin STEM alanlarındaki diğer mesleklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Öte yandan, kadınlar bu alanlarda iyi bir şekilde temsil edilmediğinde kadınların bu tarz mesleklere yönelik olan fırsatları da kaybettikleri dile getirilmektedir. Örneğin, Siyahi, Alaska yerlisi, Hispanik ve Amerikan yerlileri ele alındığında 2013 yılında yaş aralığı olarak 20 ile 24 yaş arasındaki kadınların nüfusun %18’ ini meydana getirdiği gözlemlense bile, o yılda kadınların mühendislik lisans derecelerinin %3’ünü ve sunulan bilgisayar programlarının sadece %6’sını edindikleri görülmüştür. Diğer bir yönden, yaşı 20 ile

24 yaş arasında olan erkeklerin bu demografik grupların nüfusun %19'unu meydana getirdiği sonucuna ulaşılmaktadır (AAUW, 2015).

Maaşlar konusunda kadın ve erkek bilim insanları arasından erkek adaylara yönelik olarak daha fazla maaş teklifi sunulduğu gözlemlenmiştir. Öte yandan, geçmiş iş performansları ile ilgili bilginin sunulması durumunda ise işverenlerin işe alım kararları ile ilgili daha az önyargıda buldukları söz edilmektedir. Dolayısıyla, önyargılarla genellikle karşılaşıldığı ama etkilerinin bilgilerin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasıyla azaltılabileceğinden bahsedilmektedir. Buna yönelik olarak ise bilgi işlem ve mühendis alanlarındaki kadın rol modellerinin kadınlar için örtük bir şekilde ortaya konulan önyargıları değiştirmeye destek olmalarının etkili olabileceği ifade edilmektedir. Örneğin, bilgisayar programları ve üniversite mühendisliği gibi başarılı bir bilgisayar uzmanı ya da mühendis olabilmek için epey önemli olan iletişim kurma, iletişim ve organize etme gibi becerilerin de kapsama alınmasından bahsedilmiştir. Birçok uzmanlık türünü vurgulamak üzere genç kadınların bilgisayar ve mühendislik ile ilgili işlemleri edinebileceklerini düşünmelerini sağlamak adına kendilerine destek sağlandığı görülmüştür. Hastalık, suya erişim ve iklim değişikliği gibi sorunlara yönelik olarak çözüm bulabilmenin de bu anlamda önemli olduğuna değinilmiştir. Bu çözümleri sağlamak için ise mühendislik ve bilgisayar alanlarındaki bilim insanlarına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, kadınların bu alanlarda temsil edilmemesi durumunda herkesin katılımının sağlandığı yeni çözümlere de erişme fırsatının kaçırılmış olacağından söz edilmektedir. Böyle bir durumun neticesinde ise çoğu teknik kararın sadece erkeklerin fikirlerine, tecrübe ve yargılarına göre verileceğine değinilmiştir. Dolayısıyla, kadınların katılımına önem verilmesinin her anlamda önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (AAUW, 2015).



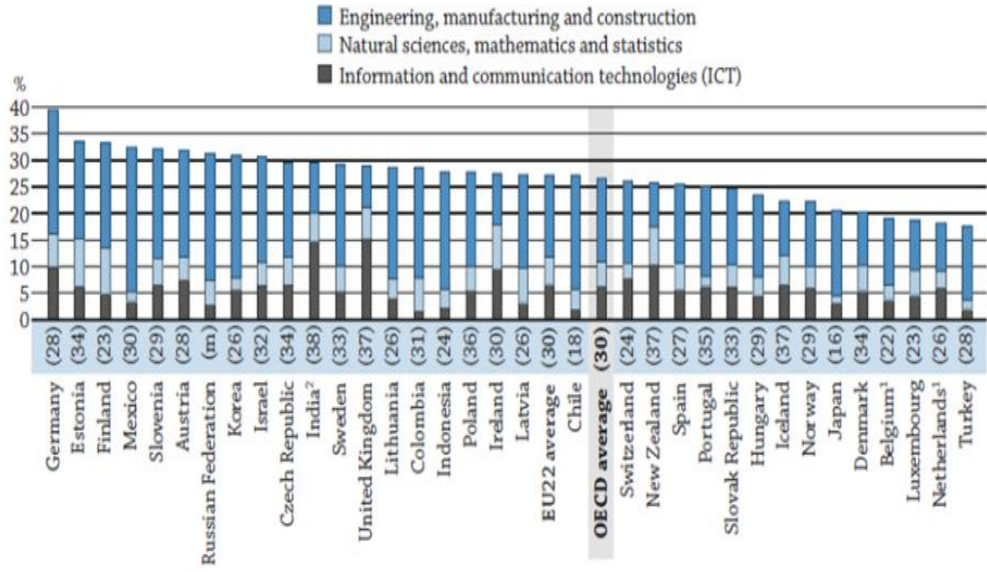


**Şekil 2.16** Seçilen STEM Mesleklerinde 1960 ve 2013 Yılları Arasında Kadınların Yüzdesi

**Kaynak:** AAUW, 2015

Yukarıdaki Şekil 2.16’ da belirtildiği üzere, kadınların STEM mesleklerinde 1960-2013 yılları arasındaki yüzdelerine yer verilmiştir (AAUW, 2015).

İlaveten, çeşitlilik ile ilgili araştırmacıların amaçladıklarının bir grup içerisindeki bireylerin sahip olduğu düşünceleri birleştirebilmek olarak ele alındığı görülmüştür. Böylelikle de bilim insanlarının yüksek IQ’ su olan bireylerden daha iyi bir şekilde performanslarını sergileyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çeşitlilik zihniyeti bilim insanlarının bir çağrısı olarak dile getirilmekte, keşif ve yaratıcılığı içine alması sebebiyle oldukça değerli olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, istihdam ile ilgili uygulamalarda çeşitlilik ile birlikte olumlu sonuçların arttırılmaya çalışıldığı, olumsuz sonuçlarının ise en aza düşürülmesi konusunda destek sağladığı görülmüştür. Bu noktada, insanların ayrımcılığa uğrayıp uğramadığı ile ilgili farkındalıklarının olmasını sağlamanın faydalı olacağına inanılmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise, araştırmacıların katılımı ile araştırma yürütme ile ilgili eğitim sağlanarak basamaklıp düşünceler konusunun ele alınarak, çözüm üretilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür. Bir de mühendislik ile ilgili hem okullarda hem de iş yerlerinde kadının mühendislik alanına girmesinin önemini destekleyici nedenlerin açık bir şekilde anlatılması önerilmiştir (AAUW, 2015).



**Şekil 2.17** Matematik, Fen, Mühendislik ve Teknoloji ile İlgili Çalışma Alanlarına İlişkin Olarak Kadınların Oranının Yükseköğretime Başlangıcı Yeni Olanlar Açısından Dağılımının İncelenmesi (2015)

**Kaynak:** OECD, 2015, s. 1

Şekil 2.17’de de görüldüğü üzere, çok az mezunun ve öğrencinin yükseköğretimde bilimle bağlantılı olan alanları tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. OECD oranı ortalama olarak % 27 ile kıyaslama yapıldığında, Türkiye’de girişleri yeni olanların oranlarının STEM’ göre incelenmesi sonucunda ise teknoloji, matematik, fen ve mühendislik alanlarını % 18’inin tercih ettiği görülmektedir. Bu kişilerden ise girişi yeni olan kişilerin sadece % 2’sinin istatistik, fen bilimleri ile matematik alanında tercih yaptıkları görülmüştür. Bir başka % 2’sinin ise iletişim ile bilgi teknolojileri ile ilgili alanlarından yana tercihlerini yaptıkları belirtilmiştir. Bu ortaya çıkan oranın da yine % 5 ile % 6 olan OECD ülkelerindeki ortalamalarından oldukça düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, Türkiye’nin bu belirtilen alanlarda OECD ülkeleri arasında en düşük orana sahip olan ikinci ülke olduğundan bahsedilmiştir (OECD, 2015 s.1).

#### 2.5.1.1.7 Bakım ile İlgili Süreçlerde İzin Kullanımı

“İş-yaşam” ile ilgili girişimler, esneklik bileşenleri ile ilgili olmasına rağmen özel düzenlemelerin çoğunlukla değişiklik gösterdiği dile getirilmektedir. Dolayısıyla, esnek çalışma ile ilgili yapılan düzenlemelerin nasıl ve nerede yapıldığı ile çalışılacak toplam saat gibi konularla ilgilenilmesinin önemli olduğuna değinilmiştir. Diğer bir yönden, genel olarak, esnekliğin kökleşmiş kültürel kurallar ve davranışlarla çakıştığı

ve bu sebepten uygulanmasının zor olduğu görülmüştür. Örneğin, çoğu işyerinde ideal çalışan ile ilgili kişisel ve ailevi bağlılıklardan ziyade çalışanın işe ne kadar bağlı olduğuna önem verilmiştir. Bir diğer araştırmada ise çalışanların işe bağlılığının ve üretkenliklerinin kanıtının yüz yüze iletişimde geçirilen zaman ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir. Örneğin, bakım ile ilgili olan rolün örgütsel bağlılıkta azalma ile sonuçlanacağı düşünülmüştür. Bu durumun da yarı zamanlı işlerde işyerinde geçirilen zamanda ve çalışma saatinde azalmaya neden olacağı şeklinde açıklanmıştır. Ancak, tek ebeveynli ailelerin, kişisel hayatını çocuk bakımı ile tek bir yönde dengeyi sağlayanların görmezden geldiği durumlara sıklıkla rastlanmıştır. Diğer yandan, kadınların, erkeklere göre ekonomik ve kariyer anlamında daha olumsuz bir şekilde etkilendiklerine değinilmiştir. ABD ve Avrupa’da kadınların yarı zamanlı işlerde erkeklere göre daha fazla çalıştığı gözlemlenmiştir. Bu yönde, kadınların daha çok kariyer molası vermek durumunda kaldığı görülmüştür. Öte yandan, İsveç’te yarı ve tam zamanlı çalışmada kazanılan ücret arasındaki farkın oldukça az olduğu belirtilmektedir. Bu noktada, İsveç’te yarı zamanlı olarak çalışanların tam zamanlı olarak çalışanlara göre ortalama olarak yalnızca %3 kazancının daha az olduğu ifade edilmiştir. Buna karşılık, ABD’de tam zamanlı çalışanlara göre yarı zamanlı çalışanların kazancının % 21 daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, kadınların uzun vadede yarı zamanlı olarak çalışmalarının kazançlarına da yansıdığı açık bir şekilde görülmüştür (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

Ayrıca, OECD’nin yaptığı bir araştırmaya göre, Kanada’da annelik izni ile ilgili ödeneklerin yanında yine ebeveynler için istihdam sigortası ile bağlantılı olarak ebeveynlik ödeneklerinin bulunduğu bahsedilmiştir. Böylece, yeni evlat edinmiş ya da yeni bebeği doğan ebeveynlere iş yerinden izin verilmiştir. Geleneksel hale gelmiş olan iyi çalışanın mevcut çalışan olduğu inancı geride bırakılmıştır. Buna yönelik olarak Belçika’ da geleneksel olarak belirlenen saatler yerine çalışanların kendilerine uyan bir vakitte elektronik ortamda giriş ve çıkış işlemlerini yapma esnekliğine kavuştuklarından söz edilmiştir. Almanya’da ise çalışanları ilgilendiren bakım ile aile ilgili yükümlülüklerin federal yetkililer tarafından uygulanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu durumun, çoğunlukla bakım ile ilgili ve aile ilgili çalışma saatlerini, mobil işyerlerini ve birbirinden farklı katılım programlarını kapsadığı görülmüştür. Yeni Zelanda’da ise bütün bakanlıklarda ve kamu hizmeti ile ilgilenen bölümlerde, esnek çalışma ile ilgili olarak yoğun saatler, ebeveyn izni sonrasında kademeli olarak işe geri dönüş, evden çalışma ve de aşamalı emeklilik gibi

konulara yer verilerek, çözümler üretilmiştir. İş yerlerinde bu esnekliğin bütün rollerdeki işverenler tarafından sağlanmasının gerektiği ifade edilmiştir (OECD, 2020).

Yukarıda bahsi geçen konuya ilaveten, geçmişte feministlerin, kadınların statülerini daha iyi bir hale getirmek için mücadele ettikleri görülmüştür. Örneğin, “ikinci dalga” ya da diğer bir deyişle yeni olarak ifade edilen kadın hareketinin kurumsallaşmamış olan boyutunu ifade ettiği belirtilmiştir. Diğer yönden, sosyal haklar perspektifinden bakıldığında ise feminist mücadelenin çocuk bakımı politikası ile ilgili olan sorunu tanımlamak ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin ilerletilmesi gibi başlıklar ekseninde incelemeler yaptığı görülmüştür. Bu noktada, feminist seferberliğinin bir başka amacının ise toplumsal cinsiyet eşitliğinin çocuk bakımı konusundaki politikayla uyumuna önem vermek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni olan feminist hareketin Almanya’da meydana gelmesiyle 1960’ların sonlarına doğru muhafazakâr aile idealine karşı olarak protestoların olduğundan söz edilmiştir. Almanya’daki feminist kadınların bu feminist mücadelenin özerkliği sağlamak istedikleri görülmüştür. Dolayısıyla, çocuk bakımının ilk feminist projede yeni kadın hareketinin merkezi olarak ifade edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ocak ayında, 1968’de Berlin’de kadınların kurtuluşu için eylem şeklinde dile getirilen “Yeni Sol” olarak adlandırılan kadın hareketinin meydana geldiği belirtilmiştir. Bunun nedeni ise, kadınların sömürülmesini engellemek için bir kampanya oluşturmak şeklinde olarak açıklanmıştır. Aktionstrat’ın çocuk bakımı konusuna siyasi çalışmalarında yer verdiği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, Aktionstrat, toplumun tümünün çocukların yetiştirilmesinden sorumlu olduğunu ve bunun kabulünü sağlamak için de mücadele etmenin gerekli olduğunu dile getirdiği görülmüştür. Bu bahsi geçen konu, kadınların kurtuluşunu sağlamak adına gerçekleştirilecek ilk adım olarak tanımlanmıştır. Diğer yönden, çocuk bakımı konusu, kadın istihdamının sağlanması ile birlikte ele alınmamıştır. Bundan dolayı da insanları etkileyen bir feminist hareketin gerçekleşmemesine neden olduğu düşünülmüştür. Daha sonra ise İsveçli kadınların “toplumsal cinsiyet” konusunu Almanya’dan daha kapsamlı bir şekilde ele aldıkları görülmüştür. Partilerin ve sendikaların az olmasına rağmen, karar alma konusunda İsveçli kadınların oldukça kararlı olduklarına değinilmiştir. Örneğin, 1967 yılında mavi yakalılardan oluşan sendikada üç kişiden birinin kadın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1970’de kadınların sendika üyeliğinin yalnızca % 15 olduğu görülmüştür.

Diğer yönden, çağdaş ekonomi dili ile birlikte İsveçli feministlerin kadının aile

politikalarında ücretli istihdamının ve eşitliği sağlamaya ilgili oldukları ve bu noktada başarıya ulaştıkları belirtilmiştir. İsveçli feministlerin devletin sağladığı çocuk bakımı ile ilgili fırsatların oluşmasına ek olarak yeni aile modeli olarak “çalışan kadınlar” ile ilgili yeni politik fikri de hayata geçirdiklerinden bahsedilmiştir (Naumann, 2005, s. 10-13).

Ancak 1980'lere gelindiğinde, kadın hakları ve feminizm konularının çok dile getirilmediği görülmektedir. Örneğin, Kanada'da kadının istihdamındaki eşitliği, çocuk bakımı ve feminizm konularından bahsedilmemiştir. Bu anlamda, istihdam ve çocuk bakımı ile ilgili çalışmalar yapan Timpson'un sendikaların yetki alanı konusunda zorluklar yaşadığı ve çocuk bakımı için federal hükümete yönelik kısıtlamalar olmasından dolayı feminizm ve kadın hakları gibi konulardan bahsedilmediği şeklinde açıklanmıştır. Diğer taraftan, istihdam eşitliğinin sağlanması ile ilgili politikaları gerçekleştirmek konusunda daha istekli oldukları görülmüştür. Dolayısıyla, bu dönemde en önemli konuların çocuk yoksulluğunu engellemenin ve çocuğun gelişimini destekleyecek politikaların daha belirgin bir şekilde ele alındığı gözlemlenmiştir (Pasolli, 2017, s. 4).

Bu durum sonucunda, feministlerin bu dönemde çocuk bakımına “toplumsal cinsiyet eşitliği”ni sağlamak çerçevesinde öncelik vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, 21.yy' da feminist çerçeveyi tamamen terk etmenin kadınlar için çok riskli olacağı düşünülmesi ile birlikte bakım için destek, çalışanların ihtiyaçlarına, haklarına ve çıkarlarına oldukça önem verilmiştir. Bunun sonucunda da ailelerin, toplumun ve ekonominin bir bütün olacak şekilde evrensel anlamda çocuk bakımından yararlanmasının gerektiği belirtilmiştir (Pasolli, 2017, s. 7). Benzer şekilde, Kanada'nın hazırladığı bir raporda çocuğun eğitimi ve refahı için toplumlara yeterli kaynakların sağlanması, sosyal destek sağlayan kuruluşların yerli aileleri bir arada tutmak konusunda yardımcı olması ve kültürel anlamda çocuklara uygun bir çevrenin sağlanması gibi konulara yer verilmiştir. Dolayısıyla, yerli kadınlar için çocuk bakımı politik bir hareket olmakla birlikte yerli ailelerin ırkçı uygulamalar ile karşılaşmasını engellemek için oldukça kıymetli olduğuna değinilmiştir. Böylelikle bakımın toplulukları geliştirmeye yardımcı olduğundan bahsedilmiştir. Bu yönde, politikaların bakım ile ilgili desteklerde iyi tasarlanmış ebeveyn izni politikaları yapmayı, toplumun faydalanmasını sağlayacak aile hizmetleri bakımından iyi kaynaklara sahip olmayı ve çocuk bakımı ile ilgili hizmetlerin desteklemesinin çok önemli olduğunun belirtildiği görülmüştür. Bu bakım ile ilgili olan analizde, hem devletler hem aileler hem de

piyasaların iyi organize olunmasının gerekliliğinden söz edilmiştir Dolayısıyla, sınıf, etnik, ulusal kimlik ve ırk ayrımı yapılmadan bütün hak ve fırsatlardan, kadınlarla erkeklerin eşit bir şekilde yararlanmalarının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, dünyada kadınların haklarının güvence altına alınacağından bahsedilmiştir (Pasolli, 2017, s. 10).

#### **2.5.1.1.8 Cinsiyet Klişelerine Karşı Farkındalığın Arttırılması**

Cinsiyet ile ilgili klişelerin önüne geçebilmek ile ilgili, dünyada kadın emeği karşılığında verilen ücretin, erkeğin emeğine göre verilen ücretten daha az olduğu dile getirilmiştir. Kapitalizmin etkisi ile beraber sömürgeci, ayrımcı bir yapıya rastlanmıştır. Böyle bir sistemde, niteliği daha az olan işler için kadınların çalıştırılması uygun görülmüştür. Dolayısıyla, kadının emeğine yeterince değer verilmediği gözlemlenmiştir (Tunç, 2018, s. 7).

Organizasyonlarda, yeterli iş-yaşam dengesinin sağlanmasının, çalışanların refahı ve performansına olumlu etkilerinin yansıdığına değinilmiştir. Resmi olmayan iş-yaşam dengesine de rastlanmasından dolayı, resmi desteğin iş-yaşam çatışmasını düzeltmek için yeterli olmadığından bahsedilmiştir. Bu durumda, aile dostu psikolojik kültür ve iklimin resmi olmayan “iş-aile desteği” ni oluşturduğu ifade edilmektedir. Örneğin, “örgütsel vatandaşlık davranışı”nın bir boyutunu oluşturan özgecilik, ağır iş yükü olan ya da işe yeni başlayan kişilere işteki görevler ile ilgili gönüllü olarak yardımcı olmayı kapsayan bir davranış olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla, özgecilik davranışı, organizasyon anlamında performans ve çalışanın iyi oluş hali (wellbeing) açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir. İşe henüz yeni başlamış olan çalışanlara, deneyimli kişilerin yardım etmesinin, yeni çalışanların daha üretken olmasını ve bu anlamda yöneticilerin de destek olmasının etkili olacağına değinilmiştir (Perez, Penela ve Torres, 2020, s. 1-3).

İşgücü ile ilgili problemlerin ve işgücü piyasasındaki sıkılığa karşı çalışan bireylerin dengeyi sağlaması konusunda nasıl yardımcı olunabileceği üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Dolayısıyla, organizasyon anlamında, desteğin çalışanların iş-aile ihtiyaçlarını karşıladığı ve düzenlediği görülmüştür. Bu anlamda, çalışanların iş-aile ile ilgili programları nasıl kullanmaları gerektiği ile ilgili yöneticileri ile iletişime geçebilmelerinin oldukça önemli olduğuna değinilmiştir. Böylelikle de yöneticinin tutumlarının, çalışanların aile ile ilgili sorumluluklarına katkıda bulunduğu

belirtmiştir. Çalışanların sosyal ve duygusal olarak da desteklenmeye, saygıya ve iyiliğe ihtiyaçlarının olduğu şeklinde açıklanmıştır. Bu durumun, çalışanların organizasyonun onlarla ilgilendiğini ve ihtiyaçları ile ilgili endişelerinin organizasyon tarafından algılandığını fark etmeleri noktasında önemli olduğu düşünülmüştür. Bu dengeyi sağlamak noktasında çoğunlukla, kadınların zorluklarla karşılaştıkları görülmüştür. Bunun nedeni ise cinsiyet ilgili kalıpların halen var olması şeklinde açıklanmıştır. Örneğin, Latin Amerika ve Güney Avrupa ülkelerinde çalışan kadınların, enerji ve zaman konusundaki kayıpları sebebiyle daha zorluk yaşadıklarından bahsedilmiştir. Sonuç olarak, kadın çalışanların kendilerine zaman ayırabilmelerinin gerekliliğinin altı çizilmiştir. Aynı şekilde, organizasyonun da aile ile ilgili ihtiyaçların neler olduğunu farkında olmasının ve bu ihtiyaçları desteklemesinin gerekliliğine değinilmiştir (Perez ve ark. 2020, s. 1-3).

Öte yandan, iş ve aile ilgili sorumluluklar dışında, diğer endişelerin de halen mevcut olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, daha kapsayıcı bir düzenlemenin hayata geçirilmesinin etkili olacağına inanılmaktadır. Cinsiyetten bağımsız olarak ele alınması için de cinsiyet ayrımcılığının altında yatan davranışların da incelenmesinin gerekliliğinden söz edilmektedir. Genç çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen ve çalışanına destek veren, pozitif davranışa sahip bir organizasyonun varlığı bu noktada önem kazanmıştır. Diğer yandan, yaşı daha ileri olan nesillerin ve emekli olan çalışanların da farklı istihdam ve emeklilik olanakları ile ilgili taleplerinin arttığı görülmüştür (Barreto, Ryan ve Schmitt,2009).

OECD'nin yapmış olduğu bir çalışmaya değinirsek, ücretli ve ücretsiz işler ile ilgili cinsiyet farkını önlemek için sadece kadın ile ilgili işgücü piyasasının davranışındaki değişimin yeterli olmadığı düşünülmüştür. Bu aradaki farkın azalması için erkeğin evde ve toplumda cinsiyet ile ilgili basmakalıp düşünceleri bırakmasının gerekliliğinden söz edilmektedir. Örneğin, kadınlara verilen bakım ile ilgili roller dolayısıyla, izin alma olasılığının erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür. Diğer yönden, bu durumun, erkeklere kariyerlerinde daha uzun saatler çalışma şansı verdiği dile getirilmiştir. Böylelikle de işverenlerin kadın çalışanları geliştirme konusunda daha az istekli olduğu gözlemlenmiştir. Dünyada, erkekler ve kadınlar arasında da ücret konusunda farklılıkların olduğu ve kariyerlerini etkilediği görülmüştür. Örneğin, ücretli işlerde erkeklerin, kadınlara göre daha uzun saatler (haftalık 60 saat ya da daha fazla) çalıştığına değinilmiştir. Bu yönde, kadının emeğinin görmezden gelindiği, ücretsiz ev işi ve çocuk bakımı ile ilgili işlerin orantısız olması, çalışma saatlerinin

uzun olduğu ülkelerde, cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını da meydana getirdiği görülmüştür. Dolayısıyla, işgücü piyasasındaki davranışta da bir farklılığın olduğu açıklanmıştır. Örneğin, kadınların ücretli işte haftalık olarak sıfır ya da daha sınırlı saatte çalıştığı birçok örneğin olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla, “toplumsal cinsiyet” ile ilgili eşitsizliklerin olduğu görülmüştür. Ülkeler incelendiğinde yine “iş-hayat dengesi”ni sağlayabilmek adına birçok ülkenin zorluklarla karşılaştığı belirtilmiştir. Örneğin, Türkiye, Güney Afrika, Kore, Meksika ve Yunanistan gibi ülkelerde, işyerlerinde kadın ve erkek çalışanların uzun saatler çalıştığına değinilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların çalışma saatlerinin azaltılması tavsiye edilmektedir. Çalışma saatlerinin azaltılmasının önerilmesinin nedenleri ise, ortalama olarak uzun saatler çalışanların, çalışma saatlerini çok az kontrol edebilmesi, hem fiziksel hem de ruhsal sağlık sorunlarıyla karşılaşma ihtimallerinin de artması şeklinde açıklanmıştır (OECD, 2017).

Dolayısıyla, iş ile günlük hayat arasında bir dengenin oluşmasının önemli olduğu görülmüştür. Gerçekleşen denge ile birlikte bireylerin daha sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürdürecekleri düşünülmüştür. Başka bir yönden, çalışan bireylerin % 11 oranı ile haftada, 50 saat ya da 50 saatten daha fazla olacak şekilde çalıştıkları, OECD ülkeleri ortalaması sonucunda belirtilmiştir. Örneğin, Finlandiya’da 2020 senesinde uygulamaya konulan bir yasanın çalışma saatleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu yasada, dile getirilen, çalışma saatlerinin en az yarısını oluşturacak bir şekilde nerede çalışmaları ve ne zaman çalışmaları konusunda karar verme konusunda iznin kendilerine verilebileceği şeklinde dile getirilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların haftalık olarak 40 saat olacak şekilde çalışmaları düşünülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların zamanlarını nerede geçireceklerinin, kendilerinin isteğine göre şekilleneceği belirtilmiştir. Örneğin, çalışanların, vakitlerini bir kafede ya da evde geçirme gibi seçeneklerinin olabileceği görülmüştür. Ebeveynlerin çocuklarını okula götüreceği zamanlara göre de kendini daha rahat bir şekilde ayarlayabilmesi ve aynı şekilde çocuklarını okuldan alması için gerekli olan zamanı belirleyebileceklerine değinilmiştir (HBR, 2019).

En uzun çalışma süresi ile ilgili dünya genelinde yapılmış olan bir çalışmada, çalışma saatleri bakımından en uzun süreye sahip olan ülkeler açıklanmıştır. Bu ülkelerin ise Türkiye ve Kolombiya’da olduğu görülmüştür. Diğer yandan, yine dünya genelinde çalışma saati ile ilgili en kısa çalışma süresinin olduğu ülkeler araştırılmış ve 16 ülke arasında ortalama 30 saat ile çalışma saatinin en kısa olduğu ülkenin



Hollanda olduğu açıklanmıştır. Çalışma saatinin hangi ülkelerde az olduğu ile ilgili olarak ise 15 ülkenin, Avrupa'da yer aldığı görülmüştür. Japonya'da mesai saati konusunda bir düzenleme hayata geçirilmiştir. Mesai sonuna gelindiği vakit, ışıkların ofiste kapatılması tarzında bir uygulamayı hayata geçirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla, çalışma saatlerinin uzun olmasının etkili olduğu düşüncesinin bırakılmasının önemli olacağı belirtilmiştir. Öte yandan, çalışma saatlerinin uzun olması halinde ise birçok ruhsal sorunlar ve fiziksel sorunlar ile kalp hastalıklarının da meydana gelebileceği dile getirilmiştir. Hatta küresel anlamda, var olan iklim değişikliğinin nasıl yavaşlatılması noktasında da çalışma saatlerinin daha kısa tutulmasının etkili sonuçlar verebileceğine değinilmiştir. Örneğin, Ford ile birlikte çalışma saatinin 8 saate indirildiği ve dolayısıyla da maaşlarda artışın meydana geldiği gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, verimlilikte de bir yükselmenin olduğu görülmüştür. Daha sonrasında da birçok fabrikanın Ford'u örnek aldığı sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2019).

Kamu politikalarının ev işlerinde erkekleri daha fazla zaman ayırmaya cesaretlendirmesi ve ofiste ise erkeklerin kadınlardan daha az süreli çalışması önerilmiştir. Bunun nedeni ise çiftlerin çocukları olmadan önce eşitlikçi bir eğilimde oldukları ama ebeveyn olduktan sonra cinsiyet rollerinin daha gelenekselleştiği şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla, davranışları gözlemlerken doğum sonrasındaki sürece yönelmenin önemi vurgulanmıştır (OECD, 2017a). Bu noktada, OECD genelindeki hükümetlerin ebeveyn iznini erkeklerin almasına yöneltmeyi amaçlamak için çeşitli önlemler aldıkları görülmüştür. OECD ülkelerinin çoğunda babaları, çocukları çok küçükken izin almaya ve eve daha fazla zaman ayırmalarını sağlamak için babalara özel izinli ücretin uygulandığı şeklindeki örneklere rastlanmaktadır. Öte yandan, bu izinlerin kısa olup genellikle birkaç haftadan fazla sürmeyip bebeğin doğumunun ilk birkaç ayında kullanılabilir olduğu görülmüştür. İzinli süreçteki ücretin miktarının iyi olduğuna değinilmiştir. Örneğin, Çek Cumhuriyeti, İtalya, İrlanda ve Türkiye babalık iznini uygulamaya koymaya başladığı görülmüştür. Diğer yandan, Portekiz, İspanya ve Slovenya'nın ise sahip olduğu hükümleri genişlettiği dile getirilmiştir. Estonya'nın ise babalık yardımını 2009 krizinden sonra tekrar yürürlüğe koyduğu ifade edilmiştir. Öte yandan, ücretli ebeveynlik iznini babalara uygulamak için bazı OECD ülkelerinin devredilemeyen haklarını uygulamasıyla bu izin daha da geliştiği öne sürülmüştür. Ücretli izin süresinin daha uzun olmasının annelik ve babalık izninin alınması ile çocuklarının bakımı ile daha fazla ilgilenebildikleri

görülmüştür. Bahsedilen babalık izninin ise bazı çeşitleri olduğuna değinilmiştir. En yaygın şeklinin ise “baba kotaları” olduğu görülmüştür. Bunlar, çoğunlukla Kanada’nın Quebec eyaletinde veya İskandinav ülkelerinde uygulanmakta olup sadece babalara ayrılmış genel bir ebeveynlik izninin süresi ile ilgili belirli bölümleri içeren bir uygulama olduğu şeklinde açıklanmıştır. Örneğin, baba ikramiyesinin diğer seçenekler arasında bulunduğu da görülmüştür. Almanya’da uygulandığı gibi, belirli miktarda izin her iki ebeveyn tarafından ortak olarak kullanılabiliriyorsa, bir çiftin ücretli izin için birkaç haftadan fazla hak kazanabilme olanağına sahip olabildiği belirtilmiştir. Bu hususa ilaveten, babaya özel iznin en uzun uygulandığı OECD’deki ülkelerinin Belçika, Kore ve Japonya’da olduğu dile getirilmiştir. Başlangıçtan bu yana ücretli ebeveyn izninin her ebeveynin hakkı olduğu belirtilmiştir. Sosyal normları dönüştürmenin gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu doğrultuda, medya, popüler kültür ve yayıncılığın toplumsal klişe ve normlara karşı meydan okuduklarını göstermelerinin önemli bir adım olacağı belirtilmiştir. Medyada kadınlar ile ilgili çeşitli basmakalıp düşüncelerin yoğun olduğu halen görülmektedir.

Örneğin, 11 ülke üzerinden filmlerle ilgili bir araştırmada, filmlerde başrol ve yardımcı başrol rolündeki oyuncuların sadece % 23.3’ünün kadın olduğu açıklanmıştır. Diğer yandan, bilim, teknoloji ve mühendislik gibi alanlardaki işlerle ilgili karakterlerde on karakterden yalnızca birinin kadın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, sosyal medya ve televizyonun da bahsedilen geleneksel imajlara karşı meydan okumasının etkili olacağı belirtilmiştir. Örneğin, bilim ile ilgili kadınları güçlü yönde tarif eden programlar sonrasında kadınların başvurusunun çoğaldığı gözlemlenmiştir. “Luchadoras in Mexico City” gibi feminist televizyon programlarındaki hikâyelerinde kadınlara ilham verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, babaların izni ile ilgili uygulanan programlarda, çoğu hükümetin toplumun farkındalığını arttıran kampanyalar kullanarak cinsiyet ile ilgili klişelere meydan okumaya çalıştıkları görülmüştür. Örneğin, 2013’ten bu yana, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Kore, Slovenya, Portekiz, Şili ve Avustralya’da toplumdaki farkındalığı arttırmak için bazı kampanyalar uygulanmaya başlanmıştır. Bu kampanyalarda, cinsiyet ile ilgili normlar ve klişeler konusunda çevrimiçi ve geleneksel medya kanalları kullanılmıştır. Bu ülkelerden Avustralya’nın “Equilibrium Man Challenge” adlı çevrimiçi mini bir belgeseli, bir grup erkeğin iş-yaşam dengesinde, esnek çalışma düzenlemeleri ve aile üyelerinde bakım konularına karşı farkındalığına dikkat çeken bir belgesel olduğuna değinilmiştir (OECD, 2017).

### 2.5.1.1.9 Çalışan Programlarındaki Değişiklikler

Çalışan programlarındaki değişiklikleri ele alırsak, organizasyonlardaki eşitlik ile ilgili programlarda üst pozisyondan başlayarak karar verme sürecinde ve uygulamada bazı problemlerle karşılaşıldığı görülmüştür. Çoğu durumda, istihdam eşitliği ile ilgili politikaların olduğu görülürken, üst yönetimin daha çok acil konularla ilgilendiği ve bağlayıcılığı olmayan bir yaklaşım sergilediği belirtilmiştir. Dolayısıyla, düşük seviyedeki çalışanların planlama sürecine katılım sağlayamamaları sonucunda yönetim tarafından oryantasyon kapsamında istenilenin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda çatışma çözümü, uygulama ve öğrenme ile ilgili süreçlerde sorunlar yaşanmıştır. İlk adımın kendi kendini düzenleyen organizasyon ile olduğu ve eşitlik çevresinde gelişen algı ve tutumların da organizasyon tarafından anlaşılmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Genel tutumlar ile ilgili temeli oluşturduktan sonra ise cinsiyete yönelik klişelerden kurtulmak için gerekli aksiyonları tanımlamanın etkili olacağına inanılmıştır. Böylelikle eşit ve adil bir yapının da beraberinde geleceği düşünülmüştür. Sonuç olarak, ileriki adımların atılması için organizasyondaki tüm üyelerin katılım sağlamanın gerekliliğine değinilmiştir. Çalışanlara yönelik olarak uygulanan bu eşitlik politikalarının yalnızca belirli kişileri etkilediği düşüncesinden de kaçınılması gerektiğinin altı çizilmiştir (Kumar ve Baroda, 2021, s. 4).

Bir başka yönden, geçmiş ile ilgili olan bir gözlemde ortaya çıkan sonucun genellikle kesin olduğuna inanılmaktadır. Bu durumun gelecek ile ilgili de yol gösterici olduğu düşünülmüştür. Öte yandan, sadece geçmişteki bilgiler ışığında hareket ederek, geçmişin verilerini kullanmak ve buna yönelik olarak çeşitli tahminlerde bulunmak, geçmişte kullanılan veriler haricinde bir değişim meydana geldiği vakit, bu değişim ile hazırlıksız bir şekilde karşılaşılacağından söz edilmiştir (Taleb, 2020,s.68).

Yapılan bir araştırmada ise, 2000’li yıllardan bu yana birçok ülkenin iş ile birlikte aile dengesini de sağlamaya destek olduğu belirtilmiştir. Genel olarak, aile izinleri ile ilgili haklardaki ilerlemenin çocuğun bakımı ve eğitimi konuları ile ilgili olarak kadının istihdamına yardımcı olduğu açıklanmıştır. Finansal desteklerdeki ilerleme ile de ailelerin yoksulluk risklerinin azaltmaları için bu desteklerin etkili bir rol üstlendiği düşünülmüştür. Diğer taraftan, aile politikalarının bazen istenmeyen sonuçlara da sebep olabileceği belirtilmiştir. Örneğin, bazı politikaların, kadının iş

gücüne katılımı ile ilgili güçlendirici politikaları önerdiği düşünülürken, cinsiyete dayalı iş ayrımına da yol açması sebebiyle kadınların kariyerlerinde cam tavan ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Öte yandan, iyi ve dengeli bir şekilde iş ile yaşam ilişkisini devam ettirmenin ailelerin refahına da pozitif bir etkisinin olacağı belirtilmiştir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020, s. 204).

#### **2.5.1.1.10 Hizmet Ağırlıklı Aile Desteği**

Yukarıdaki bilgilere ilaveten, hizmet ağırlıklı aile desteğinde ise işverenlerin ve hükümetlerin kadın ve erkeklerin istihdamını sağlamak adına bir uzlaşmanın meydana gelmesi için çeşitli desteklerin sağlanmasının önemli olduğu düşünülmüştür. Bazı hükümetlerin babalık izninin uygulanmasını zorunlu kıldığı görülmüştür. Diğer bir yönden, bazı hükümetlerde ücretsiz ebeveynlik hakkının verildiği belirtilmiştir. İskandinav ülkelerinde ise ücretli ebeveynlik izninin verildiği dile getirilmiştir. Bu anlamda da erkeklerin bu izni almaya cesaretlendirildiği görülmüştür. Yöneticilerin ise bu yasaya uymasının gerekli olduğundan bahsedilmiştir. Bazı işverenlerin bunu asgari miktarda ve isteksiz bir şekilde uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bu desteklerin iş hayatı ve aile ile ilgili bir uzlaşma sağlayacak şekilde uygulanmasının etkili olacağı belirtilmiştir. Bu durumun çoğunlukla, Avrupa ülkeleri arasında deneyimlendiği görülmüştür. Yönetici desteğinin ise ulus-devletlere göre farklılık gösterdiği dile getirilmiştir. Dolayısıyla, hem kadının hem de erkeğin istihdamının sağlanması noktasında, ebeveynlik izni ile ilgili seçeneklerin uygulanmaya çalışılmasının önemli olduğundan bahsedilmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin bu politikaları uygun bir şekilde sağlamaları sonucunda “iş ile aile çatışması”nın en aza indirgeneceği belirtilmektedir. “İş-aile politikaları”nın etkilerinin ise çalışanların bundan nasıl bir tecrübe sağladığına bağlı olarak değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Bir başka yönden, bazı iş yerlerinde “iş-yaşam” ile ilgili uzlaşmanın özellikle de erkekler arasında oldukça kısıtlı olduğuna değinilmektedir. Bu durumun da bireylerin “iş-aile politikaları” ile ilgili düşüncelerini etkilediğinden bahsedilmektedir. Böylelikle, “iş-aile” düzenlemelerini eşit bir şekilde sağlamanın farkına varılmasının önemli olduğu düşünülmüştür (Lewis ve Smithson, 2001, s. 2). Diğer taraftan, erkeklerin bakım konusunda işverenin desteği ile ilgili daha az hak kazandıkları görülmüştür. Bu durum ile birlikte kadına ve erkeğe yüklenen rollerin istihdamda ve

ev işlerinde farklı şekilde yansıdığı yapıların bulunduğu belirtilmiştir (Lewis ve Smithson, 2001, s. 4).

Örneğin, İrlanda, Norveç, Portekiz, İsveç ve İngiltere ile ilgili yapılan bir çalışmada, iki İskandinav ülkesinin sosyal demokrat modeline sahip olduğu görülmüştür. Bu ülkelerde iş ile ailenin uzlaştırılmasına önem verilip bu konu ortak bir sorumluluk olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde, çalışma saatleri ve mesai ile ilgili sıkı yasal düzenlemelerin de olduğu belirtilmiştir. Bunu sağlarken çocuk bakımı ve ücretli ebeveynlik izninin yüksek bir seviyede kamu tarafından finanse edildiğine belirtilmiştir. İskandinav refah devletleri arasında çeşitli farklılıkların olmasına rağmen, Norveç ile İsveç'in, refah devletlerini destekleyen "iş ve aile yaşamı"nın uzlaştırılmasını sağlayan bir eşitlik sözleşmesinin olduğu dile getirilmiştir. Genç kadınların ve erkeklerin uygulanabilir bir şekilde oluşturulmuş olan düzenlemelerin sağladıkları uzlaşma ile kendilerine hak verildiğini hissettikleri görülmüştür. Böylelikle de işverenlerden gelen desteği almaya hak kazandıkları ifade edilmiştir. İngiltere ve Portekiz'de önemli farklılıklar olmasına rağmen, her ikisinin de geleneksel ve "toplumsal cinsiyet eşitliği" sözleşmeleri arasında olan geçiş devleti olduğu açıklanmıştır. İngiltere ise liberal refah devleti modeli olarak nitelendirilmiştir. Dolayısıyla, bu sözleşmenin, geleneksel bir sözleşmeden eşitlik sözleşmesine doğru olan bir geçişi ifade ettiği belirtilmiştir. Örneğin, İngiltere'de çalışma saatlerinin esnek ve iş-yaşam konularının bireysel ya da kurumsal konular olduğu düşünülmüştür. Bu sosyal politikanın, aileler için olan kamusal sorumluluktan ziyade bireyi yansıttığı görülmüştür. Örneğin, Portekiz'in ise çok kısıtlı bir refah devletine sahip olduğu dile getirilmiştir. Öte yandan, işsizlik, yaşın ileri olması ve geleneksel anlamda çocuk yetiştirme gibi konulardaki desteklere olan güvenin ise güçlü olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, işsizlik oranının resmi olarak düşük olduğu görülmüştür. Diğer yandan, son derece güvencesiz bir şekilde gerçekleşen işgücü piyasası ve bunun yanında da geçici çalışmanın yüksek düzeyde olmasıyla birlikte bu kişilerin sosyal faydalara da erişim sağlayamadığı gözlemlenmiştir. Avrupa'da maaş düzeyinin en düşük olduğu ülkenin ise Portekiz olduğu açıklanmıştır. Öte yandan, çoğu erkeğin ve kadının tam zamanlı olarak çalıştığı bir ülke olduğundan söz edilmektedir. Dolayısıyla, Portekiz'de aileyi geçindiren bireyin geleneksel anlamdaki kariyer rollerinden daha modern bir toplum yapısına doğru gidildiğinden bahsedilmektedir. Sonuç olarak, hem İngiltere'nin hem de Portekiz'in iş ve aile ile ihtiyaçların karşılandığı görülmektedir. Öte yandan, uygulanan politikalar sonucunda cinsiyetlerdeki eşitlik ile ilgili genç

kadın ve erkeklerin bu konudaki sağlanacak destek haklarına daha az sahip olacaklarını hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. İrlanda’da ise muhafazakâr refah devlet modeli ya da diğer tabiriyle evi geçindiren güçlü erkek modelinde, bakım ile ilgili işlerin kadının rolü olduğunun düşünüldüğü görülmektedir. Dolayısıyla, özellikle de çocuk bakımı konusunda daha az devlet hükmünün olduğu dile getirilmektedir. İrlandalı kadınların eğitim seviyesinin çok yüksek olmasına rağmen Avrupa’daki en düşük işgücüne katılım oranına sahip olan ülke olduğu görülmüştür. Bu da İrlandalı genç kadınların ve erkeklerin devletten ya da işverenden “iş ve aile hayatı” ile ilgili daha az destek hakkına sahip olduklarını hissetmelerine sebep olduğu şeklinde belirtilmiştir (Lewis ve Smithson, 2001, s. 5-6).

**Tablo 2.2** İstihdam Oranının 15-64 Yaş Arasının 2019 Yılına Göre Yüzdesel Olarak İncelenmesi

<b>Country</b>	<b>Men</b>	<b>Women</b>	<b>Percentage points gender differential</b>
Sweden	79.0	75.9	3.1
Netherlands	82.2	74.0	8.2
Denmark	77.8	72.2	5.6
Germany	80.4	72.4	8.0
Lithuania	74.0	72.1	1.9
Estonia	78.2	71.3	6.9
Finland	75.0	72.4	2.6
United Kingdom	78.8	71.1	7.7
Latvia	73.1	70.9	2.2
Austria	78.0	68.8	9.2
Czechia	82.0	67.8	14.2
Slovenia	75.8	68.9	6.9
Portugal	73.1	67.9	5.2
Cyprus	76.1	66.6	9.5
Bulgaria	74.0	67.3	6.7
<b>Ireland</b>	<b>74.6</b>	<b>63.7</b>	<b>10.9</b>
Luxembourg	72.6	63.9	8.7
<b>EU 28</b>	<b>74.4</b>	<b>64.2</b>	<b>10.2</b>
Hungary	77.1	63.0	14.1
France	68.9	62.7	6.2
Slovakia	74.1	61.9	12.2
Malta	80.7	64.6	16.1
Poland	75.0	61.4	13.6
Belgium	69.2	61.9	7.3
Spain	68.8	58.1	10.7
Romania	75.1	57.5	17.6
Croatia	67.8	55.8	12.0
Italy	68.2	50.7	17.5

Greece	66.4	48.0	18.4
Iceland	88.0	82.5	5.5
Switzerland	84.7	76.5	8.2
Norway	77.2	73.0	4.2
Serbia	67.5	54.3	13.2
Montenegro	64.5	49.3	15.2
North Macedonia	64.9	43.6	21.3
Turkey	68.4	32.9	35.5

**Tablo 2.2 (devamı)**

**Kaynak:** CSO, 2019

Yukarıda Tablo 2.2’de de görüldüğü üzere, 2019 yılında İrlanda’da kadınların istihdam oranının % 63.7 olduğu görülmüştür. Öte yandan, bu oranın Avrupa’nın genel ortalamasının altında olduğu ifade edilmektedir. Diğer yandan, Avrupa’da 2019 yılında kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülkenin ise İsveç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Avrupa’da en düşük istihdam oranına sahip olan ülkenin ise % 48 ile Yunanistan olduğu açıklanmıştır. Erkekler ile ilgili oranlar incelendiğinde ise İrlanda’da erkeklerin istihdam oranının % 74.6 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, Avrupa’daki ortalama olan % 74.4 oranının hemen üstünde yer aldığı açıklanmıştır. 2018 yılı incelendiğinde ise Hollanda, Malta, Çekya ve Almanya’da erkeklerin istihdam oranının %80’in üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, bütün Avrupa’daki ülkeler incelendiği ise erkeklerin istihdam oranının en fazla olduğu görülmektedir. Bu dile getirilenlere ek olarak, toplumsal cinsiyet farkının ise en az olduğu ülkenin 1.9 yüzde puanı ile Litvanya olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, aradaki farkın en yüksek olduğu ülkenin ise 18.4 ile Yunanistan olduğu belirtilmiştir (CSO, 2019).

İsveç ve Norveç’in “toplumsal cinsiyet eşitliği” ni sağlamasıyla çalışanların hem devlet tarafından hem de işverenleri tarafından çeşitli haklara sahip olduklarını hissettikleri görülmüştür. Öte yandan, Portekiz ve İngiltere’de “iş ve yaşam” ile ilgili uzlaşmaya karşı erkeklerin ve kadınların devletin ve işverenlerin sağladığı desteklerden kendilerini daha az hak sahibi olarak hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İş ve aile ile ilgili uzlaşma konusundaki hakkın en az hissedildiği yerin ise İrlanda olduğu dile getirilmektedir. Bunun nedeninin ise refah devletinin geleneksel cinsiyet sözleşmesine sahip olması şeklinde açıklanmıştır (Lewis ve Smithson, 2001, s.7-8).

Aile politikalarının verimli olması için ise diğer politikalarla olan uyumun derecesinin önemli olduğu düşünülmüştür. Aile politikaları ile ilgili düzenlemelerde değişikliklere rastlanmıştır. Örneğin, İskandinav ülkelerinde çocukların doğumundan okulu bitirmesine kadar geçen süreçte hizmet ağırlıklı aile desteğinin sağlandığı görülmüştür. Ebeveynlerin, doğumdan sonra en az bir ay olmak üzere ücretli ebeveynlik iznine sahip oldukları açıklanmıştır. Örneğin, İsveç ve Danimarka’da okul saatleri dışında bakım hizmetlerinin en az 11-12 yaşına kadar eğitimlerini tam zamanlı olarak gören çocuklara uygulandığı belirtilmiştir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020, s. 205).

#### **2.5.1.1.11 Finansal Destek**

Dünyada geçmiş yıllara göre, annelerin işgücünün daha arttığı görülmüştür. Diğer taraftan, yeni doğan bebeği olan kadınlar için bu değişimin daha dramatik bir hal aldığı belirtilmiştir. 1968 yılında bebeği olan annelerin yalnızca % 21’inin işgücünde yer aldığı dile getirilmiştir. Diğer yandan, 1986’da bebeği olan kadınların yarısından fazlasının her yıl işgücüne katılımının biraz daha arttığı belirtilmiştir (Han, Ruhm ve Waldfogel, 2009, s.1).

Örneğin, İskandinav ülkelerinde ebeveynlik izni haklarının güçlü olduğu ve yaygın bir şekilde kullanıldığından bahsedilmektedir. Ebeveynlik izninin uzun tutulmasıyla birlikte paylaşılabilir olmasının da gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Böylelikle, evde babaların ve annenin eşit bir şekilde katkılarının sağlandığı ve eşitliği önemseyen, istihdamı destekleyen politikalar da sağlayarak “toplumsal cinsiyet eşitliği”ne erişebilmeyi hedefledikleri görülmüştür. Öte yandan, halen izin günlerinin çoğunun kadınların aldığı belirtilmektedir. Bunun sonucunda ise maaşlar ve kariyerdeki gelişimde halen “toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, ebeveynlik iznini alan annelerin bir yıl kadar istihdamdan uzak kalması ile birlikte, işverenlerin yetkinliği iyi bir pozisyon olduğunda kadınları iş almaktan vazgeçme ihtimallerinin olduğu gibi sonuçlara rastlanmıştır. Yöneticiler organizasyonda kilit bir noktada oldukları için bakış açılarını da çalışanlarına yansıttıkları görülmüştür. Yöneticilerin terfilere karar vermesi, organizasyonun başlıca hedeflerinin ele alınması, iyi bir işin uygulanması ve “iş-yaşam uzlaşması”nın sağlanması noktasında önemli bir role sahip olduklarına değinilmiştir (Nordberg, 2019, s.2).



Bu tarz yöneticilerin kendini ifade ederken samimi bir şekilde bunu yaptıklarından söz edilmektedir. Dolayısıyla, kendi yetilerinin neler olduğu ile ilgili de derin bir kavrayışa sahip oldukları görülmektedir. Aynı zamanda diğer çalışanlarının yetilerinin neler olduğunu da kavradıkları sonucuna ulaşılmıştır (Boyatzıs ve ark. 2020,s.19-20). Dolayısıyla, bu yöneticilerin, genellikle anlayışlı bir şekilde çalışanlarına yaklaştıkları görülmüştür. Bu özelliğe sahip olan işverenlerin, çalışanları ile güçlü bir bağ kurdukları gözlemlenmiştir (Boyatzıs ve ark. 2020, s. 32).

Örneğin, Norveç'te çalışan ebeveynlerin 49 hafta tam ücret almaya hakları oldukları görülmektedir. Baba için 10 hafta, anne için ise 13 hafta ayrılmış bir şekilde düzenlendiği belirtilmektedir. Bu aradaki 3 haftalık farkın ise çocuğunun doğmasından önce alınması şeklinde olduğu açıklanmıştır. Ebeveynler arasında kalan kısmın ise paylaşılabilceği dile getirilmiştir. 1977 senesinde 18 haftalık olarak düzenlenen ücretli ebeveynlik izninin, hem anneye hem de babaya verildiğinden bahsedilmiştir. Bunlardan 6 haftasının anneye ayrılmış şekilde düzenlendiğinden söz edilmiştir. Babaların ise 1933 yılında dört haftalık olarak getirilen kotaya kadar izin ile ilgili haklarını nadir bir şekilde kullandıkları gözlemlenmiştir. Hükümetin değişmesinin ardından babanın izninin 2014 yılında 14 haftadan 10 haftaya düşürüldüğüne değinilmiştir. Ebeveynlik iznini çoğu ebeveynin alması zorunlu olmamasına rağmen genelde çoğunun aldığı görülmüştür. Dolayısıyla, sonrasında 49 hafta olarak ebeveynlik izni, bir norm olarak öneri şeklinde sunulmuştur. Diğer taraftan, anne ve babaların ebeveynlik izninin kullanımında annelik izninin babalık iznine göre daha uzun tutulmasını önerdikleri görülmektedir. Ortalamada incelendiğinde, babalara izin ile ilgili bir kısıtlamanın koyulduğu, annelere ise mevcut olan izin geri kalan kısmının uygulandığı görülmüştür. Ebeveynlik izninin tartışıldığı noktanın ise bu politikaların “toplumsal cinsiyet eşitliği” ne katkıda bulunup bulunmadığı şeklinde olması olarak açıklanmıştır. Norveç, bu anlamda toplumsal cinsiyet eşitliğinin dünyada en fazla sağlandığı ülkelerden biri olarak düşünülmüştür. Bunun sebebi ise kadına yüksek oranda ücretli iş vermesi ve ebeveynlik iznini almaya her iki ebeveynin de bakımı gerçekleştirilmesi şeklinde açıklanmıştır. Öte yandan, Norveç'te kadınların yöneticilik pozisyonlarında çok yetersiz bir şekilde temsil edildikleri görülmektedir. Güçlü aile politikalarının bu birleşimi, iş yaşam ile ilgili “toplumsal cinsiyet eşitsizliği” konusunda, “refah devleti paradoksu” olarak dile getirilmektedir. Dolayısıyla, aile politikalarının kadınların çalışma hayatına erişimini kolaylaştırması noktasında çeşitli düzenlemelerin yapılması ve geliştirilmesinin bu noktada önemli olduğundan söz

edilmektedir. Diğer taraftan, genel olarak işverenlerin kadınları yüksek seviyedeki pozisyonlara yerleştirme ve işe alma, terfi etme gibi meselelerde isteksiz bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Özellikle de özel sektörde yönetim pozisyonunda kadınların çeşitli zorluklarla karşılaştıklarına değinilmiştir. Yöneticilerin aile politikaları, konusunda bir ayırım yaptıkları dile getirilmiştir (Nordberg, 2019, s.3-4). Bu duruma örnek olarak, yöneticilerin, babaları daha uzun izin almaları konusunda cesaretlendirmesi gerektiğinin önemli olduğu düşünülmüştür. Böylelikle, çalışanların da organizasyondaki ihtiyaçlarının fark edildiğini hissedecekleri belirtilmiştir (Nordberg, 2019, s.7).

Fortune 500 firmalarından bahsederek, genel olarak bu firmaların “toplumsal cinsiyet eşitliği”ne önem verdiği ifade edilmektedir. Bu firmaların, sağladıkları kaynakların çok olmasının yanında ücretli ebeveynlik izni ile ilgili politikaları da uygulayabildikleri görülmüştür. İşe alım yaparken de en yetenekli çalışanları işe alma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Yapılan değerlendirmelerde, işyeri organizasyonlarının ideal çalışan normunu merkeze aldıkları dile getirilmiştir. Bu bahsedilen sistemin ise erkeklerin işine odaklandığı, kadınların ise ev işleriyle ilgilendiği şeklinde değerlendirilmektedir. Öte yandan, bu şekilde ideal çalışana ulaşma konusunda bir fırsatın olmadığından söz edilmektedir. Toplumsal cinsiyet ile ilgili değerlendirmeler konusunda ebeveynlik iznini de kapsayacak şekilde, aile dostu politikaların varlığından bahsedilmiştir. Başka bir yönden, cinsiyet ile ilgili, işyerindeki politikalar ve normlar konusunda eski moda varsayımların dikkate alındığı görülmüştür. Bu varsayımların çoğunun annenin ve babanın rolleri ile ilgili geleneksel beklentilerle ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla da firmaların erkeklerden ziyade kadınlara ebeveynlik izni hakkı verdiklerinden bahsedilmektedir. Bu durum da ücretli ebeveynlik izninin ABD’de annelere daha uygun olduğu yönünde bir anlayışın var olmaya devam ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer taraftan, kadının ebeveynlik izninin ücretinin çok fazla olmadığı görülmüştür. Sektör anlamında ele alındığında, sanayi sektöründe, bir işverenin iş ve aile ile ilgili politikaları onaylaması durumunda, bu durumdan sektöründen de etkilenme olasılığının olduğu belirtilmektedir. Örneğin, çoğu ABD firmasının babalık izni ile ilgili politikaları daha çok teknoloji endüstrisinde uyguladığı görülmektedir. Netice olarak, Fortune 500 firmalarından teknoloji endüstrisinin babalar için ebeveynlik izni teklifini yapmasının daha olası olduğu görülmüştür. Böylelikle, firmalar arasında babalık izninin teklif edilmesinin, sanayi sektörüne göre de çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bu faydaların, endüstriye, devlet

politikasına ve şirket büyüklüğüne göre farklılık gösterdiğine değinilmektedir (Kaufman ve Petts, 2020, s. 5-8).

Öte yandan, “toplumsal cinsiyet eşitliği” ile ilgili politikaların anneye ya da babaya sunulan ebeveynlik izninden bahsedilmeden bütün çalışanlara eşit bir şekilde uygulanmasının gerekli olduğundan söz edilerek istihdamın sektörler arasında eşit bir şekilde sağlanması tavsiye edilmektedir. Dolayısıyla, en az 6 haftalık olacak şekilde ebeveynlik izninin eşit bir şekilde verilmesi önerilmiştir. Bu hususa ek olarak, 6-8 haftalık olmak üzere ek izin veren politikaların doğum yapan annelere sağlandığı da görülmüştür. Bu tarz politikaların, doğum yapan annelerin hem fiziksel anlamda iyileşmesine önem verdiği görülürken, hem de paylaşılan bakımın olduğu anlamına geldiği dile getirilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin olduğu bir politika ise annelere ücretli ebeveynlik iznini babalara göre iki kat ya da iki kattan daha fazla olacak şekilde sağlanması şeklinde açıklanmıştır. Bu anne ile baba arasında ortaya çıkan farkın ise 8 haftadan daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu kadar fazla fark önerilmemektedir. Dolayısıyla, işletmelerin iş ve aile ile ilgili politikalarını organizasyonlarını düşünerek gerçekleştirmelerinin gerekliliği üzerine durulmuştur (Kaufman ve Petts, 2020,s.6).

Bazı ülkelerde ise ailelere nakit yardımları gibi finansal desteğin uygulandığı görülmüştür. Çek Cumhuriyeti ve Macaristan gibi ülkelerde bu bahsedilen durumun, çoğunlukla ailelere nakit yardımı yapılarak gerçekleştiğinden söz edilmiştir. Dolayısıyla, ebeveynlerden birinin, çocuğuna okul öncesi eğitime başlamadan önce 3 yaşına kadar evde çocuğun bakımını sağlamasına yardımcı olunduğundan bahsedilmektedir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020, s. 214).

#### **2.5.1.1.12 Talep Etme Hakkı Politikası**

Talep etme hakkı politikasından bahsederek, bu hakkın Birleşik Krallık ve Hollanda’da uygulandığı görülmektedir. Diğer OECD ülkelerinde bu talep etmek yalnızca çalışma saatleri ile ilgili değişiklikleri kapsarken, Hollanda ve Birleşik Krallık ’ta ise bu hak, çalışma saatlerinin şekillendirilmesi, esnek çalışma ve iş yerini kapsayacak şekilde uygulandığından bahsedilmektedir. Bu iki ülkedeki bahsedilen hakların, mevcuttaki işverenleri ile en az 6 ay çalışmış olan çalışanları kapsadığı şeklinde belirtilmiştir. Diğer taraftan, eğer Hollanda’da işverenin 10’dan az çalışanı varsa bu haklardan muaf tutulacağı şeklinde de açıklamaların olduğu görülmüştür. Öte

yandan, işverenlerin her iki durum için de eğer işle ilgili belirli bir neden varsa bu hakkı reddetme hakkına da sahip olduğundan bahsedilmiştir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020, s. 220-221).

### **2.5.1.1.13 Tek Ebeveynli Ailelerin Üçlü Bağı Politikası**

“Tek ebeveynli ailelerin üçlü bağı” politikasına değinirsek, İskandinav ülkelerinde ise eşlerinden ayrılmış olan babaların ya da ayrılmamış olan babaların çocuğun bakımı ile ilgili rolde daha fazla yer almaya başladıkları gözlemlenmiştir. Öte yandan, genel olarak dünyada tek ebeveynli ailelerin, çocuğu olan çiftlere göre daha fazla yoksulluk riski ile karşı karşıya kalması nedeniyle tek ebeveynli ailelerin üçlü bağı politikasının uygulanmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Bekâr ebeveynlerin ya da çiftlerin de gelir desteğinden yararlanmasının gerekliliğinden söz edilmiştir. Özellikle de bekâr ebeveynlerin, daha az gelire sahip olduğu ve bakım işlerini paylaşmada zorluklarla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Sonuç olarak, “iş-aile” deki uzlaşmaya daha önem verilmesi ve çocuk gelir desteğinin sağlanması önerilmiştir. Aile politikalarından elde edilen yararın da artabileceğine değinilmiştir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020, s. 311-313). Tek ebeveynli ailelerin % 32’sinin yoksulluk sınırının altında olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla da kadınların iş piyasasında daha çok olumsuzlukla karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, kadınlar ile erkekler arasındaki ücret farkının daha fazla olduğundan ve kadınların kariyerlerdeki kısıtlılıklar ile birlikte daha az iş piyasasına katılımlarının olduğu açıklanmıştır. Bunun da nedeni evlilikte kadının rolü olduğu düşünülen ücretsiz bakım işlerinin gerçekleşmesi şeklinde olarak belirtilmiştir. Bu noktada, ekonomik olarak da kadının etkilendiği görülmüştür. Aynı şekilde, istihdamın dengelenmesi ve bakım sorumluluklarından dolayı kadına yarı zamanlı işlerin daha fazla verilmesi sonucunda kadınların ikincil kazananlar olarak düşünüldüğü anlaşılmıştır. Bu noktada, çoğunlukla boşanan annelerin de negatif ekonomik etki ile karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma, kazanma kapasitesi, sigorta düzenlemesi ve emeklilik konuları örnek olarak verilmiştir. Çocuğa verilecek olan nafaka ile ilgili düzenlemelerin ise boşanma ile birlikte ortaya çıkan bir anlaşmaya göre düzenlendiği görülmüştür. Bu anlaşma, ya mahkemeler ya ebeveynler ya da idari kurumlar tarafından düzenlenmektedir (UN WOMEN, 2019, s.27- 28).

Örneğin, Avusturya, Kanada, Almanya, İsveç, Belçika ve Fransa’da mahkemelerin ödeme oranlarını ayarlama konusunda önemli rollerinin olduğu görülmüştür. Avustralya, Yeni Zelanda, Norveç, Danimarka ve Birleşik Krallık’ ın kamu çocuk desteği ile ilgili kurumlarda en başta rol aldıkları görülmektedir. Bazı nafaka ile ilgili sistemlerin hesaplanmasının, ebeveynin geliri ve çocuğun ihtiyaçlarına göre oluşturulduğuna değinilmiştir. Bu sistemlerden beklenenin ise çocuğun temel olarak eğitim, kıyafet ve yiyecek ihtiyaçlarını karşılayacak bir şekilde düzenlenmesi olması şeklinde açıklanmıştır. Öte yandan, Norveç gibi güçlü refah sistemlerindeki ülkelerde, uygulamaların daha avantajlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olduğuna değinilmektedir. Sonuç olarak, ebeveynin gelirine değil, çocuk yetiştirmenin standart maliyetlerine odaklanılmasının daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacağı düşünülmüştür (UN WOMEN, 2019, s. 28-30).

#### **2.5.1.1.14 Çocuğa Gelir Yardımı**

Diğer bir başlık olan çocuğa gelir yardımından bahsederek, genel olarak, toplumsal cinsiyet eşitliğinin cesaretlendirilmesi ile birlikte annenin rolü olduğu düşünülen bakım sorumluluğunun algısının bırakılmasının, anneler için ekonomik katılım ve kişisel anlamda gelişimlerine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Diğer taraftan, ataerkil ailelerin sosyal gerçeklerine bakıldığında ve cinsiyetteki ayrımın özellikle de bakım ile ilgili rollerden dolayı kadının ilerlemesinin pratik anlamda sağlanmasının çok kolay olmadığı görülmüştür (UN WOMEN, 2019, s. 17). Bazı görevlerin, ataerkil toplumlarda yalnızca kadın tarafından yapılacağına inanılmaktadır. Dolayısıyla, kadınların “toplumsal cinsiyet eşitliği”ne erişim sağlamakta çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür (Hooks, s. 32).

Ataerkil erkeklik olarak da adlandırılan, erkeklerin yalnızca erkek olarak dünyaya gelmelerinin onlara çeşitli ayrıcalıklar sunduğunu ve sahip oldukları bu ayrıcalıkların ellerinden geri alınması durumunda bu durumun yaşamlarını dahi çok olumsuz bir şekilde etkileyeceği şeklinde düşüncelerin olduğu belirtilmiştir (Hooks, s. 89). Diğer yandan, ataerkil bir toplum içinde annelerin erkek figürünün yokluğunda kendilerini tedirgin hissettikleri bir yapının olduğundan bahsedilmektedir (Hooks, s. 92). Dolayısıyla, bu ataerkil yapıdaki toplumda iki ebeveynli olan ataerkil bir aileye çok değer verilmiştir. Diğer taraftan, tek ebeveynin kadın olması durumunda ise tam tersi bir sonucun ortaya çıktığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, en başta ailenin, sevgi

dolu ve çocukların sağlıklı olmasını, bu ataerkil zihniyet anlayışından uzaklaşarak sağlanabileceği düşünülmüştür (Hooks, s. 97). Dolayısıyla, erkeklerin çocuk bakımı konularındaki işlerde yer almaları, eşitliğin cinsiyetler arasında sağlanması ile birlikte çocuklarla daha iyi iletişim bağının oluşturulması için de bu ihtiyacın gerekli olduğunun idrak edilmesinin etkili olacağı ifade edilmiştir (Hooks, s. 95).

Çocuğa gelir yardımının uygulanmasının, yoksulluğu azaltmak için çocuğu olan aileler arasında önemli bir destek olduğundan bahsedilmektedir. Örneğin, çocuk yetiştirme ile ilgili oluşan maliyette, dengenin sağlanması adına aile yardımlarının nakit transferi olarak gerçekleştirilmesinin, yoksulluğu azaltmasından dolayı hem iki ebeveynli hem de tek ebeveynli aileler açısından önemli hale geldiğinden söz edilmiştir. Dolayısıyla, çocuk yardımı paketlerinde daha fazla yardım yapılan ülkelerdeki yoksulluk oranlarının da daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020, s. 313-314).

Çeşitli araştırmaların ise anne ve babanın kazançlarında ortaya çıkan farklılıklar ve diğer zorlukların nafaka sistemi konusundaki adalet algısını da etkileyeceğine değinilmiştir. Bu anlamda, nafaka ile ilgili önerilerde, çocuğa yeterli yardımın sağlanması önerilmiştir. Bahsedilen bu önerilerde oluşan farklı durumları da hesaba katmanın gerekliliğinden söz edilmektedir (Cancian ve Costanzo, 2017).

Yoksulluğun olması durumunun ise çocukları olumsuz anlamda etkilediği görülmüştür (Duncan, Magnuson ve Drzal, 2014, s. 1). Yoksulluk ile birlikte, çocukların kitap ve bilgisayar gibi ihtiyaçlarını karşılamasının durumu iyi olanlara göre epey zor olduğu belirtilmiştir (Duncan, Magnuson ve Drzal, 2014, s. 8). Benzer şekilde, çocukluk döneminde yoksulluk yaşayanların ileriki yaşlarında astım ve diyabet gibi hastalıklar ile karşı karşıya kalma risklerinin daha fazla olduğu dile getirilmiştir. Dolayısıyla, ekonomik dezavantajın sağlığı da etkilediği görülmektedir. Örneğin, 13-16 yaş aralığında yoksulluk yaşayan çocukların yetişkin olduklarında kronik hastalıkların ortaya çıkma ihtimalinin daha fazla olduğundan söz edilmiştir (Duncan, Magnuson ve Drzal, 2014, s. 15).

Eğitim konusuna değinirsek, 1990'lı yıllardan beri, eğitim programlarının özellikle Latin Amerika'da yaygın olduğu görülmektedir. Nitelikli iş gücünün eksik olmasından kaynaklı olarak Dominik Cumhuriyeti, Arjantin ve Kolombiya'nın bu programlara olumlu baktığı görülmüştür. Bu belirtilen programlara ulaşmayı amaçlayan gençler arasında işsizlik oranların yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu gençlerin çoğunlukla düşük ücretli işlerde çalıştığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla,

eğitimle ilgili programların genellikle kentsel alanlarda hayata geçirildiği dile getirilmektedir. Bu noktada, gelişmekte olan ülkelerde ücretli işe katılımın çoğunlukla, kadınlar için daha zor olduğuna değinilmiştir. Örneğin, çiftliklerde ücretsiz olarak aile işinde çalışan kadınların neredeyse tamamının düşük gelirli bir şekilde serbest faaliyetleri gerçekleştirdikleri ya da düşük ücretli olan işlerle uğraştıklarına değinilmiştir. Bu anlamda, sağlanan programların annelerin istihdamı ile çocuklarının refahının birbirini etkilediğinin farkına varılarak uygulanmasının önemli olduğundan bahsedilmiştir. Örneğin, çocuk bakımı desteğine erişimin sağlanmasının, annenin de işgücüne katılımı konusunda yardımcı olacağından söz edilmektedir. Diğer taraftan, annelerin bu durumda dahi halen çocuk bakımı konusunda sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bazı ülkelerde ise iyi ücretli işlerin kadınlara verildiği ve dolayısıyla, annenin işgücüne katılmasının çocuğuna olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu durumda annenin çocuğunun ihtiyaçlarını karşılayacak durumda olduğu düşünülmüştür. Başka bir yönden, gelişmekte olan ülkelerde, annenin işi ile çocuğun refahı arasında bir uyumsuzluk olduğu gözlemlenmiştir. Benzer biçimde, gelişmekte olan ülkelerde çocuk bakımı ile ilgili hizmetlerin gelişiminin geri planda kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, kadının istihdamının ve çocuğunun ihtiyaçlarının birlikte düşünülmesi önerilmektedir (Giannelli, 2015, s. 3-4).

#### **2.5.1.1.15 Yoksulluğun Azaltılması**

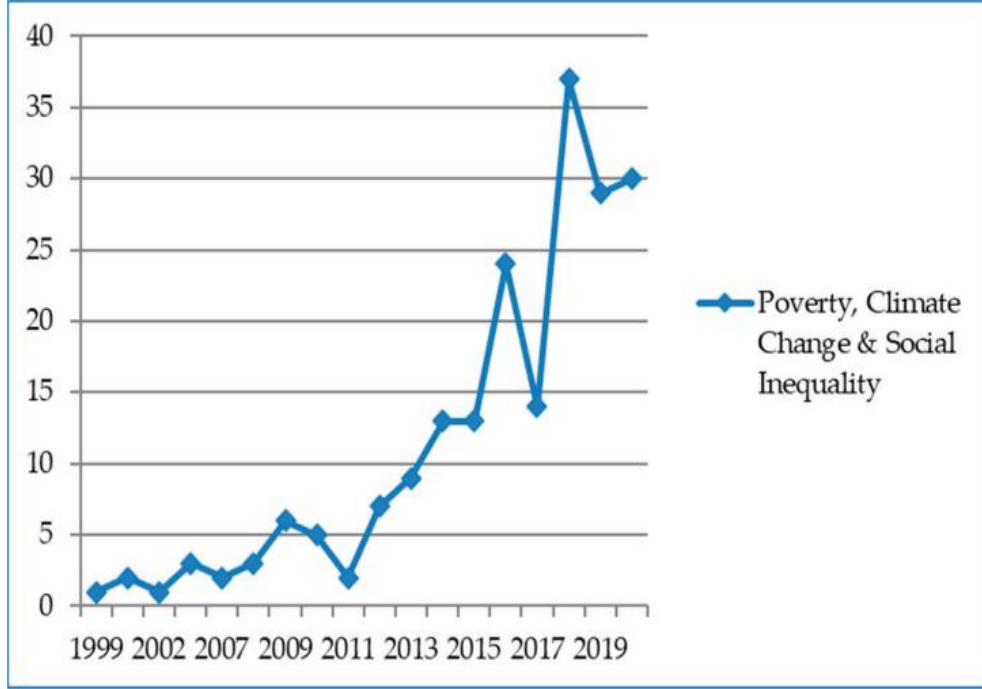
Yukarıda bahsi geçen konulara ilaveten, yoksulluğun azaltılması konusunu ele alırsak, yoksulluğun hem hizmet hem de gelirlerde meydana gelen bir azalmadan bahsettiği görülmüştür. Bireylerin sahip olduğu temel haklar ile insani hakları da kapsadığı dile getirilmiştir. Dolayısıyla, yoksulluğun eğitim, beslenme ve başka sağlanan hizmetlerde meydana gelen dışlanma, erişimin sınırlı olması ve sosyal açıdan bir ayrımcılığın olması gibi süreçler konusunda da eşitsizliklerin olduğu belirtilmiştir. Bu katılımdaki eksiklik ile beraber ise yoksullukla ilişkisi bakımından aralarında bir bağ bulunan diğer konunun da gelir olduğu belirtilmiştir (Başer, Başer ve Sarıcan, 2021, s. 3).

Günümüzde de kaynakların adil olmayan ve eşit olmayan bir şekilde aile içinde dağıtılmasının gizli yoksulluğa sebep olduğundan bahsedilmektedir. Buna ek olarak, ortaya çıkan finansal bağımlılığın gelecek için yoksulluğun ortaya çıkması ile ilgili bir risk oluşturduğu dile getirilmektedir. Bu anlamda, kişilerin hane içerisinde bağımsız

olarak nitelendirilen gelire ulaşabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Aile içindeki bakımın dağılımında ve diğer sorumluluklarda başka hanelerdeki aile bireylerinin de kaynaklara erişiminin sağlanmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Bu tarz durumlarda zaman yoksunluğunun ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu tarz sorumlulukların hem ailedeki kişileri hem de başka haneleri kapsamı önerilmiştir. Aynı şekilde, işgücü piyasası bakımından da çeşitli becerilerin ve eğitimlerin edinilmesinin işgücüne olan katılımı arttığı düşünülmüştür. Öte yandan, yarı zamanlı ve düşük ücretli işlerin kadınlar arasında daha yaygın olduğundan bahsedilmiştir. Erkeklerin istihdamda çeşitli zorluklar yaşadıkları düşünülse bile, aslında hem bakım izninin hem esnek çalışmanın hem de istihdam konusunun birbiriyle ilişkili oldukları görülmüştür. Çiftler arasındaki yoksulluğun gün geçtikçe daha da artması ile beraber, bu durumun “toplumsal cinsiyet” ile ilgili problemlerin başında yer almaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Ücretin kime nasıl ödendiği konusu bakımından da toplumsal cinsiyetteki eşitsizlikten kaynaklanan yoksulluk risklerinin de meydana geldiği belirtilmiştir (Bennett ve Daly, 2014, s. 8). Kalıcı yoksulluğa ise genellikle kadınlar arasında daha sık rastlanmıştır. Öte yandan, İngiltere’de 1990’lardan 2008 krizine kadar kadınlar ve erkekler arasında kalıcı yoksulluk oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Diğer yandan, kadınların ve erkeklerin yaşadığı olayların onların ekonomik çıktılarını da farklı şekillerde etkileyeceği düşünülmüştür. Bu durumu açıklığa kavuşturmak için düşük gelire sahip ve yalnız yaşayan erkeklerin geçmişe yönelik hikâyelerini ele almak gibi çeşitli metotların geliştirildiği görülmektedir. Dolayısıyla, yaşı ileri olan bireylerin gelir birleşenlerini incelerken ailenin cömertliği, ödülleri ve işgücü piyasasına katılımı gibi geçmişteki durumlarını incelemenin etkili olacağı belirtilmiştir. Araştırma ile birlikte, eşlerinden ayrı olan annelerin, ileriki yaşlarında daha az gelire sahip olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, tek olan kadınların istihdamının artırılması bağlamında, çocuk bakımı ile ilgili gerekli desteğin sağlanmasının önemli olduğuna değinilmiştir. Dolayısıyla, hem kadınların hem de erkeklerin hayatları süresince bağımsız olarak yeterli gelire sahip olmasının sağlanmasının gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bununla beraber, kadının ve erkeğin hem bakım ile ilgili işleri paylaşmaları hem de bakım ile ilgili maliyetlerde daha adil bir paylaşımın gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Bennett ve Daly, 2014, s. 8). Bakım ile ilgili maliyetlerde ise karşılaşılan en büyük zorluğun ücretli iş ile ilgili bağlantının yapıldığı noktada yaşandığı görülmüştür. Genel olarak, çocuk bakımı ile ilgili desteklerin yetersiz



olduğundan bahsedilmiştir. Örneğin, kadının izinli olduğu dönemlerde işe geri dönüşünün sağlanması noktasında kadının istihdamının sağlanmasının yoksulluğun oluşmasının da önüne geçilebileceğinden söz edilmiştir. Bir diğer tavsiye ise kadının mesleğinde ilerlemesine fırsat tanınarak yarı zamanlı olarak çalıştığı durumlarda terfi konusunda karşılaştığı engellerin son bulmasını sağlamak olarak açıklanmıştır (Bennett ve Daly, 2014, s. 11).



**Şekil 2.18** Sosyal Eşitsizlik, İklim Değişikliği ve Yoksulluk ile İlgili Konulara İlişkin Yıllık Yayın Sayısı

**Kaynak:** Pena, Garcia, Chico ve Sanchez, 2021, s. 5

Yukarıdaki Şekil 2.18’de de görüldüğü üzere, iklim değişikliği, yoksulluk ile sosyal eşitsizlik konularına olan ilginin 2011 yılından sonra bir artış göstermeye başladığı görülmüştür. 2018 yılında ise bilimsel çıktının en yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu konulara yönelik olarak akademik ilginin artmasının nedeni ise Kuzey Kutbu’ndaki buzda meydana gelen azalmalar, deniz seviyelerinin yükselmeler ve sera gazının salınımı gibi sebeplerden küresel açıdan ortaya çıkan bir yoksulluk ve bununla birlikte oluşan eşitsizlik şeklinde ifade edilmektedir (Pena, Garcia, Chico ve Sanchez, 2021, s. 4).

Sosyal gruplar ya da tabakalar arasında meydana gelen hareketliliklerin de toplumsal cinsiyet ile bir bağlantısı olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte risk değiştirici faktör olarak iklim değişikliğinden bahsedilmiştir. Bu durumun sonucunda risk altındaki şartların ve güvenlik açıklarında meydana gelen kalıcılık konuları ile ilgili araştırmaların da arttığı görülmüştür (Lama, Hamza ve Wester, 2021, s. 3). Bunun sonucunda hava koşullarında meydana gelen aşırılık ile birlikte göçün istenmeyen sonuçlarının meydana gelmeye başladığından bahsedilmektedir. Bu anlamda, göçmenlerin korunmasının desteklenmesi ve onları ülkelere alma aşamasında da gelişimlerin olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, genel olarak göç yönetimi ile ilgili politikalarda, göçmenlerin ülkeye alınmasının son derece problemlili yollarda meydana geldiği görülmektedir (Lama vd.2021, s.5). Bununla birlikte, çoğunlukla göç ile ilgili “toplumsal cinsiyet” e dayalı farklılıklar açıklanırken, göç kapasitelerinin eşit bir şekilde olmadığı dile getirilmektedir. Diğer taraftan, iklimde meydana gelen değişikliklerle göç arasındaki ilişkiye çok az odaklanıldığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu konuya daha fazla odaklanılmasının, toplumsal cinsiyetteki eşitsizliğin azaltılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir (Lama vd. , 2021, s.6).

Örneğin, Tamilnadu’da sıcaklıkta artışın olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda ise sulamada ve elektrik ile ilgili sıkıntılar yaşanmıştır. Bu duruma bir de şiddetli yağış ile kuraklık eklendiğinde kadınların bu felaketten oldukça olumsuz bir şekilde etkilendiği görülmüştür (Mininarayanappa ve Varna, 2020, s.26).

Göç konusunun STEM ile ilgili olan ilişkisine değinilmiştir. Örneğin, STEM ile ilgili kariyerlerde ve eğitimde çoğunlukla siyahi ve genç kadınlara sağlanan rehberlikte çeşitli engellerin ve sorunların meydana geldiğinden söz edilmiştir. Dolayısıyla, STEM alanında siyahi kadınlarının sayısında meydana gelen eksikliğin oldukça fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada, katılımcıların ABD’ye varmadan önce göç ve vatandaşlık ile ilgili çeşitli kısıtlamalar ile karşılaştıklarından bahsedilmiştir. Bu anlamda, katılımcılardan birinin STEM ile ilgili yaşadığı eksiklikleri dile getirirken kaynaklara, mali yardıma ve iletişim ağlarına olan erişime kısıtlı bir şekilde erişim sağlayabildiğini dile getirdiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, STEM’e olan erişimde meydana gelen eşitsizliklerin cam tavanı da beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Bu konuda gerekli önlemlerin ve gelişmelerin yapılmasının cam tavanı önlemek açısından etkili olacağı düşünülmüştür (Rahming, 2021, s.2- 13).

Yoksulluğun azaltılmasının, dolayısıyla hem evrensel hem de hedeflenen faydalar konusunda yardımcı olunması bakımından öneminden söz edilmiştir. Bu hususa ilaveten, tek ebeveynli ailelerde çocuk yardımlarının hedeflenmesinin, yeterli seviyelerde yeniden dağıtımının sağlandığı sürece, fakirliğin de azalacağından bahsedilmiştir. Dolayısıyla, hedeflenen ve evrensel yararların hem çalışan bekâr ebeveynlere hem de çalışmayan bekâr ebeveynlere sağlanması tavsiye edilmiştir. Ücretli babalık izninin sağlanması da çocukların okul performansını geliştirebileceği için önerilmiştir. Örneğin, İsveç'te ebeveynlik izni ile ilgili hakların genellikle devredilemez olduğu ve bireyselleştirildiği belirtilmektedir. Bu durum babaları izin almaya cesaretlendirmektedir. Dolayısıyla, çocuğu olan ailelerde anne, babanın ayrı olması durumunda da babaların bu izinden yararlanabileceği belirtilmiştir (Nieuwenhuis ve Lancker, 2020).

Gelire yeterince erişim sağlanmasının, işgücü piyasası dışında da bireysel anlamda eşler arasındaki iş hayatındaki yoksulluğu da azaltacağından söz edilmiştir. Dolayısıyla, bakımın da sadece özel bir sorumluluk olarak değerlendirilmemesinin önemli olduğuna değinilmiştir (Bennett ve Daly, 2014, s. 12).

Aynı şekilde, yoksulluğun nasıl azaltılacağı noktasında, sağlık hizmetlerinin sunumunun da oldukça etkili olduğu düşünülmüştür. Bu konuda sağlanan finansmanın yeterli olmasının eşitsizlikleri ve yoksulluğu azaltma noktasındaki önemine vurgu yapılmıştır. Böylelikle de sağlık alanında meydana gelen eşitsizliklerin neler olduğunun belirlenmesinin ve bunu takiben de eşitsizlik yaşayan bireylerin sağlık alanında yapılan hizmetlere olan erişiminin gerçekleştirilmesinin yoksulluğu azaltma etkisinin epey fazla olacağı belirtilmiştir (Yıldırım, 2019, s. 16).

#### **2.5.1.1.16 Okullarda Yazılı Kuralların Bulunması**

Yapılan bir diğer araştırmaya göre, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili konuların Danimarka'da devlet ve özel okullarda yazılı kurallar olarak oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, okul aile birliği ve kariyer rehberliğinin, gençlerin eğitim seçimlerinin kültüre ve cinsiyete bağlı olmadan yapılmasına destek olunduğu görülmüştür (Schulstok ve Wikstrand, 2020, s. 8).

### 2.5.1.1.17 Örgüt Kültürü ile İlgili Uygulamalar

Politikaların yetersiz ya da eşitsiz bir şekilde uygulanması ise aynı zamanda ilerleme olanaklarının da eşit olamayacağı anlamına geldiğine yukarıdaki paragraflarda da değinilmiştir. Bu durum, bazı faktörler açısından değişime dirençte pratiklik gerektirmekte olup özellikle de ideolojinin de pratik çözümler bulma sorumluluğunu almasının gerekli olduğu şeklinde açıklanmıştır. Aksi halde, pratik çözümlerle uyuşmayan bir yapıda ilerlemenin de zor olacağı belirtilmiştir. Örgüt kültürünün bu anlamda önemli olduğuna değinilmiştir. Pasif toleranslı bir cevap ile politikaların uygulanmadığı bir organizasyonda etkililiğin de çok az olacağı ifade edilmiştir. Örneğin, şirkete bir program yerleştirilmesine rağmen çalışanların cesaretini kırdığı bir ortam, toleransın pasif olduğunun ifade edildiği şekilde açıklanmıştır. Bazen ise politikaların oluşturulmasına rağmen, programlarda uygulamanın nasıl sağlanacağı konusunda iletişimde eksikliğin de çeşitli sorunlara yol açtığı örneklere rastlanmıştır.

Örneğin, çalışan ebeveynlerde birçoğunun hangi programı kullanacağı konusunda farkındalığının olmadığı görülmüştür. Organizasyon kültürünün de bu anlamda etkili olduğu düşünülmüştür. Organizasyon kültürü, 1980'lerde popülerlik kazanan bir kavram olarak ortaya çıktığı ve endüstri ile akademide yer almaya başladığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, her kuruluşun kendine özgü bir şekilde kültürünü geliştirdiğinden söz edilmiştir. Paydaşlar açısından da bu kültürün tanınabilir olmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Appel, Meulenbroek ve Danivska, 2021, s. 151) İlâveten, organizasyonda biz ne yaparız, biz nereye gidiyoruz ve biz kimiz gibi sorulara verilecek cevapların oluştuğuna değinilmiştir. Dolayısıyla, kurum kültüründe bir şirketin etik politikalarının, hedeflerinin ve felsefesinin yer aldığı belirtilmiştir. Diğer taraftan, ana ya da alt kültürlere yönelik olarak bir odaklanmanın gerçekleşmediği görülmüştür. Bu hususa ek olarak, organizasyon kültürünün organizasyon içindeki davranışlar, değerler, bakış açıları ve sözler gibi ortak anlayışlardan meydana geldiğinden söz edilmiştir (Appel, Meulenbroek ve Danivska, 2021, s. 152). Öte yandan, sistemin dışında bir şeyin olması durumunda, bunu öngörme ihtimalinin olmaması nedeniyle bunun bir Siyah Kuğu olduğu dile getirilmiştir. Bu yönde, uygulanan modelin doğru olmasına rağmen oyunun düşünüldüğü gibi meydana gelmediği ifade edilmiştir. Bunun nedeni ise değerlerin incelenmesi noktasında, enformasyondan faydalanıp geçmiş tecrübeye bakmak olarak

açıklanmıştır (Taleb, 2020, s. 194-195). Bu anlamda, kurumların da varlıklarını devam ettirebilmek için hem kendilerine hem de diğerlerine yönelik olarak bir geniş görüşlülük ortaya koyma gereksinimlerine ihtiyaç duydukları gözlemlenmiştir. Öte yandan, genellikle ortaya konulan planlarda aksaklıkların olması nedeniyle başarısızlıkların da beraberinde geldiği görülmüştür. Bu durum ise planın dışında kalan kaynakların belirli olmaması sonucundan ortaya çıktığı şeklinde açıklanmıştır (Taleb, 2020, s. 198-199).

Örneğin, bir işin rutin olması durumunda bununla ilgili olarak tahminlerde bulunmanın çoğunlukla rutin olmayan bir işe göre çok daha kolay olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, rutin bir şekilde gerçekleşmeyen olaylarla karşılaşmanın, aslında her zaman mümkün bir durum olduğu görülmüştür (Taleb, 2020, s. 201). Örneğin, bankaların yapmış olduğu eğitim programlarında bireylerin yaşadıkları belirsizliklerin önemsenmediği ama gelecekte ortaya çıkacak nakit akışının yapılmasının nasıl olacağı ile ilgili tahminde buldukları şeklindeki örneklere rastlanmıştır. Dolayısıyla, işverenlerin karar verme noktasında, yöntemleri belirlerken ortaya çıkacak son rakamdan ziyade gerçekleşme ihtimali olan sonuçların, değer aralığının ne olduğuna odaklanmaları tavsiye edilmiştir. Örneğin, belli olan bir tahminin olması durumunda dahi, ortaya çıkacak olan sapmalar ile ilgili bunların gerçekleşme ihtimallerinin olduğu göz önünde tutularak bir endişenin olmasının gerekliliğinden söz edilmiştir. Bu rastlantısal bir şekilde ortaya çıkacak olan yapıyı algılamanın önemli olduğu belirtilmiştir (Taleb, 2020, s. 206-207). Böylelikle, tahminin gerçekliğinin resmi olarak alınan bir karara bağlanmaması tavsiye edilmiştir. Örneğin, kurumun bir tane olması durumunda bilginin merkezi planlamacı tarafından toplanmasının sağlanamayacağından söz edilmiştir. Yapılması durumunda ise enformasyonun genellikle eksik bir şekilde ortaya çıkacağından bahsedilmiştir (Taleb, 2020,s.227). Gruptaki kararlılığın ise grubun öğrenme ile ilgili tecrübelerinin yoğunluğunu, grubu yönetenler tarafından onaylanan varsayımların kuvvetini ve açıklığını ifade ettiği bir kültür oluşturmak şeklinde olarak açıklanmıştır. Bu kültür özellikle aşırı öğrenilmiş ise farkındalığın azalacağından söz edilmiştir. Dolayısıyla, kültürle bilinçsiz bir biçimde gerçekleşen aktivitenin günlük yaşamda uygulandığı görülmüştür.

Diğer bir yönden, kültüre yönelik olarak sorulan soruların doğru sorulması durumunda bilinçliliğin oluşabileceğinden bahsedilmiştir (Schein, 1988, s. 8-9). Bu doğrultuda, bir grubun kültüre ulaşmasının, grup içindeki istikrara ve öğrenme ile ilgili tecrübelere bağlı olduğu dile getirilmiştir (Schein, 1988,s.9). Diğer yandan, kültürün

farklı düzeylerde varlığını sürdürdüğünden bahsedilmiştir. Bundan dolayı kültürün ölçümlerine yönelik olarak farklı yaklaşımlara rastlanmıştır. Örneğin, duyulan ve görülen şeyler harika olmasına rağmen içerideki bireyler için bunun ne anlama geldiğinin bilinmemesi durumunun ortaya çıktığı belirtilmiştir. Böylelikle, kültürlerin yerinde gözlem yapılarak ve bir saha çalışması ile geçerli sonuçları ortaya koyup koymayacağına bakılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür. Öte yandan, gözlemlenen şeyler sonucunda bir mantığa ulaşamaması noktasında kültürün anlamını çözmenin gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Schein, 1988, s. 16). Dolayısıyla da her organizasyon ve grubun açık birer sistemi oluşturduğu ve çoklu çevrelerde var olduklarından bahsedilmiştir. Çevredeki değişiklikler ise yeni bir adaptasyon ve öğrenme gerektirdiği için grup içinde gerginliği ve stresi meydana getirdiği görülmüştür. Bu doğrultuda, grubun içine yeni üyelerin gelmesi ile beraber gruba yeni fikirler getirmelerinin değişen derecelerdeki mevcut varsayımı etkilediği görülmüştür. Bu durumda kültürün gelişmesi ve evrimi ile ilgili sabit bir düşünceyi ortaya çıkardığı dile getirilmiştir. Dolayısıyla, kişilerin kimliklerinden vazgeçmelerinin zor olduğu ve dışsal olayların varsayımların yanlış olduğunu göstermesi ile de grupların temel varsayımlarını terk etmelerinin kolay olmadığı belirtilmiştir (Schein, 1988, s. 30). Bu durumun da önemli olmayan ayrıntılara odaklanılarak, ciddi olan olayların görmezden gelinmesine neden olduğu belirtilmiştir. Bu noktada gelecek ile geçmiş arasında anlaşılması zor olan bir asimetrinin olduğundan söz edilmiştir. Bahsedilen bu kör noktada, bireylerin yarın ile ilgili bir fikirde bulunurken bunu bir diğer dün gibi düşündükleri dile getirilmiştir (Taleb, 2020, s. 224). Bu rastlantısal olma durumunun da bilginin olmayışı sonucunda ortaya çıktığı görülmüştür (Taleb, 2020, s. 249). Dolayısıyla, işverenlerin kullanmış oldukları bilginin ne gibi sonuçları ortaya çıkaracağını bilmelerinin kıymetli olacağına değinilmiştir (Taleb, 2020, s. 439). Yaş ile ilgili farklılaşmanın da görülebileceği dile getirilmiştir. Örneğin, bir grubun birden fazla alt kültürü olduğunda, toplam kültürün git gide alt grupların etkileşiminin sonucunda meydana geldiği görülmüştür. Böylelikle farklılaşma ve bunun getirdiği sonuçların doğal gelişimin ana mekanizması olduğu düşünülmüştür (Schein, 1988, s. 31).

Daha hızlı bir şekilde bütünleşmeye kavuşabilmek için ise bütün kültürlerin varsayımlarını göstermek için sistematik bir şekilde çeşitli fikir üretme atölyelerinin düzenlenmesi tavsiye edilmiştir (Schein, 1988, s. 34). Diğer taraftan, çeşitli otoritelerin veya dogmanın olduğu organizasyonlarda yeni fikirleri dile getirmenin mümkün

olmadığı görülmüştür. Hatta bunları denemek için onay almanın çok daha güç olduğu belirtilmiştir. Yeniliği genel olarak arttırmanın yolunun ise gelenekselliği bırakmak ve riskli şeyler karşımıza çıksa bile bunları denemeye çalışmak olduğu ifade edilmiştir. Hataya, çabaların başarısız olmasını kabul etme olarak bakılmasından ve risk alma ya da başarısızlık gibi durumlara karşı pozitif bir davranışın devamlı bir şekilde sürdürülmesinin faydalı olunacağı şeklinde yaklaşıldığı görülmüştür (Schein, 1988,s.41). Bu durum da deneme ve yanılma ile birlikte oluşan rastlantı ile bilgi kaynağı olarak hatayı etkili bir şekilde kullanabilmesini ve her bir denemenin ardından neyin işe yaramadığı noktasında bilginin verilmesini belirtmiştir. Böylelikle, denemelerin de daha değerli bir hale geldiği belirtilmiştir. Bu bahsedilen hataların ise daha çok küçük hatalar olduğu dile getirilmiştir (Taleb, 2018, s. 92-93). Öte yandan, bu küçük olan hataların yapılmaktan korkulması ya da kaçınılması durumunda daha da büyük olan hataların meydana gelebileceğinden söz edilmiştir (Taleb, 2018, s. 108). Bu doğrultuda, neden kelimesinden yola çıkılarak oluşturulan hikâyelerden ziyade yapılan bir deneyin sonucunu dile getirmelerinin önemli olduğuna değinilmiştir (Taleb, 2020, s. 116). Örneğin, işverenin yapıcı olan eleştirilere karşı istekli olması, işverenin kendisinin yetilerin neler olduğunu bildiğini anlamına geldiği şeklinde açıklanmıştır (Goleman, 2020, s. 23).

Çoğu işverenin çalışanını eleştirmeye oldukça istekli olduğu görülmüştür. Diğer yandan, çalışanlarını övmekten ise işverenlerin genellikle kaçındıkları belirtilmiştir. İşverenlerin eleştiriyi de önceden yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle, iş son duruma geldiğinde ve öfkelenediklerinde çalışanlarını eleştirdikleri görülmüştür. Eleştirinin dolayısıyla oldukça iğneleyici bir şekilde yapılmasına neden olması ile sonuçlanmıştır. Bu tarz eleştiriler ile de iş yaşamında çatışmalara sebebiyet verilmiştir (Goleman, 2020, s. 206-207). Dolayısıyla, işverenlere hem diğerleri hem de kendileri ile ilgili samimi bir analiz yapması tavsiye edilmiştir. Aynı zamanda, çalışanları ile iletişim kurarken kullanacakları kelimeleri özenli bir şekilde seçmelerinin gerekliliğinden söz edilmiştir. Örneğin, organizasyonda bir değişim meydana geldiğinde herhangi bir konuda yargıda bulunmak yerine öncelikle enformasyonu elde etmeye önem vermenin çatışmaların ortaya çıkmasını önleyeceğinden bahsedilmiştir (Goleman, 2020, s.25-28). Zaman birimleri konusunda ise organizasyon kültürünün varsayımlarının olmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. İlgili olan zaman birimlerinin boyutunun ise şirketten şirkete farklılık gösterdiğine değinilmiştir. Dolayısıyla, geçmiş, şimdi, geleceği ve uzak geleceğin her

organizasyon için belirlenmiş olmasının kıymetli olduğu düşünülmüştür. Bunu yaparken de organizasyondaki üyelerin zaman birimleri ile ilgili fikir birliğinin sağlamaya çalışmaları önerilmiştir. Organizasyondaki geniş görüşlülüğün belirtilen amacının organizasyondaki üyelerin anlama yeteneğini geçmemesinin gerekli olduğuna değinilmiştir. İlâveten, yalnızca bir sonraki neslin elde edebileceği faydalar için sözler vermenin de etkili olmadığına değinilmiştir. Böylelikle, yeni bir şeyi uygularken bireylerin bunun kendi yaşamlarına nasıl bir fayda sağlayabileceğine düşünerek ona göre adım atmaları tavsiye edilmiştir (Schein, 1988, s.43-44). Böylelikle, organizasyonların insan doğası hakkında olumlu varsayımlarda bulunurken bireylerin yenilikçi olmalarını beklediği görülmüştür. Bu durum ile birlikte de yeni fikirlerin dinleneceği ve yeniliğin cesaretlendirileceği bir ortamın var olacağı düşünülmüştür (Schein, 1988,s.45). Çalışanın performansının ise düşük olması durumunda işverenin çalışanına şefkat ve bununla beraber ilgi göstermesi önerilmiştir. Dolayısıyla, çalışanın hata yapması halinde, çalışanı ile ilgili peşin hüküm vermenin önüne geçileceği belirtilmiştir. Hatta işverenin bu ortaya çıkan hatayı çalışanına koçluk sunabilmek için bir imkân olarak düşünmesinin genellikle olumlu sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmüştür. Bu durumun tam tersi bir tavırda ise korkan bir çalışanın endişeli olması ve işverenine olan güven duygusunun da azalması gibi sonuçların meydana gelebileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla, işverenlerin çalışanları konuşurken onları can kulağı ile dinlemesinin ne kadar önemli olduğunun altı çizilmiştir. Böylelikle, çalışanın da işverenini dinlerken kendisinin desteklendiğini hissedeceğine değinilmiştir. Böyle bir ortamda, işverenin çalışanın tüm düşünce ve duygularını anlaması, çalışanına sorular sorması ve kendi görüşlerini de ifade ederek çalışanına destek olmayı amaçlaması tavsiye edilmiştir (Goleman, Mckee ve Waytz, 2017, s.22-43).

Maskülen bir biçim alan organizasyon kültüründe ise cam tavan sendromunun varlığı görülmüştür. Erkek dominant olan kültür uzun dönemde kadının kariyeri açısından birçok engele sebep olmakla birlikte organizasyon kültürünün de sonuçlarını ve kültürünü oluşturduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, organizasyonların bir inancı ve normu olduğundan bahsedilmiştir. Maskülen kültürün olduğu yapılarda gizli varsayımların, iletişim ile şekillenen, içindeki görüşlerin ve çatışma ile ilgili varsayımlara yer verilen organizasyon anlamında pratikler, normlar ve değerlerin olduğu görülmüştür. Yapılan birçok araştırmada, feminen ve maskülen karakterlerin kültürleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu feminenlik ve maskülenliğin boyutunun



organizasyon anlamında güç ve insan odaklı kültürler gibi psikolojinin de bazı boyutlarını oluşturduğuna değinilmiştir. Maskülen boyut ile ilgili yapılan açıklamada, bağımsızlıktan, rekabetten, statüden ve hiyerarşik bağların meydana getirildiğinden bahsedilmiştir. Diğer bir yandan, feminenlik ise benliğin ilerlemesine yardımcı olmak, yaşam ile ilgili çeşitli aktiviteler, işbirliğinin organizasyonda sağlanırken dengeli bir şekilde yapılmasını ele almak şeklinde açıklanmıştır. Organizasyonlarda kıdemli yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması sebebiyle maskülen değerlerin feminen değerlere göre daha uyumlu olduğunun düşünüldüğü bir algının olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, yönetim ile ilgili alt kültürlerin halen maskülen değerler ve normlar ile yönetildiğini ifade eden bir tartışmayı da beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Bahsedilen bu maskülen kültürlerin cam tavanın ana unsurlarından birini meydana getirdiğinden söz edilmiştir. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, örgüt kültürü ile ilgili olarak kadınların kariyerleri için bir bariyer meydana getirdiğinden ve bunların da seçme ve dışlama mekanizmalarına dayandığından bahsedilmiştir. Kadına yönelik olarak basmakalıp düşüncelerin meydana gelmesi sonucunda ise erkek egemen kültürü tarafından dışlandığı görülmüştür.

Sonuç olarak, kadınların hem baskın olan kültürden hem de kendi kariyerleri konusunda ayrımcılığa uğradıklarından bahsedilmiştir. Öte yandan, kadınların çalışmak konusunda belirli bir kültürde kendi kişisel arzu ve tercihlerinin olmasına önem verdikleri görülmüştür. Bu hususa ilaveten, kendi tercihleri ya da kendi görüşleri aracılığıyla seçim yapabilmeyi istedikleri belirtilmiştir. Dolayısıyla, kariyer ile ilgili kararlarda kadınların kendi tercihlerini ya da düşüncelerini kullanmasının, kadınların kariyerine olumlu etki ettiği belirtilmiştir. Çalışanlar için iş çevrelerinin farklı şekillerde ilgi çekici olduğuna değinilmiştir. Örneğin, çevrenin karakteri ve kendi karakteri arasında bir uyumun olmasından söz edilmiştir. Bireyler için bu organizasyonların çekici gelmesi, mesleklerinin kendi tercihleri ile uyumlu olmasından kaynaklanmıştır. Dolayısıyla, organizasyon anlamında, çevrenin iş tatmini, iyi oluş hali ve bağlılık açısından etkisinin epey fazla olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak, kadınlar ve erkekler için neyin daha çok ilgi çekici olduğu veya organizasyon kültüründe neyin rahatsız edici olduğu ve bu kültürel tercihlerin yönetim anlamındaki hırsları nasıl etkilediği gibi temel soruları meydana getirdiğinden söz edilmektedir. Buna ek olarak, kültürel tercihlerin yönetim hırslarını nasıl etkilediğinin de temel sorular arasında yer aldığı görülmüştür. Böylelikle, kadınların ve erkeklerin kendi kültürel tercihlerinin iş çevreleri bakımından incelendiğinde, kültürel tercihlerin,

kişilik özellikleri ve daha önceki tecrübeleri ile kısmen bir bağlantısının olduğu görülmüştür.

Örneğin, kendilerini hırslı hisseden bireylerin muhtemelen rekabet çevresine olumlu bakacakları düşünülmüştür. Örneğin, maskülen yöneticilerin daha hırslı, mantıklı ve kararlı olduğu şeklinde bir algının var olduğu belirtilmiştir. Bazı çalışmalarda da organizasyondaki erkek yöneticilerin kadın yöneticiler ile benzerlikler gösterdiğini düşünülmüştür. Diğer taraftan, orta seviyedeki kadın yöneticilerin çoğunlukla kültürel tercihleri yaparken çeşitli engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Dolayısıyla, kadınlara ait olduğu düşünülen bakım rolleri ile beraber, kadınların üst yönetimde görevleri gerçekleştirmek için gerekli zamanlarının olmamasının yanına bir de yöneticilik işi eklenince daha fazla stres altında kalacaklarını düşündükleri gözlemlenmiştir. Firmaların bir üst yönetime yerleşebilmek için bireyin özel yaşamından fedakârlık etmesinin gerekliliği anlayışı olduğu sürece, organizasyon kültürü içinde kadınların üst yönetim pozisyonuna ulaşmasının zor olduğu belirtilmiştir (Vianen ve Fisher, 2002).

Örneğin, Virgin Enterprises şirketindeki bir CEO'nun bireyleri kuvvetlendiren şeyin seçim yapmak olduğunu düşündüğü görülmüştür. Bunun nedeni ise seçimin çalışan kişileri daha memnun edeceğini şeklinde açıklanmıştır. Çoğunlukla, işverenler, çalışanların düşüncelerini almanın, onları memnun ettiğini bilseler bile bu farkındalığın aksiyona dönüştürülmek konusunda çaba göstermedikleri belirtilmiştir. Örneğin, çalışan kişilerin %85' inden fazlası, çekinceli olmalarının sebebinin olumsuz dönüşler almak olduğunu açıkladığı belirtilmiştir. Böyle bir ortamda ise sessiz kalmayı çalışanların daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Çalışanların düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri noktasında kurum kültürünün ve kişiliklerinin etkisinin olduğu dile getirilmiştir. Öte yandan, kurum kültürünün daha baskın bir duruma gelebileceğinden söz edilmiştir. Diğer yandan, düşüncelerini rahatlıkla ifade ederken normal şartlarda çekingen bir yaklaşım sergileyen insanların, ortamın uygun bir şekilde olduğunu fark ettiklerinde düşündüklerini rahatlıkla dile getirebildikleri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışanların kendilerini açık bir şekilde ifade etmesinde ve cesaretlenmelerinin sağlanması noktasında kurum kültürünün etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2021). Kurum kültürünün, bir kurumdaki çalışan kişiler aracılığıyla tek tip olarak sürdürülen ve paylaşılan gelenekler, kalıcı inançlar ve uygulamaları oluşturan bir topluluk olduğu açıklanmıştır. Böylelikle, üyeliğin değişmesi durumunda bile değerlerin sürdürüldüğü görülmüştür. Dolayısıyla,

organizasyonun başarısında da kurum kültürünün etkili bir rol üstlendiği gözlemlenmiştir. İyi bir organizasyonda ise, iletişim, karar alma ve düzene koyma gibi davranışların başarı ile sonuçlanacağı düşünülmüştür. Kurum kültürünün daha çok davranışlar, değerler ve inançlar ile ilgili olduğu ve bütün organizasyondaki üyeler arasında tutarlı bir şekilde sürdürüldüğüne değinilmiştir. Bu tutarlığın ise en üst yönetimden başlayarak saha çalışanlarına kadar her düzeydeki pozisyon için uygulanmasının önemli olduğu belirtilmiştir (Molenaar, Brown, Caile ve Smith, 2002, s. 1, 2).

Öte yandan, kurum kültürünün meydana gelmesi konusunda bazı zorlukların yaşandığı görülmüştür. Bu zorlukların daha çok kurum kültürünün devam etmesini sağlamak için gerçekleştiği görülmüştür. Benzer şekilde, kurum kültürünün hem gün geçtikçe değişime uğrayan hem de gelişen bir olay olduğu ifade edilmiştir. Örneğin, bir organizasyonda 20 bireyin kazandığı bir kültür ile 2000 bireyin kazandığı kültür arasında önemli ayrımların olduğu dile getirilmiştir. Diğer taraftan, bu noktada değerlerin özünü yitirmeden ilerlemesini ve korunmasını sağlamanın önemli olduğundan bahsedilmiştir. Örneğin Amazon'un 2017 senesinin verilerine göre çalışan kişi sayısının 541.900 olarak açıklandığı dile getirilmiştir. Bu başarının arka planında ise var olan değerlere sahip çıkılması ve kurum kültürünün git gide daha da gelişmesi ile ilgili olduğu şeklinde açıklanmıştır. Bir başka zorluğun ise herkesin onayladığı bir kurum kültürünün olduğu zamanlarda gerçekleştiğine değinilmiştir. Örneğin, bir bireyin bile bu kültürün kendi ile herhangi bir bağlantısının olmadığını sezmesi halinde, birey açısından bu bir sorun olarak düşünülmüştür. Dolayısıyla, yönetimin bir kültürü uygulamak adına, zorlayıcı olmamasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla, ekipteki her bireyin sorumluluğunu onaylayıp onaylamadığının dikkate alınmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. İlaveten, organizasyonların kendi içerlerinde daha iyi olan bir düzeni meydana getirebilmek için bölümlerin oluşturulduğu görülmüştür. Ancak, bu ayrımın sonucunda görünmez olan duvarlarla karşılaşılması ve organizasyonun da bu doğrultuda kendi içinde bir gruplaşma göstermesi ihtimalinin epey yüksek olduğu düşünülmüştür. Onaylanan değerlerin ise bu noktada farklılık göstereceği belirtilmiştir.

Gruplaşma neticesinde, bütün bölümlerin kurum kültürünü değişik şekilde yorumlama ihtimalinin ortaya çıktığından söz edilmiştir. Bu durumun oluşmasını engellemek için ise bütün çalışanların beraber olmasını sağlayan etkinlikleri organize etmenin faydalı olacağı ifade edilmiştir. Bunun ise farklı bireylerden oluşan bir

ortamda beraber çalışmalarını sağlayarak gerçekleştirebileceği önerilmiştir. Kurum kültürünün dolayısıyla, belirli bir zaman içerisinde ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, kuvvetli bir kurum kültürünün olabilmesi için ise sabrın önemli olduğu görülmüştür. Bu oluşan kültürün seneler boyunca tanık olunan gelişmeler etrafında şekillendiği ve deneyimler neticesinde de gerçekleştiği belirtilmiştir. Bundan ötürü hem hataların hem de deneyimlerin kurum kültürünün meydana gelmesinde etkili olduğu görülmüştür. Steve Jobs' ın da harika olan başarıların yalnızca tek bir birey aracılığıyla sağlanamayacağı, bir takımın varlığı ile gerçekleştirebildiğini belirttiği görülmüştür (HBR, 2018). İş ortamlarındaki çalışma arkadaşlarının ise birbirlerini destekleyici bir tutum sergilemesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Örneğin, çalışanların birbirlerine davranışlarının iyi olmadığını yöneticinin gözlemlemesi durumunda, bu tarz davranışların çalışanın moralini kötü bir şekilde etkilediğini çalışanlarına anlatmasının önemli olduğu düşünülmüştür (Gerzon, Schwartz ve Knight, 2019, s. 61-62). Dolayısıyla, organizasyonlarda kadınların üst düzey bir konuma yükselmesinin sağlanması için organizasyonların kadınları yüksek statüyü temsil eden yüksek maaşla memnun edemeyeceklerini farkına varmalarının etkili olduğu açıklanmıştır. Bu anlamda, organizasyonların üst yönetim kültürünü değiştirmek için çaba göstermelerinin oldukça kıymetli olduğu belirtilmiştir. Bu duruma ilaveten, üst yönetim ile ilgili olan düşüncenin de üst yöneticilerin dengeli bir çalışma hayatına sahip olduğu şeklinde tekrardan programlanması tavsiye edilmiştir. Yapılan araştırmalarda da bu şekilde oluşturulan organizasyonlarda, aile yaşamına kendini vermiş olan kişilerin organizasyona olan bağlılıklarında azalmanın meydana gelmediği sonucuna ulaşılmıştır. Hatta hem ailesi ile ilgilenebilen hem de insan kaynakları ile ilgili politikaları yerine getiren bireylerin, kurumsal anlamdaki bağlılıklarının fazla olduğu ve işlerini terk etme isteklerinin de düşük olduğunu gözlemlenmiştir (Vianen ve Fischer, 2020).

Dolayısıyla, ilk başta erkeğe ve kadına eşit olanaklar sunan bir örgüt kültürü olması ve bu kültürün bu şekilde devam etmesinin öneminden bahsedilmiştir. Böylelikle çalışanların tümünün cinsiyet ayrımı yapılmadan yükselme fırsatlarının gerçekleştirileceği düşünülmüştür. Çalışanlardan iş şartları ile bağlantısı olan stresleri, memnuniyet seviyeleri ile ilgili algıları konusunda gerekli bilgiye sahip olmalarının faydalı olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, grup toplantıları yapılmasının da stres ile ilgili ortaya çıkan problemin asıl sebebinin ne olduğu ile ilgili bilgi alınmasının değerli olduğu belirtilmiştir (Erkan, 2017, s. 4).

### 2.5.1.2 Backlash'i (Geri Planda Kalmayı) Önlemek İçin İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bir diğer engelde ise iş-yaşam programlarında haksızlığın hissedildiğinden ve negatif davranışların olduğundan bahsedilmiştir. Geri planda kalmanın genellikle, “iş-aile programları” ile ilgili, çalışanlar arasında, diğerlerinden ziyade, belirli bir grubun yararlanabileceği algısı ile oluşan bir problem olduğu şeklinde açıklanmıştır. Örneğin, “iş-yaşam politikaları” ile ilgili çalışan annelere uygulanmasının negatif etkilerinin olabileceğine değinilmiştir. Bunun arkasında yatan neden ise diğer çalışanların kendi tatil seçeneklerinin sınırlı olacağını ya da kendilerine ek bir işin çıkma ihtimallerini düşünmesinden kaynaklanmıştır. Dolayısıyla, bu gibi sonuçlarla karşılaşılmasından dolayı da kadınlara bu politikalar sağlansa bile arka planında zorluklarla karşı karşıya kalabilecekleri görülmüştür. Geri planda kalmanın aynı zamanda örgüt iklimini de olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Çoğunlukla, çalışanlar arasındaki iletişimin gelişimi ve çalışanlara yönelik yeni programların oluşturulmasının anlatılması ve bu yönde “iş-aile politikaları”nın neden önemli olduğunu, hem bu politikalardan yararlananlara hem de diğerlerine duyarlı bir ihtiyaç olduğunun anlatılmasının önemli olduğu düşünülmüştür. İlaveten, sınırlı programları olan kuruluşların, bunları kapsayıcı bir hale getirme konusunda girişimlerini arttırmaları önerilmiştir (Barreto, Ryan ve Schmitt, 2009).

Öte yandan, grup performansının pozitif olduğu bazı durumlarda, erkeğin kadına göre daha fazla becerikli olduklarının düşünüldüğü görülmüştür. Bunun sebebi ise erkeklerin kadınlardan daha yetkin görülmesi olarak yorumlanmıştır. Böylelikle, gruptaki üyelerin başarısı ile ilgili grupta bir belirsizlik varsa, kadınların erkeklere göre becerisinin daha az olduğu düşünülmüştür. Bu belirsizlik hali de çalışanların kadınları cinsiyet klişelerine göre değerlendirmeleri ile sonuçlanmıştır. Böyle bir ortamda, kadınların erkeklere göre önemi daha az olan görevlere yönlendirildikleri ve başkalarına daha fazla yardımcı olmalarının zorunlu bir şekilde istendiği görülmüştür. Böylelikle de çalışma ortamında erkeklere göre, zaman konusunda daha fazla baskı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun da kadınların kariyerlerinde ilerlemek konusunda zorlukla karşılaşmaları ile sonuçlandığı belirtilmiştir (Rhode, 2016).

### 2.5.1.2.1 Çeşitliliğe Değer Vermek

Bir organizasyonda çeşitliliğin olmasının önemli olduğu dile getirilmiştir. Çeşitliliğe organizasyonda değer verilmediğinde, bireylerin de kadınların gelişimine inanmadığı görülmüştür. Böylelikle de kadına yeterince hak verilmediğini gören gruptaki diğer kişilerin de kadınlarla iyi ilişkiler kurmamaları ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, kadının performansının ve işteki tatmininin de negatif anlamda bundan etkileneceği ifade edilmiştir. Kadının grup içerisindeki sayısının az olması durumunda da cinsiyeti dengeli bir şekilde oluşturulmuş gruplara göre daha negatif bir şekilde yargılandığı görülmüştür. Dolayısıyla, sadece kontrolün hasarına ve yönetimin etkisine bakılarak çeşitliliğin oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Eşit fırsatların HR politikalarında sağlanması için ise öncelikle çeşitliliğin uygulanmasının epey önemli olduğundan bahsedilmiştir. Bu yöndeki politika ve pratiklerle işgücünde çeşitliliğin olması ile kadının refahının da sağlanacağına değinilmiştir. İlâveten, destekleyici bir çevrenin olacağından söz edilmiştir. Bu durumun da hem kadınların hem erkeklerin organizasyona bağlı hissetmelerini sağlayacağı açıklanmıştır. Diğer taraftan, bazı ülkelerde bu politikalara yer verilmediği dile getirilmiştir.

Örneğin, Avustralya’ da organizasyonlarda çeşitlilikle ilgili pratiklere veya politikalara pek rastlanmamıştır. Avustralya’da 9 büyük üretici firmada birçok kez çeşitlilik konuları üzerinde çalışmalar yapılmasına rağmen, bunlardan yalnızca 3 firmada uygulandığı görülmüştür. Bir diğer örnek ise, Amerika’ da 708 organizasyon ile yapılan bir araştırma ile beraber, organizasyonların %69’unun bu konu üzerine planlamalar yapmış olduklarına değinilmiştir. Öbür yandan, çeşitlilik ile ilgili eğitim, network kurma ile ilgili programları, yöneticiler için çeşitlilik ile ilişkili olan değerlendirmeleri ve mentörlük programlarını organizasyonların yalnızca üçte birinin uyguladığı görülmüştür ya da daha azının uyguladığı neticesine ulaşılmıştır (Ali, 2015, s. 5).

Düzenleme sürecinde, bu çerçevede, kendini dönüştürmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu şekilde “toplumsal cinsiyet” te de eşitliğin sağlanacağından söz edilmiştir (Bleijenbergh ve Engen, 2015, s. 2).

İşgücündeki çeşitlilikte, bireylerin kültürleri, farklı istekleri, karakterleri ve beklentilerinin ele alındığı görülmüştür. Bu çerçevede ise çalışanların ihtiyaçlarının bir diğerinden oldukça farklı olduğu dile getirilmiştir. Bu çalışanların iş ortamında saygı görmeyi istedikleri de belirtilmiştir. Dolayısıyla, yönetimin çeşitli grupların

ihtiyaçlarını anlaması ve böylelikle çalışanlar arasında gerilim ve çatışmanın önüne geçebilmesinin etkili olacağı düşünülmüştür. Bu gerilimin engellendiği zaman, örgüt içinde uyumun oluşacağından söz edilmiştir. Dünya genelinde yöneticilerin biz, siz gibi yorumlar yapmaktan kaçınmaya çalıştıkları görülmüştür. Bunun sonucunda da eşitlik politikası ve çeşitlilik politikasına İngiltere'ye ait organizasyonlarda ve diğer ülkelerde rastlanmıştır. Öte yandan, insan kaynakları yönetiminin çeşitlilik ile ilgili organizasyondaki pratikleri önemsemesi ve politikalarını iyi bir şekilde belgelenerek uygun bir şekilde kaydetmelerinin gerekli olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla, kültürel engellerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için tanımlanan çalışma gruplarındaki yaygın organizasyon kültürünü, kimlik görüntülerini ve bu konuya yönelik olarak da kişilerin algılarını ölçmenin önemine değinilmiştir. Böylelikle de daha eşitlikçi bir ortamın meydana geleceğinden söz edilmiştir (Sharma, 2016, s. 3).

Aynı şekilde, performans değerlendirmenin de yönetimsel ve organizasyon bağlamında, gelişimi sağlayacak şekilde yapılmasının kıymetli olduğu düşünülmüştür. Organizasyonların kültür ve yönetim sistemlerini denetlemesi ile birlikte eşitliğe de ulaşılacağından söz edilmiştir. Belirli kültürel gruplara yönelik olarak ise bu tarz denetimlerde, potansiyel önyargıların neler olduğunun ortaya çıkarılmasının etkili bir çözüm olduğuna değinilmiştir. Diğer taraftan, yapılan bir çalışmada, değer sisteminin ve organizasyon kültürünün ABD' de Asyalıları ve kadınları dezavantajlı bir pozisyonda ele aldığı dile getirilmiştir. Bu noktada, çeşitliliğin uygulanabilir olmasının önem kazandığından söz edilmiştir. Dolayısıyla, ırkçılık ve çeşitlilik ile ilgili denetimlerin ırki gruplar arasındaki ayrımcılığı tamamen ortadan kaldırmamasına rağmen toplumsal cinsiyet eşitlisizliğinin azaltılması noktasında yardımcı olacağından bahsedilmiştir.

Benzer şekilde, performans değerlendirmeleri sırasında da çeşitli ırk grupları arasında var olan eşitlisizliklerin nedenlerinin araştırılmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu eşitlisizliklerin ise beklentilerin düşük olması, ifte standartlar ve klişeleştirme sonucunda ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Örneğin, Afrika kökenli Amerikalı kadın yöneticilerin %41'inin kendilerine ifte standart uygulandığını düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirmedeki klişelerden dolayı da kadınların kendilerini erkek yöneticilerden daha iyi performans sergilemek zorunda hissettikleri görülmüştür. Bir başka araştırmadan elde edilen neticeye göre ise siyahilerin, organizasyonda kendilerini daha az kabul görmüş olarak hissettikleri açıklanmıştır. Yöneticilerinden az değer görmeleri sonucunda ise kariyerlerinde terfi

ile ilgili engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Bu durumun da memnuniyetlerinin düşük düzeyde olmasına sebep olduğu belirtilmiştir. Bir diğer performans değerlendirmesinde ise yaş ile ilgili önyargılara rastlanmıştır (Sharma, 2016, s. 5).

Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin, organizasyondaki insan kaynağının devamını sağlamak için farklı süreçlere, aktivitelere ve fonksiyonlara sahip olduğu açıklanmıştır. Organizasyonda insan kaynağının nasıl yönetileceğinin yolunun ise hem iç hem de dış çevreyi anlamaktan geçtiğinden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda, farklı kültürler ile ilgili boyutların neler olduğunu ortaya çıkarmak için çeşitli araştırmalara yer verilmiştir. Hofstede'in, kültürler arasında meydana gelen iletişim ile ilgili güç mesafesi, maskülenlik, belirsizlikten kaçış gibi konuları içeren bir çerçeve geliştirdiğine değinilmiştir. Bazı ülkelerin ise eşitsizlikleri, güç mesafesi ile bağlantılı bir şekilde değerlendirdikleri görülmüştür. Örneğin, bir insanın düşük güç mesafeli bir ülkeden güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülkede çalışmaya başlamasının oldukça zor olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni ise çalışanların hiyerarşik yapılarda kısıtlamalarla karşı karşıya kalacakları şeklinde açıklanmıştır. 28 ülkeden çalışanların işe alındığı Avustralya bankasında yapılan bir araştırmada, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ayrımcılık vakası ile daha çok karşılaşmıştır (Sharma, 2016, s. 6). Kişilerin dininden dolayı oluşan önyargıların da ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bu önyargılar sonucunda bireylerin kendilerini iş yerlerinde rahat hissetmedikleri ve bunun da gelirlerindeki eşitsizliğe yansıdığı görülmüştür.

Tanzanya'da Moshi şehrinde yaşları 20 ile 44 yaş aralığında olan kadınlar ile ilgili yapılan bir çalışmada, çoğu kadına işe gitmesi için eşleri tarafından izin verilmediği tespit edilmiştir. Nijerya'da ise "ekmek kazananın erkek", "çocuğuna bakan kişi" olarak ifade edilenin ise kadın olduğu anlayışının yoğun olduğu dile getirilmiştir. Örneğin, Arabistan'da kadınların erkeklerden uzak olan yerlerde çalıştırıldıkları görülmüştür (Sharma, 2016, s. 7). Organizasyona dayalı eşitlik ile ilgili problemlere siyahi ya da beyaz kadınların kategorize edildiği organizasyonlarda da karşılaşmıştır. Benzer şekilde, beyaz kadınlara, siyahilere ve diğer etnik azınlıktaki kadınlara göre daha fazla ayrıcalık tanındığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, organizasyonların etnik azınlıktaki kadınların becerilerinden yararlanıp maliyet avantajı sağlamaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Azınlıktaki çalışanların ve kadınların ayrımcılıkla karşı karşıya kaldıklarına değinilmiştir.

Çeşitliliğin ve eşitliğin yönetilmesinin ise toplumsal cinsiyet eşitliğinin ücretli bakım ve iş gibi konularla ilgili problemlerinin giderilmesi ile mümkün olacağı



şeklinde yorumlanmıştır. Bu durumda, kültürler arasındaki eşitsizliğe hassasiyetle yaklaşılmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. İlâveten, ortaya çıkan eşitsizliğin arkasındaki nedenlerin neler olduğunu anlamaya çalışmak ve ona göre eşitsizliklere çözüm üretmenin olumlu etkisinin olacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla, yetenekleri de terimler yerine kişilere kazandırdığı özgürlükler çerçevesinde tanımlamak, önerilmiştir (Sharma, 2016, s. 8). Bahsedilen bu temel yeteneklerin, bütün yeteneklerin bir alt kümesini ifade ettiği görülmüştür. Temel yeteneklerin belirli temel şeylerin yapılması noktasındaki özgürlüğü de ifade ettiği açıklanmıştır. Bu temel şeyler ise hayatta kalabilmek ve yoksulluktan kaçınmak şeklinde ifade edilmiştir. Bahsedilen temel yeteneklerde organizasyonların çeşitliliği ve eşitliği sağlamak noktasında farkına varmalarının gerekliliğine değinilmiştir. Organizasyonların kişilerin doğuştan sahip olduğu yetenekler ya da işgücü için gerekli olan temel yetenekler ile ilgili bilgi sahibi olmalarının öneminden bahsedilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların temel yeteneklerini geliştirmenin bir yolu olarak iletişimin geliştirilmesi önerilmiştir. Çeşitliliğe işyerinde ulaşmanın çalışanların anketlere, odak gruplarına ve çeşitli görüşmelere katılımlarının sağlanması yolu ile olacağı belirtilmiştir. Organizasyonların çeşitliliği sağlanması ile birlikte çalışanların devir hızının da azaldığı görülmüştür. Bu doğrultuda, bir organizasyonda içsel yetenekleri geliştirirken azınlıkların da ihtiyaçlarını karşılayan bir örgüt kültürünü tekrardan tanımlamanın gerekliliği üzerinde durulmuştur. Böylelikle, çeşitli bir iş gücünün oluşması için organizasyon kültüründe değişimin ve kadınlarla azınlıkları destekleyen bir yönetim ekibinin de olması tavsiye edilmiştir. Bunun sonucunda da uygun bir çevrenin oluşacağından söz edilmiştir (Sharma, 2016, s. 9).

#### **2.5.1.2.2 İşe Alım Sürecinde Kör Karar Alma (Blind-Decision Making)**

Diğer bir başlık olan işe alım sürecinde kör karar almadan bahsederek, karar alma yönteminin, karar alma aşamasında, cinsiyet ile ilgili klişelere güvenilmesinin önlenmesi konusunda yardımcı olduğu görülmüştür. Örneğin, özgeçmişini incelenen bir adayın cinsiyeti hakkında bilgi olmaması durumunda, hangi kişinin, belirlenen rolü yerine getireceği ile ilgili klişelerden uzaklaşılmasının sağlanacağından bahsedilmiştir. Dolayısıyla, karar alırken cinsiyet klişeleri ile ilgili sosyal kategorilere de güvenmekten kaçınılacağı düşünülmüştür (Chang ve Milkman, 2020, s.4).

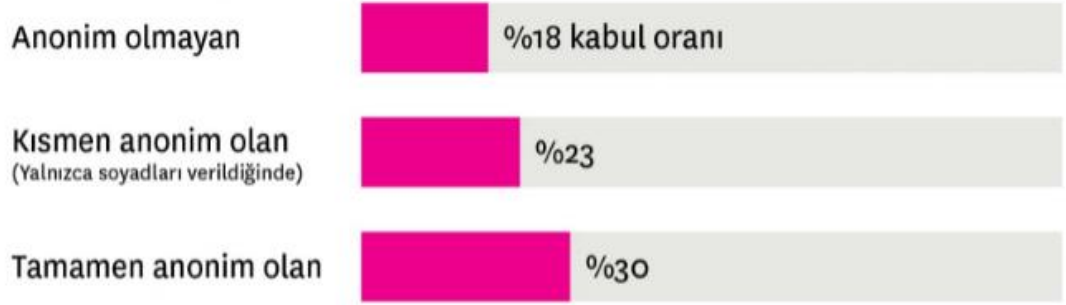
### **2.5.1.2.3 Yeni Sosyal Normların Duyurulması**

Sosyal normların duyurulması ise, kadınların ve erkeklerin aynı davranışı göstermesi durumunda, eşit bir şekilde onaylanmalarını kolaylaştırmak için üst seviyede yer alan işverenlerin erkek veya kadın olarak ayırt etmeden sosyal normları duyururken açık bir dille ifade edilmesinin önemli olduğundan bahsedilmiştir. Örneğin, Google tarafından yapılan bir araştırmada, erkek mühendislerin kadın mühendislere göre kendilerini daha çok terfilerde aday gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu eşitsizlikle mücadele etmek için ise Google'ın, kadınların kendilerini daha fazla terfilerde aday olarak gösterebilmelerini sağlayan yeni bir norm meydana getirdiği görülmüştür. Dolayısıyla, kadınların iş yerlerinde kendilerini ifade ettiklerinde, kadınların dile getirdiklerine değer verilmesi ve kendilerini ifade ettikleri için kadınları yargılamamanın önemine vurgu yapılmıştır. Böylelikle de kıdemli olan işverenlerin işletmede normları yayma konusunda yardımcı olmaları, çalışanlara da bu normlara karşı sorumlu olmalarının gerekliliğini belirtmelerinin kıymetli olduğu düşünülmüştür (Chang ve Milkman, 2020, s. 4-5).

#### **2.5.1.2.3.1 Adayların Katılımını Değerlendirmek**

Bir diğer strateji ise işe alım kararı ile ilgili bir araştırmada, matematik ile ilgili görevlerde katılımcılar içinden bir tanesinin işe alınması kararının verilmesi noktasında, erkek ya da kadın adaylardan hangisinin işe alınacağı, hangisinin işe alınmayacağı ile ilgili karar verildiği görülmüştür. Sonrasında ise hem kadın hem de erkek adayların matematikle ilgili verilen görevde, aynı puanı aldıkları gözlemlenmiştir. Yalnızca tek bir adayın seçilmesinin söylenmesi üzerine, sonuçlarının aynı olmasına rağmen erkek adayın seçilmesinin uygun görüldüğü açıklanmıştır. Böyle bir durumda, katılımcıların, sicillerde adayları incelemek yerine, erkeklerin matematik ile ilgili bilgisinin kadınlara göre daha iyi olduğunu düşünerek kararlarını verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir soruna çözüm olarak katılımcıların, cinsiyet klişelerine inanmaktan kaçınmaları sağlanarak, matematik ile ilgili geçmiş görevlerindeki performanslarının dikkate alınması üzerine ise, adayların değerlendirilmesinde cinsiyetteki ayrımcılığın da engellendiği görülmüştür. Kararları da nesnel açıdan ele alma noktasında, adayların aynı perspektiften değerlendirilmesi ve değerlendirme süreçlerindeki ortaklığın ele alınmasının etkili olduğuna değinilmiştir. Böylelikle de cinsiyet ile ilgili klişeler yerine bireylerin niteliklerine

odaklanılmıştır. Diğer taraftan, kör karar alma ile ilgili, faydalar konusunda, erkeklerin fırsatları ile kadınların fırsatlarının aynı olmaması durumunda, bu stratejinin, klişelerin önüne geçebilmesinin oldukça zor olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, kadınlara ve erkeklere aynı fırsatların sunulmasının bu noktada oldukça önemli olduğundan bahsedilmiştir (Chang ve Milkman, 2020, s.5).



**Şekil 2.19** İşe Alımda Kadınların Oranlarının Toplumsal Cinsiyet ile İlişkili Olarak Gösterimi

**Kaynak:** HBR, 2020

Aynı şekilde, bilimsel araştırma konusunda olan başvuruları incelerken yöntem olarak anonimleştirmenin toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltmakta etkili olduğu belirtilmiştir. Örneğin, “Hubble Uzay Teleskobu” ile ilgili olarak başvuruların incelenmesinin ardından, cinsiyet ile ilgili olarak başvurularda herhangi bir işarete yer verilmediği zaman, kadınların da işe alımları ile ilgili oranda bir artış gözlemlenmiştir. Cinsiyetten bağımsız bir şekilde başvuruların değerlendirildiği zaman ise kadınların işe alımını olumlu anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2020).

#### 2.5.1.2.3.2 Bireye Yönelik Yaklaşım

Bireyler ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olunması durumunda da kararların alınması noktasında klişelerden uzaklaşılmasını sağlayabilmek adına yardımcı olduğundan söz edilmiştir. Dolayısıyla, geçmişte yapılan çalışmalar çerçevesinde değerlendirildiğinde, insanlarla ilgili bildiklerimizin fazla olması halinde, insanlarla ilgili klişeleştirme ihtimalinin de daha düşük olacağı şeklinde açıklanmıştır. Bilgi

boşluğunun doldurulması ile birlikte, klişelere güvenme ihtimalinin de azalacağından söz edilmiştir. Belirsizliğin azalması ile birlikte, cinsiyet klişelerinin de önüne geçildiği belirtilmiştir (Chang ve Milkman, 2020, s. 5).

### **2.5.1.2.3.3 Eğitimin Benimsenmesi**

Eğitim çerçevesinde toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasının bir diğer yöntemi ise kuruluşları kadınlara yöneltilen klişeler konusunda bilgilendirecek bir eğitimin gerekliliği şeklinde açıklanmıştır. Böylelikle de insanların bu tarz sorunları farkına varmalarını sağlayarak, başkalarına ve kendilerine karşı yöneltilen bu tarz önyargıların da önüne geçebilecekleri belirtilmiştir. Bu hususa ek olarak, çeşitliliğin olması ile kararlar alınırken daha iyi çözümler üretilebileceğinden bahsedilmiştir (Chang ve Milkman, 2020, s. 5). Önyargıların tamamen giderilmese bile, iklimde bir farklılaşmanın meydana gelmesi halinde, ayrımcı bir şekilde gerçekleşen davranışları gidermede bir azalmanın olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla, bu önyargılı davranışlarla ilgili olarak, şirketteki grupların normlarında bir farklılık meydana getirmenin hedeflenmesinin gerektiği belirtilmiştir (Goleman, 2020, s. 213-214). Aynı şekilde, eğitim konusunda işverenlerin adil bir şekilde davranması ile birlikte çalışanların gözünde de adil bir görünümün yaratılacağı düşünülmüştür. Eğitimin ise tek seferde değil, sürekli olan bir program ile birlikte uygulanması ile etkisinin artacağından söz edilmiştir. İlave olarak, uygulanacak olan eğitimin çalışanların şirkete olan bağlılığını arttırmak amaçlı yapıldığının söylendiği zaman bunun oldukça faydalı sonuçları ortaya çıkaracağına değinilmiştir. Dolayısıyla, işverenin atılan adımların neden atıldığını anlatması ile birlikte düşünceli bir tavır sergilemesinin de etkili olduğu dile getirilmiştir (Boyatzıs ve ark. 2020, s. 82-85).

Örneğin eğitim ile ilgili bir toplantının olduğu zaman işverenin çalışanlarından aldığı geribildirimlere yönelik olarak yine tarafsızlığını bozmayarak, çalışanlarından değişimle ilgili çeşitli öneriler vermelerini istemesi önerilmiştir (Boyatzıs ve ark. 2020, s. 195).

### **2.5.2 Psikolojik Şiddeti (Mobbing) Engellemek**

Psikolojik şiddetin nasıl engellenebileceği noktasının oldukça önemli bir konu olduğu görülmüştür. Mobbing, bir veya birkaç insan tarafından diğer bir insana

uygulanan psikolojik şiddet ya da sistem içindeki diğer insanların düşmanca ve etik olmayan bir davranış biçimi sergilemesi olarak dile getirilmiştir (Tutar, 2004, s.4).

Mobbing'e maruz bırakılanın en büyük sıkıntıyı yaşadığı görülmüştür. Brezilya'da bir şirkette Mobbing' e uğramış kişilerle ilgili olarak yapılan çalışmanın neticesinde, mağdur psikopatolojisinin Mobbing' e uğramış bireylerde bulunduğu gözlemlenmiştir. Mobbing davranışına yönelik kişideki belirtilerinin neler olduğu araştırıldığında ise pek çok konuda sağlık ile ilgili problemleri de getirdiği belirtilmiştir. Bu belirtilerin ise çoğunlukla, depresyon, düşük benlik saygısı, aşırı duyarlılık, fiziksel hastalık, sinirlilik, sosyal anlamda izole olduğu ve uykusuzluk olduğu açıklanmıştır. Diğer belirtilerin ise çarpıntı, titreme, nefes darlığı şeklinde olduğundan bahsedilmiştir. Genel olarak toplumda erkeklerin yöneticiliği daha çok hak ettiklerinin düşünüldüğü görülmüştür. Dolayısıyla, bu durum başta küçük çatışmalara sebep olsa da varlığını maalesef büyüterek sürdürdüğü dile getirilmiştir. Bir diğer araştırmaya göre ise, şirketlerde yönetim kurullarında görev alan erkeklerin kadınlara oranla tam olarak %37 daha fazla ücretten yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Normalde, üst düzey yöneticilikten bahsedildiği zaman akla gelen ilk kişinin erkek olduğu düşüncesinin halen devam ettiği görülmektedir. Öte yandan, bu gibi bir durumun gerçekleştiği zamanların ise işletmenin, en elenecek kişinin maalesef kadın yöneticiler olduğunu düşündüğünde gerçekleştiği belirtilmiştir. Dolayısıyla da normal şartlarda kadınlara yükselme fırsatının vermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ise kadınların üst yönetim gibi pozisyonlara erişemeyeceği şeklinde önyargının var olmasından kaynaklanmıştır (Alhas, 2020, s. 16-17).

Mobbing davranışının, dedikodu ile ilgili olarak başka bir bireyin ya da daha fazla bireyin bir diğer kişi ile ilgili topladığı bilgiyi o kişinin itibarını ortadan kaldırmak ve o kişinin daha iyi bir pozisyona gelmesini engellemeye çalıştığından söz edilmiştir. Dolayısıyla, şirkette, diğer insanlar ile ilgili söylenenlerin doğru olduğu düşünülerek bu kadar nasıl emin olabildikleri ile ilgili bir sorgulamanın yapılmadığı görülmüştür. Aynı zamanda kişinin saç stili, fiziksel görünümü, karakteri ile dalga geçildiği görülmekle birlikte kişiyi izole etmeye çalışmaları, önemli bilgiyi saklayarak bir stres ortamı oluşturmaya çabaladıkları dile getirilmiştir. Bu noktada bireyi yanlış kararlar aldirmaya çalıştıkları da gözlemlenmiştir. Örneğin, kişinin nitelikleri ile hiçbir bağı bulunmayan işlerin verilmesi, aşırı iş yükü verilmesi, aşırı eleştiri yapılması gibi nedenlerin Mobbing davranışını ortaya çıkardığından bahsedilmiştir (Davincova, Sivakova, 2014).

Mobbing mağdurlarının % 98.7'sinin sağlık problemleri yaşadığı görülmüştür. Dolayısıyla, genellikle, mobbing mağdurunun, etrafta olan olayı değerlendirmekte de zorlandığı belirtilmiştir. Buna ek olarak, Avrupa'da 12 milyondan fazla insanın Mobbing' e uğradığı dile getirilmekte ve Finlandiya Mobbing' in en fazla uygulandığı ülke olarak karşımıza çıkıp oranı % 15 olarak açıklanmıştır. Bunu takip eden ülkelere baktığımızda Hollanda ve Birleşik Krallık' ta % 14 oranı ile açıklandığı görülmüştür. Bunların sonucunda da Mobbing mağduru olan çalışanların % 62'sinin uzun ve kısa zamanlı olarak, tedavi aldığı görülmüştür. (Davincova, Sivakova, 2014).

Mobbing' e uğrayanların ise %52'sinin kadın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında bunu uygulayanlardan ise %62'sinin erkek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, bireylerin %82'sinin işten ayrıldığı ve iş arkadaşlarının da % 98'inin işyerinde Mobbing uygulandığını bildiği dile getirilmiştir (Davincova, Sivakova, 2014).

Çalışanlar arasında artan rekabet ile birlikte ise organizasyon boyutundaki problemlerin varlığı, ekonomik, psikolojik faktörler ve sosyal beklentiler ile zor çalışma şartlarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu durumun ise iletişimde sıklıkla bir fırtına ortamı yaşanmasına da zemin hazırladığı görülmüştür. Mobbing süreci, üç ayrı gruba ayrılmıştır. İlk olarak, Mobbing'i uygulayanlar ya da “mobbingciler”; Mobbing' e maruz kalanlar, “mağdur” ya da “hedef” olarak ifade edilmiştir. Mobbing' e tanık olanların, “seyredenler” veya “izleyenler” olarak tanımlandığı görülmüştür. Dolayısıyla, izleyicilerin kendilerinin de hedef gösterilmesinden korktuklarından ötürü müdahale etmeye isteksiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle de Mobbing sürecinin çok daha endişe verici bir hale dönüştüğü görülmüştür. Bunun yanında, Mobbing' in devamlı bir biçimde ve sistematik olarak işlenmiş bir süreç olduğuna değinilmiştir. Bu sürecin ise en az altı ay boyunca bilinçli bir biçimde uygulanan davranışlar veya tutumlardan oluştuğu belirtilmiştir. Ayrıca, Mobbing sırasında işlenen etik olmayan davranışların hedefinde aşağılamanın olduğu ve kişiyi işyerinden ayrılması için zorlamak şeklinde olduğu açıklanmıştır. (Çögenli, Asunakutlu ve Türegün, 2017).

Bunlara ek olarak Mobbing'in yapıldığı ortamların çoğunlukla liyakati önemsemeyen ortamlar ile kötü yönetilen bir organizasyon yapısına sahip olan şirketlerde meydana geldiği dile getirilmiştir. Bu bahsedilen kötü yönetim ise genel anlamda iletişim sorunlarının yaşandığı, yeterince iyi olmayan işverenlerin seçimi ile katı bir şekilde var olan hiyerarşik yapılar biçiminde olduğundan bahsedilmiştir. Daha

çok küçük ölçekli olan kuruluşlarda var olduğu dile getirilmiştir. Bunun yanında, Mobbing' in olduğu örgütlerde ise çoğunlukla belirsizliğin yoğun olduğu görülmüştür. Bu hususa ek olarak, bilgi paylaşımından kaçınılan ya da bilgi paylaşımının oldukça az olduğu örgütlerde meydana geldiğine değinilmiştir (Çögenli, Asunakutlu ve Türegün, 2017). Genel olarak ise işyerinde gözlemlenenin, rekabetçi bir ortamda ve zorlu koşullarda kadınların küçümsenmesi şeklinde olduğu açıklanmıştır. Bu durum nedeniyle, “toplumsal cinsiyet” yönünden Mobbing konusunun ele alınmasının oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Örneğin, Avrupa ülkelerinde de kadınların çok daha fazla Mobbing ile karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. (Çögenli, Asunakutlu ve Türegün, 2017).

Kadınları Mobbing'in, hem fiziksel hem de psikolojik açıdan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, yukarıda da bahsedilen oluşan bu sağlık sorunları ile birlikte kadınların öz saygılarını yitirmesine neden olduğundan bahsedilmiştir. Bu durumun kadınların başkalarıyla olan ilişkilerini ve de sosyal yaşamlarını etkilediğinden söz edilmiştir. (İnceyenilmez, 2021,s.1-12).

Kadınların iş gücüne katılma aşamasından başlanarak kariyer basamaklarından yukarı çıkarken attıkları adımlarda, Mobbing' e uğradıkları görülmüştür. Bu anlamda, geçimini devam ettirmeye çalışan her dört kadından birinin maalesef farklı sektörlerde Mobbing mağduru olduğu gözlemlenmiştir (Çögenli, Asunakutlu ve Türegün, 2017).

Mobbing'i işyerinde engellemeye yönelik ise, firmaların farkındalık programlarına sahip olmalarının gerektiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, taraflar arasında Mobbing' in gerçekleşmediği bir ortamın amaçlanması ve bu noktada Mobbing' i şikâyet ve Mobbing' i önleme merkezi gibi uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmiştir. Bu doğrultuda, şirketlerin işverenlerini Mobbing ile ilgili eğitim alınması konusunda seminere katılımlarını sağlamaları ve bunun sonucunda da seminere katılanlara katılım belgesi almalarını kapsayan bir politikanın hayata geçirilmesi tavsiye edilmiştir. Bu bahsi geçen seminerlerin de yine her 5 senede bir olmak üzere uygulanmasının etkili sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmüştür. Mobbing'i önlemeye yönelik olarak davranışları takip edebilmek adına araştırmanın olması önerilmiştir. Mobbing' i durdurmak için en başta şirketlerin Mobbing' i engellemek adına başlangıçta belirlenmiş olan politikalara uymalarının gerekliliği belirtilmiştir. Şirketlerin Mobbing davranışına hiçbir şekilde izin vermemesinin gerekli olduğuna değinilmiştir. Bu anlamda, üstlerin de atmosferi işyerinde tanımlaması ve sıfır tolerans olarak benimsenen bir politikayı hayata geçirmesinin öneminin altının çizilmesi

gerektiğinden bahsedilmiştir. Mobbing karşıtı politikalara da yer verilebileceği açıklanmıştır. Örneğin, kabul edilemeyen bir şekilde olan davranışların neler olduğu konusunda bilginin bütün herkese açık bir biçimde sunulması ve herkesin bunu bilmesinin sağlanmasının etkili olacağı düşünülmüştür. Bu konuda hükümetlere de önemli görevler düştüğünden bahsedilmiştir. Örneğin, Mobbing' e karşı olunduğunu ifade eden bilinçlenme haftası ya da günü belirlemek gibi uygulamaların yapılabileceğine değinilmiştir. Bir başka önerinin ise gazete ya da TV haberlerini yayınlattıp bu konuda da vatandaşlarına bilgi verilerek Mobbing konusunda bireylerin eğitilmesinin sağlanabileceği belirtilmiştir (Bulut, 2019, s. 1-5).

### **2.5.2.1 İlk Müdahaleler**

Mobbing'i önlemek anlamında ise müdahalelerden bahsederseniz, birinci müdahaleler olarak, işyerinde çalışılan ortamın tasarımının yeniden yapılması, liderlik eğitimleri, çatışma yönetimi, mobbing karşıtı politikalar ve bununla ilgili farkındalığı artırılmasının önemine değinilmiştir. Örneğin, rol belirsizliğini azaltmak, yüksek gerilimli işler ile kontrol ve karar serbestliği konularından bahsedilmesi önerilmiştir. Etkili bir çözüm sisteminin ve çatışma yönteminin, çatışmaların mobbing haline gelmesi riskini azaltabileceğinden bahsedilmiştir. Ek olarak, problemleri çözenin, bu riski azaltmaya yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda üst yönetim tarafından tanımlanan beklentilerin ve standartların neler olduğunun epey önemli olduğundan bahsedilmiştir. Bu doğrultuda, şirket içindeki her bireyin Mobbing' in kavranabilmesini sağlamak ile birlikte, hangi davranışların uygunsuz olduğu konusunda bilgilendirilmeleri ve kampanyaların düzenlenmesinin etkili olacağı düşünülmüştür. (Salin ve ark. 2018,s.4-6).

### **2.5.2.2 İkincil Müdahaleler**

Birincil müdahalelerin ise başarılı olamaması durumunda Mobbing' e yönelik ikincil müdahalelerin uygulanması önerilmektedir. İkincil müdahalelerin kategorize edilme şekillerinde farklılıklarla karşılaşılmıştır. Finlandiya'da yapılan bir araştırmaya göre, İK yöneticilerinin Mobbing'e karşı bazı yaklaşımlarının bulunduğu belirtilmiştir. Bunlardan biri arabulucunun devreye girmesi olarak ifade edilmiştir. Alman uzman danışmanlarla yapılan röportajda Mobbing konusu ile ilgili koçluk ve arabuluculuğun yaygın stratejiler arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, hedef ve fail



arasındaki çatışmada, güç farkının yüksekliğinin çok olması durumunda, arabulucu kullanımının sorgulandığı görülmüştür. Böylelikle, resmi süreçlerde, faile karşı disiplin cezası verilmesi, denetim sorumluluklarının elinden alınması, yazılı kurallar, hatta görevden alınması gibi süreçlerin olduğu dile getirilmiştir. Yaptırımların güçlü bir sinyal olarak uygulanabildiğinden bahsedilmiştir. Yaptırımların uygulanmasının da İK yöneticilerinin Mobbing ile ilgili vakaları, başarılı bir biçimde çözmesine yardımcı olduğu gözlemlenmiştir (Salin ve ark. , 2018, s.6).

### **2.5.2.3 Üçüncül Müdahaleler**

Üçüncül müdahalenin ise, iyileştirme ve danışmanlık biçimleri ile potansiyel olarak hasarı azaltmak ve bakım sonrası bakım gibi iyileştirmeleri içerdiğinden söz edilmektedir (Salin ve ark. 2018, s.6).

## BÖLÜM 3

### 3. ÇALIŞAN KADINLARDA MOTİVASYON

Motivasyonun anlaşılması için en başta insan gerçekliğinin karmaşıklığının anlaşılmasının gerekli olduğunu dile getirmenin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir (Guillen, 2021).

Bu karmaşıklıkların da katlanarak daha çok arttığı ifade edilmektedir. Bundan dolayı beklenmedik bir şekilde gerçekleşen etkilere sebep olduğu dile getirilmektedir. Bu anlamda, düşüncelerde sadeliğin sağlanmasının düşünceleri netleştirmek adına önemli bir adım olduğu belirtilmektedir (Taleb, 2012,s.21). Yaşamdaki motivasyonların ise, sevginin mantığını ifade ettiği görülmektedir. Dostluğun, insanın gelişimi ve mutluluğu için ortak ilgi anlamına geldiğini dile getirilmiştir. Dolayısıyla, dostluğun yansımaları insanoğlunun bir parçası olduğu için organizasyonda da motivasyonun iyi anlamayı sağladığı ifade edilmektedir. Güvenilir organizasyonlarda, çalışanlarla ilgilenilmesinin oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Bu durum sonucunda çalışanların daha erdemli olduğu görülmüştür. Örneğin, bir firmada çalışanların ilk olarak ne kadar memnun edildiklerinden çok ne kadar kazandığına odaklanılmıştır. Öte yandan, eğer bir diğer firma, çalışanlarına daha iyi bir iş çevresi ve maaş sunarsa, bu işi kabul etmenin daha mantıklı olduğu düşünülmüştür. Bu yeni firmanın çalışanlarına adil bir şekilde davranmamasının sonucunda ise bir önceki şirkete dönme ihtimallerinin olduğundan bahsedilmiştir (Guillen, 2021).

Dolayısıyla, kişilerin isteyerek ve organizasyon amacına yönelik bir şekilde davranmasının gerekli olduğuna yer verilmiştir. Motivasyon sürecini anlamının yolunun da davranışların devam ettirilmesinin sağlanmasından ve buna yönelik olarak da kişilerin amaçları gibi konuların araştırılmasından geçtiği belirtilmiştir.

Bu doğrultuda, çalışanların davranış biçimleri ile ilgili olarak da motivasyona değinilmiştir.

Bu nedenden ötürü, yöneticiler tarafından bu davranışlar yorumlanmıştır. Motivasyonun kişiye özel bir olay olduğundan bahsedilmesiyle birlikte, bireylerin iş yapma ve sonuç alma gibi istekleri şeklinde açıklanmıştır. Böylelikle, kişilerin arzularını, yeteneklerini ve bilgilerinin nasıl motive edileceklerinin noktasının önemine değinilmiştir (Koçel, 2020).

### **3.1 Motivasyon ve Kapsam Teorileri**

Motivasyon ile bağlantılı teorilerden kapsam teorilerinden bahsederek, bireylerin belirli bir yönde davranmalarına neden olan sebeplerin yönetici tarafından daha anlaşılır hale gelmesi olarak açıklanmıştır (Koçel, 2020).

#### **3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

“Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi” yaklaşımına göre, bireylerin sergilemiş oldukları davranışların, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamalarına göre şekil aldığı ifade edilmiştir. Kişiler de belirli bir sıra halinde olmakta olup alt kademede bulunan ihtiyaçların karşılanmaması durumu söz konusu ise, üst kademede bulunan ihtiyaçların, bireyi herhangi bir davranışa yöneltmediği görülmüştür. Dolayısıyla, bütün bireylerin aynı biçimde ihtiyaçlarını gerçekleştirmelerinin, motivasyonu sağlamak açısından olanaksız olduğuna vurgu yapılmıştır. Maslow’a göre ise, ortalama olarak ele alındığında, bir bireyin ihtiyaçlarının % 85’inin fizyolojik ihtiyaçlardan oluştuğu, % 70’inin güvenlik ile ilgili ihtiyaçlardan, % 50’sinin sosyal anlamdaki ihtiyaçlardan, % 40’ının kişilerin kendilerini gösterme konusundaki ihtiyaçtan, son olarak ise % 10’unun kendini tamamlama konusu ile ilişkili olan ihtiyaçlardan oluşmasının olası olması şeklinde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla da günümüzde, işverenler tarafından, çalışanlarının hangi ihtiyaçlara gereksinimlerinin olduğu kavranmaya başlanmıştır. Bunu hayata geçirmek için de çalışanlarına fırsat yaratmaları tavsiye edilmiştir (Koçel, 2020).

“Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi”, psikolojiyi içermesi yönünden motivasyonel bir teori olarak karşımıza çıkıp 5 katmanlı insan ihtiyaçlarını piramit ile ifade edildiği görülmüştür. İlk 4 seviyenin eksiklik ihtiyaçları olduğu, en üst seviyenin ise geliştirme olduğu bilinmektedir. Maslow’un, ihtiyaçların sıralamasının ve esnekliğinin bireylere ve durumlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Örneğin, bazı bireyler, benlik saygısının sevgi ihtiyacından daha önemli

olduğunu düşünmüştür. Kimisi için ise yaratıcı yönünü ortaya koyabilme ihtiyacı en temel ihtiyacının bile önüne geçtiği şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca, Maslow'un, çoğu davranışın çok amaçlı olabileceğini ve herhangi bir davranışın bir tane yerine, birkaç tane ya da tüm temel ihtiyaçları aynı anda karşılayacak şekilde gelişebildiğini belirterek, konuyu açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla, insan davranışı Maslow tarafından daha çok pozitif açıdan ele alınmıştır. İnsanın motivasyonu da kişisel gelişim aracılığı ile olan değişimi ve tatmini aramaya dayandırılmıştır. Kendini gerçekleştirmiş olan bireylerin neye becerileri varsa onu tamamen yapabileceklerini savunulmuştur. Maslow'un, "kendini gerçekleştirme" de ise, zirvedeki deneyimler ile olası gözüküğünü dile getirdiği görülmüştür. Böylelikle bu durumun, insan deneyimlerinin merak, coşku ve neşe ile ortaya çıkması sonucunda oluştuğuna değinilmiştir. Kendini gerçekleştirmenin bu anlamda, mutlu bir kişinin sonsuza dek sürdürdüğü harika bir durumdan ziyade, devamlı bir oluş sürecini dile getirdiğinden söz edilmiştir. Bu ihtiyaçların ise kişiden kişiye değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Örneğin, bir bireyin buluş yapmaya ya da resim yapmaya isteklilik gösterebileceğinden söz edilmektedir. Herkesin kendini gerçekleştirmeyi mümkün kılabilmesine rağmen, çoğu insan için kısıtlı bir dereceye kadar bu gerçekleştirilmiştir. Örneğin, "kendini gerçekleştirme" düşüncesi olan Albert Einstein ve Abraham Lincoln'un da katıldığı 18 kişiye yapılmış bir çalışmada, Maslow'un, kendini gerçekleştiren bir bireyin 15 tane karakter özelliği olduğu sonucuna ulaştığı görülmüştür (McLeod, 2018).

İş yaşamında işletmelerde var olan güç kültüründe genel müdürün odasının diğer odalara kıyasla daha gösterişli ve büyük olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, makam koltuklarına toplantılarda rastlandığı ve randevu almak istendiğinde bir asistanın aracılığı ile ancak erişim sağlandığı görülmüştür. Bu tarz bir güç kültüründe ise maalesef çalışanların düşüncelerini rahatlıkla ifade edemediği ve toplantıların da sözde uyum şeklinde devam ettiği görülmüştür. Bu güvensizliğin ve korkunun yerini yaratıcılığın aldığı bir düzeni oluşturmanın ise mümkün olabileceğine değinilmiştir. Dolayısıyla çalışanların işten keyif almalarının nasıl sağlanacağını noktasında düşünülmesi, yıllık izin, hafta sonu izni gibi dinlenme haklarını ve özel yaşam konularına da yine saygı duyulmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Böylelikle, değer gördüğünü hisseden çalışanın da çalışma ortamında gayet memnun olduğu görülmüştür. Böyle çalışma ortamı ile beraber, beden, besin ve zihin anlamında da iyi oluşu görebilmenin mümkün olacağı şeklinde yorumda bulunulmuştur. Çalışanın

yaptığı işin anlamına gerekli değerin verilmesinin ve değişim konusunda başarıyı yakalamanın faydalı olacağı düşünülmüştür (HBR, 2021).

Yeni çalışma organizasyonlarında eşitlik, anlayış ve güvenin deneyimleri oluşturmasının kıymetli olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, işverenin de çalışanların hangi konularda problem ile karşılaştığına çözüm bulurken bu duruma bütün olarak bakarak yaklaşmasının önemine değinilmiştir. Bu şekilde de hem çalışma ile ilgili hem de organizasyon açısından tekrardan biçimlenmenin sağlanabileceği düşünülmüştür (HBR, 2021).

Diğer yandan, Bangladeş'te kadınların tarım sektöründe tarım ile ilgili eğitimler konusunda bilgi eksikliği yaşadıkları ve kadının bulunduğu alanda kendisinin gıda güvenliğinin olmayışı dolayısıyla da ekonomik, sosyal ve de fiziksel açıdan insan hakları konusunda seslerini duyuramadıkları gözlemlenmiştir. Çözümlere ilişkin olarak ise kadınların finansal açıdan karar almada, tarım ile ilgili haklarda daha iyi bir çevrenin oluşturulmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Böylece sağlık koşullarının da iyileşeceği düşünülmüştür. Aynı zamanda, kadınların gıda güvenliği ile ilgili olarak çeşitli programlar uygulanarak gıda güvensizliğinin önüne geçilmesine de önerilerde rastlanmıştır (Wei, Sarker, Roy, Sarkar ve Rabbany, 2020, s. 3).

Dolayısıyla güvenin, çalışanlar arasında işbirliğini etkilemesiyle birlikte yönetim seviyesindeki kararlarda da etkisi hissedilmiştir. Bu seviyede, stresin de kararları etkilediği görülmektedir. Bu durumda stresin, güvensizlik ortamını da beraberinde getirdiği öne sürülmüştür (Markowska, Przybyla, 2021, s. 1-2).

Hiyerarşik olan yapılarda, yönetim ve kontrolün işlevsiz olduğu ve yine Covid-19 döneminde çok daha fazla hissedilmiştir. Dolayısıyla, ortak olan bir amaç ile insanlar bir araya getirilip bu amaca doğru ilerlerken dengeli bir özerkliğin de sağlanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Gruptaki üyelerin ise hem iç hem de dış konularla nasıl mücadele edilmesi noktasında bilgiye sahip olmaları tavsiye edilmiştir. Böylelikle, işverenlerin görevleri ile bağlantılı olarak ekiplerin amacına, stratejisine ve kültürüne uyumlu olacak şekilde uygulamaları doğru bir biçimde sağlayacağı belirtilmiştir. Bu yönde, insan için değerlerin ve anlamın önemli olduğu görülmüştür. Jeffrey Schwartz'ın da üzerinde durduğu konulardan birinin, değişimi organizasyonda etkin kılabilmek adına organizasyon içinde gelişen şeylerden haberdar olunup ilgilenilmesinin gerekliliği üzerinde olduğu şeklinde açıklanmıştır (HBR, 2021).

Bu oluşturulan çerçevede, zorunlu olan pratiklerin konulması yerine ne yapılmasının gerekli olduğunun düşünülerek çalışanlara bir rehberin yardımcı olmasının daha mantıklı olduğu belirtilmiştir. Örneğin, bir problem yaşandığı zaman çalışanların bunu çekinmeden açıkça söylemesi üzerinde durulmuştur (Walker ve Fincham, 2011).

Dolayısıyla, beklentilerin tekrardan ölçülmesi için ilişkilerin kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı olduğunun açık bir şekilde ifade edilmesi vurgulanmıştır. Bu durumun, kurumun bu konuda yardımının ne oranda olduğu ile bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Örneğin, çalışanların değerlerine, ihtiyaçlarına ve tercihlerine iyi bir şekilde nasıl uyumun sağlanabileceği konusu ele alınmıştır. Çalışanlarının sahip olduğu beceriler konusunda da işverenlere onların gelişimi için çeşitli programlara katılım sağlaması önerilmiştir. Dolayısıyla, terfi etmenin de bu şekilde gerçekleşebileceği belirtilmiştir. Sonuç olarak, karşılıklı şeffaflığa dikkat edilmesinin altı çizilmiştir (HBR, 2021).

Öte yandan, e-maillerin ise kişiler üzerinde kuvvetli bir hâkimiyet kurması sebebiyle strese yol açtığından ve bu baskı sonucunda ortaya çıkan fiziksel gerilimin de kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda, e-mailleri, çalışanların ofis saatleri dışında da kontrol ettiği gözlemlenmiştir. Bu durumun da içsel olarak çalışanlara rahatsızlık verdiği sonucuna ulaşılmıştır (Waller ve Ragsdell, 2012).

Özellikle de kadınların e-postalarına her saatte yanıt vermeleri beklenilmiştir. Daha çok esnek çalışma sisteminde bu tarz bir durumun gerçekleştiği görülmüştür. Dolayısıyla, esnek bir programda çalışan kadınların motivasyonu ile bir kıyaslama yapıldığında, standart programlarda çalışan kadınlara göre motivasyonlarında daha çok düşüklük yaşadıkları gözlemlenmiştir ve işlerine olan bağlılıklarının da daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (HBR, 2021).

Aynı şekilde, iletilen e-postalarla ilgili ne kadar anlamlı ve doğru olarak gönderildiğinden emin olunması ve iletilirken daha fazla özen gösterilip zaman ayırarak gönderilmesi bu doğrultuda tavsiye edilmiştir. Böylelikle karışıklık ortamının giderilebileceği düşünülmüştür. İlâveten, yeni gelen her çalışan için e-posta ile ilgili politikalar oluşturulması tavsiye edilmiştir. (Waller ve Ragsdell, 2012).

### 3.1.2 Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

“İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı” ardından Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bir teori olan çift faktör teorisine yer verirse, bu teorinin çıkışının Herzberg tarafından uygulanmış olan 200 mühendis ve muhasebeci ile yapılmış olan bir araştırma etrafında geliştiği açıklanmıştır. Bu çerçevede, sorulan sorunun ise kendinizi ne zaman işinizde çok kötü hissettiğiniz ile kendinizi ne zaman çok iyi hissettiniz şeklinde olduğu görülmüştür. Araştırma ile ilgili verilerin incelenmesinin ardından kendilerinin çok fazla tatmin olduklarını düşünenlerin, kullanmış olduğu kelimelerin çoğunlukla, iş ile direkt bağlantısı olan başarma, sorumluluk ve işin kendisi tarzındaki kelimeler olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, kendilerini tatmin olma anlamında en az etkilenmiş olarak hissettikleri şeyleri tanımlarken ise iş ile birlikte olmanın yanında çalışma koşulları ve ücret gibi terimleri kullanarak düşüncelerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu sonuçların ardından Herzberg ’in birinci grup olarak dile getirdiği “motive edici faktörler” ismi etrafında, işin ilerleme fırsatları, işin kendisi, tanınma ile başarma gibi faktörleri kapsadığı görülmüştür. Bu faktörlerin, bireylerin motivasyonunu sağlamasının yanında, kişiye bireysel anlamda da başarı hissini verdiği belirtilmiştir. Öte yandan, bunların olmaması halinde bireyin motivasyon seviyesinde düşüş olacağı ya da motivasyonun olmaması ile sonuçlanacağından bahsedilmiştir. Diğer yandan, ücret, iş güvenliği, maaş ile çalışma koşulları gibi faktörlerin ise ikinci grupta yer aldığı görülmekte olup bu faktörlerin ise “hijyen faktörleri” olarak açıklandığı dile getirilmiştir. Bu gibi faktörlerin kişinin motivasyonu üzerinde bir etkisinin var olmadığı açıklanmıştır. Dolayısıyla bu faktörlerin, kişinin motivasyonunun sağlanması için elverişli bir ortamın var olduğu anlamına geldiği ifade edilmiştir. Bu durumda asgari koşullardan bahsedilmiştir. Başka bir yönden, bu belirtilen faktörlerin yokluğu durumunda ise, bireyin motivasyonunun hiçbir şekilde var olamayacağı belirtilmiştir. Bu çerçevede, motivasyonun ise hijyen ile ilgili faktörlerin var olduğu bir ortama ek olarak motive edici faktörlerin bulunması durumunda gerçekleşebileceğinden bahsedilmiştir (Koçel, 2020).

Dolayısıyla, işverenlerin sağladığı motivasyon ile çalışanlar da daha fazla öğrenmeye hevesli oldukları ve başarılı olma konusundaki güdü ile hareketlerine

devam ettikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda bunu enerjilerini sergileyerek ortaya koydukları belirtilmiştir (Goleman, 2020, s. 32-33).

İşverenin bu doğrultuda, çalışanlarına empati göstererek onların işteki memnuniyetini arttırmaya çalıştığı görülmüştür. Bu tarz işverenlerin çalışanlarının ne düşündüklerini tahmin ederek onlara nasıl bir geribildirim sağlayacaklarını çoğu zaman sezdikleri belirtilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların yeteneklerinin önemsendiği ve korunduğunu bir ortamın varlığından söz edilmiştir. Böylelikle, iş değiştirme ihtiyacının da azalacağından bahsedilmiştir (Goleman, 2020, s. 42-43).

İKİGAİ felsefesine değinirsek, insanın içindeki hevesin uzun, anlamlı ve mutlu bir hayatın varlığının sırrı şeklinde olarak açıkladığı görülmüştür. Bu durumu ise sabahları insanların uyandıklarında o hissettikleri coşku duygusu ile bağladığı görülmüştür. Dolayısıyla, insanın iyi yaptığı şeylere yanıt olarak da para kazanabilmek ve de başkalarının ihtiyacı olan şeylerin de gerçekleştirilmesini sağlayabilmek olduğu şeklinde açıklanmıştır. Motivasyondan, hevesten ve de tutkudan bahsedildiği noktada ise en başta idrak edilmesi gereken şeyin insan olduğunu bilmenin gerekli olduğu belirtilmiştir. Örneğin, insanların yaptıkları iş ile ilgili kendilerine öncelik verildiğini fark etmeleri durumunda kendilerinin işe olan katkılarını görme fırsatı yakalayacakları belirtilmiştir. Bu içten gelen tutku ile hevesin ise çalışanların motivasyonunun kalıcı olmasını sağladığı görülmüştür. Kurumlara da bu çerçevede, motivasyonu harekete geçiren programların neler olduğunu keşfetmeleri ve geliştirmeleri tavsiye edilmiştir (HBR, 2018).

İş yerlerinde ne kadar açık ve net bir ortam sağlanırsa Herzberg 'in hijyen faktörlerinin sağlanmasının o kadar kolay olacağı belirtilmiştir. İlk olarak öncelik verilmesi gerekli olan şeyin ise çalışanlar arasında bilgi paylaşımının devamlı bir şekilde sürmesi olduğu açıklanmıştır. Diğer taraftan, konular ile bağlantılı bir açıklamaya rastlanılmaması durumunda, iş yerindeki bütün insanların kafalarında kurdukları senaryoların oldukça kötü bir hale dönüşebileceği belirtilmiştir. Örneğin, yapılması önerilen şeylerden birinin, adil olarak yöneticinin toplantıda çalışanlarına eşit süre vererek söz hakkı tanınması şeklinde olduğu belirtilmiştir. (HBR, 2017).

Talentmelon ile Endeavor Türkiye'nin hazırlamış olduğu rapora göre, hibrit çalışma hakkında, prim ile maaş, ücret stratejileri ve yan haklar gibi konulara yönelik olarak kadınlar için ayrıntılı bir biçimde analizin yapıldığı görülmüştür. Firmaların uzaktan çalışmada da çalışanların bağlılıklarındaki azalmayı engellemek için etkili bir iletişim ile uygun iletişim kanallarını belirlemeleri ve bunu gerçekleştirirken çevrimiçi



oyunlar gibi etkinliklerden yararlanabilecekleri ifade edilmiştir. Toplantıların da yine aynı şekilde uzaktan çalışan bireyleri düşünülerek hazırlanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Böylece, çalışanların yaşamış oldukları bağlılık sorunlarının ortadan kalkabileceğine değinilmiştir. Dolayısıyla, toplantılarda önemli bir kararın alınacağı vakit, kayıtların toplantılarda tutulması önerilmiştir. Toplantıya katılma konusunda problem yaşayabilecek olan çalışanlar için ise sonradan izlemelerinin sağlanabileceği bir içeriğin üretilmesi tavsiye edilmiştir. Bu çerçevede, hibrit sistemlerde de internet ücretinin olması, çevrimiçi bir şekilde sağlık yardımlarının yapılması ve günlük yemek ücreti tarzındaki konuların önemsenmesine vurgu yapılmıştır (HBR, 2021).

### **3.1.3 Başarma İhtiyacı Teorisi**

D.McClelland tarafından oluşturulan başarma ihtiyacı teorisinden bahsederek, bu teoride ilk olarak ilişki kurma ile ilgili ihtiyacın dile getirildiği görülmüştür. Bu durum, sosyal anlamdaki ilişkilerin gelişmesini, bir gruba katılabilmek adına kişiler arasında oluşan iletişimin dikkate alınması olarak açıklanmıştır. Diğer yandan, güç kazanma ile ilgili ihtiyaç ise, otorite ve güç ile ilişkili kaynakların genişlemesini sağlama, kendi kuvvetini bu anlamda korumak ve diğerlerini de etki altına almak çerçevesindeki davranışlardan oluştuğu belirtilmiştir. Bir diğeri ise başarı gösterme ile ilgili ihtiyaç olup, bireyin çalışma gerektiren anlamlı ve ulaşılması güç amaçlar ortaya koyması olarak ifade edilmiştir. Bu amaçları hayata geçirebilmek adına gerekli olan bilgi ve yeteneğini kullanacak bir şekilde davranması şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla, çalışan kişilerin ihtiyaçlarının neler olduğunun tahmininin yapılmasıyla, personeli yerleştirme ve seçim ile ilgili olan süreçlerinin de ihtiyaç seviyeleri ile ilişkilendirileceği belirtilmiştir. Örneğin, bir kişinin başarı gösterme yönündeki ihtiyacının fazla olması durumunda, bu adayın bunu sağlayabileceği bir işe yerleştirilebilmesi olarak açıklanmıştır. Bu anlamda, terfi ile ilgili sürecin de yine ihtiyaçların kategorize edilmesi ile bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, çalışanın isteğinin artmasının motivasyonu gerçekleştirmek için oluşacak ortamı da sağlayacağı ve bireyin enerjisi ile beraber bilgisini ve yeteneğini de işe koymasıyla bunun hayata geçirebileceğine değinilmiştir (Koçel, 2020).

Dolayısıyla, bireylerin enformasyona karşı göstermiş oldukları tepkinin, duygusal ve sosyal sistemimizde kaydının nasıl yapıldığı ve yerleştirildiği ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bilginin kesin olma durumunda dahi, genellikle uygun bir şekilde

gerçekleşen eylemlere neden olmadığı görülmüştür. Bilinen şeyi hatırlamamaya başlamanın ise bu bilginin işlenişinin nasıl olacağını hatırlamamaya yol açtığından söz edilmiştir (Taleb, 2020, s. 80). Hatta geçmişe bakarak elde edilen teorilere destek sağlayan bazı örnekler elde ederek delil olarak düşünülmüştür (Taleb, 2020, s. 83). Bu çerçevede, bir ifadenin yanlış olduğunun düşünülmesi halinde, bu durum ile ilgili doğru olan şeyin ne olduğunun bilindiği yorumunun yapılmaması önerilmiştir (Taleb, 2020, s. 84). Genellikle şirketlerde de enformasyon konusunda ortaya çıkan problemin enformasyona sahip olmanın ucuz olmadığı şeklinde bir yaklaşımın olduğu görülmüştür. Diğer bir problemin ise bu enformasyonun depolanmasının ucuz olmadığı şeklinde olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda, bu enformasyona verilecek olan yön ile enformasyonun tekrardan kullanımının getireceği maliyetin fazla olduğu düşünülmüştür. Öte yandan, enformasyonun özetlenmesinin iyi bir şekilde yapıldığı durumda, düzene girmesinin mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Böylelikle de rastlantısal olma durumunun azaltılacağı şeklinde açıklanmıştır (Taleb, 2020, s. 98-99). Dolayısıyla, bir sorunun çözümünün, bunun ardından gelecek olan bilgiyi hesaba katarak ilerlemek şeklinde olduğu belirtilmiştir (Taleb, 2020, s. 101).

Örneğin, incelemelerini bir ilaç şirketinde yapan araştırmacılar, deneyimli yöneticilerin, erkeklere kadınlara verdiği projelerden çok daha zor projeler ile ilgili görevler verdiklerinden söz edilmiştir. Hatta kadınların ve erkeklerin eğitim, performans, yaş ile deneyim gibi konularda da benzer özellikler taşıdıkları durumlarda dahi, zor görevlerin, erkeklere daha fazla verildiği gözlemlenmiştir. Bu şekilde yapmak yerine değerlendirme ile ilgili dönemler ve ölçütlerin işveren tarafından oluşturulması ve buna göre hareket edilmesi önerilmiştir (HBR, 2021).

Diğer yandan, çalışanları hakkında sürekli önyargıya sahip olan bir işverenin ise çoğunlukla şirket içindeki insanlara davranışının da farklı olduğu gözlemlenmiştir. “Bilinçli dışlayıcılar” olduğu düşünülen bu yöneticilerin dışlayıcılık ile ilgili kendilerini düzeltmeleri bir zorunluluk olarak düşünülmüştür. Örneğin, öğle yemeğinde, çalışma arkadaşlarının yalnızca belirli bir kısmını yemeğe götürmeden kaçınılması tavsiye edilmiştir. Aynı şekilde, toplantı ile ilgili konularda da kurumsal açıdan bir davranış şeklinin belirlenmesinin dışlayıcılığı gidermesi noktasında önemli bir adım olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla, dışlayıcı olmadan açık bir şekilde faaliyetleri sürdürmek gerekli olmakla birlikte işe alımda da aynı şekilde dışlayıcılığın bırakılması önerilmiştir. Böylelikle, birçok adayın tecrübesinden faydalanılacağı gibi kapsayıcılık anlamında da önemli bir adım olacağı belirtilmiştir. (HBR, 2021).

Kaygılı bir kişinin ise stres düzeyi de fazla olacağından ötürü, karar alma konusundaki süreçlerde sorunlarla karşılaşabileceği belirtilmiştir. Bu hususa ilaveten, aidiyet ile ilgili pek çok sorun yaşadıkları görülmüştür. Dolayısıyla, yapılması gereken şeyin hedef kitlenin doğru bir biçimde ortaya konularak çözüm üretilmesi olduğu açıklanmıştır (HBR, 2021). Böylelikle, umutlu olan çalışanların, kendi motivasyonlarının da nasıl sağlayacaklarını bildikleri için kaygılarının çok az olacağı düşünülmüştür (Goleman, 2020, s. 126).

### **3.1.4 ERG Yaklaşımı**

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG yaklaşımından bahsederek, bu yaklaşım, Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha basit bir şekle getirilmiş hali olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla, tatmin edilecek olan ihtiyaçların öncelikle alt seviyedekilerde olduğu belirtilirken, üst seviyedeki ihtiyaçların ise daha sonra tatmin edilebileceği şeklinde dile getirilmiştir. Öte yandan, bireyin iç dünyasının nasıl motive edilebileceğinin yanında bir de bireyin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özelliklerinin de motivasyon üzerinde önemli bir etkisinin olduğuna değinilmiştir (Koçel, 2020).

Bu ihtiyaçlar üç sınıfta incelenmiştir. Bunlar, var olma, gelişme ve aidiyet olarak açıklanmıştır. Bu teorinin esnek olduğu dile getirilmiştir. Bunun nedeni ise ihtiyaçların, hiyerarşiden ziyade bir aralık olarak ele alınması olarak ifade edilmiştir. Var olma ile ilgili ihtiyaçların, bireylerin fiziksel güvenlik ve psikolojik güvenlik ihtiyaçlarından oluştuğu belirtilmiştir. Bir diğer ihtiyaç olan aidiyetin ise bireylerin aileye olan sevgi ya da aidiyet konularından oluştuğu şeklinde yorumlanmıştır. ERG olarak adlandırılan bu yaklaşımının, Maslow ‘un hem sosyal ihtiyaçlarını hem de dış ihtiyaç olan saygıyı kapsadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ihtiyaç olan gelişmenin ise kişisel gelişim, kendini geliştirme ve ilerleme olduğu görülmüştür. Bu sınıflandırmanın Maslow ‘un özsaygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgili ihtiyaçlarını içerdiği görülmüştür (Acquah, Nsiah, Antie ve Otoo, 2021, s. 2). İş yerindeki kişilerden parasının miktarı çok olanların, saygınlık kazandıkları görülmüştür. Bu saygınlığın ise elde bulunan varlığın artık olmaması durumunda, ortadan kalktığı ifade edilmiştir. Çalışan bir kişinin de iş yerinde harcamış olduğu vaktin, evinde harcadığı vakitten daha çok olduğu dile getirilmektedir. Örneğin, çalışanlara sergilenen davranışın hanım ya da bey yerine, çalışanların daha çok nasıl becerileri ön plana

çıkabileceklerine odaklanmalarının daha doğru olduğu düşünülmüştür. (HBR, 2014).

Örneğin, Mercedes Benz Türk'te sosyal medyada ve aynı zamanda kariyer kanallarında çalışanlarının hikâyelerine yer verilen bir paylaşım ortamının olduğu belirtilmiştir. Böylelikle de öğrencilerle yüz yüze ve çevrimiçi bazı aktiviteleri hayata geçirmeyi başardıkları görülmüştür. Öğrenme ile ilgili kültürde devamlılığı sağlamak adına yine, mentörlük uygulamasına değer verdiklerine dile getirilmiştir. Örneğin, "Tersine Mentörlük" olarak adlandırılan işverenleri gençlere değil, gençlerin işverenlere mentörlük sağladığı bir programlarının var olmasının da etkili bir uygulama olduğu düşünülmüştür (HBR, 2020).

### **3.2 Süreç Teorileri**

Diğer bir teori çeşidi olan süreç teorilerini ele alırsak, motive edilmenin bireyin hangi amaçları ile ortaya konduğunu ifade ettiği ve bu çerçevede, isteklerinin nasıl sağlanması gerektiği ile ilgili bilgilerin verildiği görülmüştür. Bu teorilerin, ihtiyaçların yalnızca bireyi davranışa yönlendirdiği şeklinde bir etki oluşturduğundan bahsedilmiştir. Bu bahsi geçen teorilerin ise eşitlik, bekleyiş, amaç ile davranış şartlandırma olduğu açıklanmıştır (Koçel, 2020).

#### **3.2.1 Davranış Şartlandırması**

Disiplinler arası bir kavram olarak ortaya çıkan yönetimin, şartlandırma kavramını psikolojiden aldığı görülmüştür. Bu çerçevede, klasik şartlandırmada, belirli uyarıların davranışları harekete geçirdiğinden bahsedilmiştir. B.F Skinner tarafından öne sürülmüş olan, Pekiştirme Kuramı, kişinin bir nedenden dolayı bir davranışı sergilemesi olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla, bir kişiyi memnun eden bir sonuç olduğunda o kişinin tekrardan aynı davranışı sergilemesinin çok olası olacağından söz edilmiştir. Etki kanunu olarak da dile getirildiği gibi, eğer bireye mutluluk kazandıracak bir davranış varsa, bireyin bu davranışı yeniden göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, bireyi üzecek bir davranışın var olması halinde ise, böyle bir durumda bireyin bu davranışı yeniden sergilemek istemediği görülmüştür. Örneğin, bir kişinin verilen bir işi başarması durumunda, çevresindeki kişilerden iltifat alması ile birlikte, bu davranışını yenileme eğiliminde olacağına değinilmiştir. İş yerinde ise yöneticinin çalışanından bir davranışı tekrar etmesini istiyorsa, bu

davranışa yönelik olarak ödüllendirilmenin sağlanmasının etkili bir yöntem olduğu belirtilmiştir. Örneğin, dışsal anlamda olan ödüllerin, maaş ve ücret artışı gibi faktörler sonucunda oluştuğundan söz edilmiştir. İçsel ödüllerde ise teşekkür etmeye yer verilmiştir. (Koçel, 2020).

Dolayısıyla, istenilen bir davranışın olma olasılığını yükselten çevresel bir uyarının olumlu pekiştireç olduğu görülmüştür. Örneğin, teşekkür edildiği durumlarda ya da atletik başarılarının gerçekleşmesi ile birlikte alınan madalyaların bu çerçevede “olumlu pekiştireç” olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, tüm bunlar çok çalışma davranışının ya da kibar olma davranışının ileride yeniden sergilenmesi olasılığını arttırdığı görülmüştür. Aynı şekilde kupanın ya da onaylamanın da olumlu pekiştireçler arasında yer aldığı ifade edilmiştir. Dışsal ödül ise bir bireyin başka bir bireye sağladığı hizmete veya başardığı şeye yönelik olarak takdim edilen şey olarak açıklanmıştır. Diğer taraftan, ödüllerin bazen faydalı olduğundan bazen ise faydalı olmadığından bahsedilmektedir. Bu durum dikkat edilmesi gereken bir ayrıntı olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla, bireyler bu ödüle yönelik olarak davranışın tekrar edilip edilmeyeceğine önem vermeden bu ödülü bireylerin kullanabileceği görülmektedir (Reeve, 2021,s.124). Beyin de umulmadık bir kazancı haber veren çevresel uyarıyı idrak ettiği vakit, davranışsal olarak yaklaşmanın meydana geldiği dile getirilmektedir. Ödüllerin de beklenmedik kazançlar ile ilgili haber vermesi noktasında faydalı olduğundan söz edilmektedir. Bu ödüller düzenli bir şekilde tahmin edilebilir hale geldiğinde ise dopamin salgısının etkin hale geldiği belirtilmektedir. Bunun sonucunda da yöneticinin aferin kelimesini her gün çalışanlarına kullanması gibi ödül odaklı bir şekilde gerçekleşen davranışın harekete geçmeyi önlediği görülmektedir. Olumsuz pekiştirecin de olumlu pekiştireç gibi davranış ihtimalini arttırdığına değinilmektedir. Bu anlamda, olumsuz pekiştireçler, bireyi hoşnut etmeyen uyarılar olarak ifade edilmektedir (Reeve, 2021,s.125). Dolayısıyla, kaçma ya da kaçınma tarzındaki davranışların olumsuz pekiştireçlerin motivesini sağladığı görülmektedir. Örneğin, bir davranış bireyi gürültü konusunda kurtardığı zaman tekrar karşılaşılma durumunda bireyin kaçma ile ilgili sergilediği davranışı yeniden sergileyeceğinden bahsedilmektedir (Reeve, 2021,s.126). Diğer yandan, cezalandırıcıların arzulanmayan bir davranıştan kaçındırmak noktasında hiçbir anlam ifade etmediği ve hatta olumsuz duygulara sebep olduğu görülmektedir (Reeve, 2021,s.128).

Bu anlamda, doğuştan gelen ve psikolojik açıdan tatmin olma açısından yaşamdan keyif alma ve bunun getirdiği canlılık iç motivasyon olarak

açıklanmaktadır. İçsel anlamda motive olan kişiler için bitirmeyi planladıkları görevin duygusal, özgür ve etkin bir şekilde bitirilmesi gibi olanaklar sunduğundan bahsedilmektedir. Bireylerin bu durumu dile getirme noktasında “eğlenceliymiş” tarzında ifadeler kullandıkları görülmektedir. Dolayısıyla, içsel anlamda motive olan bireylerin, yenilik keşfinde oldukları ve kapasiteleri ile yeteneklerini ilerletmeye çabaladıklarından söz edilmektedir. Bunun sonucunda da öğrenmeye karşı bir açlık duygusu hissettikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Reeve, 2021, s.130-131). Diğer bir taraftan, öğrenme ile ilgili işin sonunda ödülün olması durumunda dışsal anlamda motive olmuş olan kişinin idrak etmek için ilgilenilen konudan uzaklaşmaya başlayıp ödüle odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla, bir işin sonunda ödül olması durumunda kişilerin bu bilgiyi net bir şekilde idrak edemediği ve kendi yaşamında ne şekilde uyarlayabileceği noktasını da bilemedikleri görülmüştür. Bu tarz durumlarda zevk nedeniyle yapılan şeyin artık ödül nedeniyle yapılan şeye dönüştüğü belirtilmektedir (Reeve, 2021,s.134-135).

Örneğin, LinkedIn’ in evrensel anlamdaki takdir ve teşekkür ile ilgili bir program oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda, davranışları ile firmaya örnek olan çalışanlara teşekkür edildiği bir düzenin olduğu görülmektedir. Örneğin, takdir edildiklerini çalışanlarına hissettirebilmek adına hediye kartları ya da küçük hediyeler verdikleri görülmüştür. Bu programın hayata geçirilmesinden 6 ay sonrasında yapılan incelemede, işten ayrılma ile ilgili oranlarda bir azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde, California Üniversitesi’nde de bu teşekkür ortamının mevcut olduğu görülmüştür. Teşekkür ortamını gerçekleştirebilmek adına çevrimiçi bir ortam ayarladıklarına değinilmiştir. (HBR, 2020).

İş ortamında takdirin olduğu zaman, Wobb’un da dile getirdiği üzere, bireylere onları ne şekilde görüldüğünün belirtilmesi durumunda o role büründükleri görülmektedir. Bu anlamda işverenin geçen hafta çalışanın yapmış olduğu sunuma hayran kaldığını dile getirmesinin etkili olduğu belirtilmektedir. Örneğin, iş ortamında stresli bir bireyin olması durumunda bu yöntemin, bireyin kendisini toparlamasına yardımcı olacağı düşünülmüştür (Gerzon, Schwartz ve Knight, 2019, s.92).

### 3.2.2 Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorilerini ele alırsak, bunların ilkinin Victor Vroom aracılığı ile öne sürüldüğü, bir diğer teorinin ise L.Porter ve E. Lawyer katkılarıyla daha da ilerleyen teori olarak ifade edilen, bekleyiş teorileri şeklinde ele alınmaktadır (Koçel, 2020).

#### 3.2.2.1 Vroom 'un Bekleyiş Teorisi

Vroom 'un bekleyiş teorisinde, bireyin ödülü arzulan derecesi (Valens) ile bireyin ödüllendirilme olasılığının (bekleyiş) yer aldığı görülmüştür. Böylelikle de motivasyonun Valens x' e eşit olması bekleyiş olarak açıklanmıştır. Bu teoride üç tane önemli terim bulunduğundan söz edilmektedir. Bunlardan ilki Valens olarak isimlendirilmekte olup bireyin belirli bir çaba göstermesi ile ödül konusunda arzulan ile ilgili dereceyi ifade ettiği belirtilmektedir. Böylelikle de bir ödülün değişik şekillerde ele alınıp farklı insanlar tarafından farklı biçimlerde arzulanacağından söz edilmektedir. Kimisi için bu ödül çok arzu edilebilirken, bir diğeri için ise bu ödülün bir öneminin olmadığı şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla, -1 ve +1 değerleri arasında değer alan bir değişken şeklinde valensi ifade etmenin mantıklı olduğu düşünülmüştür. Valensin yüksek olması durumunda ise bireyin daha çok çaba göstermesinin beklenildiği anlamını taşıdığı belirtilmiştir (Koçel, 2020).

Diğer bir kavram ise bekleyiş olarak isimlendirilmektedir. Bekleyişin, birinin algılanan olasılığını gösterdiğinden söz edilmektedir. Bu doğrultuda, 0 ile +1 arasında farklılaşan bir değer olarak ele alındığı belirtilmektedir. Bu durumda, birey belirli olan bir ödül ve gayret arasında herhangi bir bağ görmediğinde, bekleyişin 0 değeri ile ifade edildiği açıklanmıştır. Yapılan bir çalışmanın başarılı olması durumunda, herhangi bir ödül kazandırmayacağına inanılmaktadır. Diğer yönden, bekleyiş ve valensin her ikisinin de yüksek olması durumunda bireyin motive olmasının sağlanacağı anlayışının olduğu belirtilmiştir. Bu durumda, kişinin kendi arzusu ile bütün sahip olduğu enerji, bilgi ve yeteneğini göstereceğine değinilmektedir. Bir diğer kavram olan araçsallık ise belirli bir seviyede performans ve çabayı ele almak olarak açıklanmıştır. Birinci basamağa, bireyin maaşında artışın meydana gelmesi örnek olarak gösterilmiştir. Dolayısıyla, birinci basamaktaki sonuçların ikinci basamaktaki sonuç olarak isimlendirilen amaçları yerine getirme noktasında bir araç olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, maaşın daha iyi bir yaşam sürmek için bir araç olarak meydana geldiği ifade edilmiştir. Diğer yandan, maaşın fazla olmasının bir

yararının olmayacağı şeklinde açıklanmaktadır. Yöneticininse ödülün hangi seviyede önemli olduğunu düşünmesinin gerekliliğinden söz edilmiştir. Ödül ile performans arasında bir bağın olmasına dikkat çekilmiştir (Koçel, 2020). Örneğin, Harvard Business Review'ın yaptığı bir araştırmaya göre Gitti Gidiyor firmasının, uyum ile ilgili süreçlerde işe başlayan çalışanların süreçlerinin çevrimiçi bir ortamda sürdürüldüğünden söz edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların ekibe ve işe uyum ile ilgili bir sıkıntı yaşanmadığından bahsedilmektedir. (HBR, 2021).

Aynı şekilde, şirket içinde insanlar, düşüncelerini paylaşma konusunda işverenlerinden çekiniyorlarsa, düşüncelerin uyuşmadığı ve soru sorma konusunda isteksiz oldukları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, endişelerin, soruların ve düşüncelerin paylaşılması konusunda çalışanların kendilerini rahat hissetmediği bir ortam yaratılmıştır. Bu çerçevede işverenlerin karmaşık problemleri çözüme kavuşturmak konusunda psikolojik açıdan güvenliğin ne kadar önemli bir konu olduğunu farkında olmalarının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla, bütün paydaşlar ile birlikte öncelikle düzenli bir şekilde planlanmasının yapılması tavsiye edilmiştir. Farklı bakış açıları edinmek ile birlikte içtenliğin ne kadar kıymetli olduğunun gösterilmesi adına hikâyeler paylaşma konusunda cesaretlendirmenin faydalı olacağı düşünülmüştür (HBR, 2021). Dolayısıyla, bir diğer tavsiye ise Çatışma ve İletişim kitabında da belirtildiği üzere, çalışanın üzerinde ortaya çıkabilecek baskıları azaltmak için yöneticinin daha az e-posta iletilmesi şeklinde açıklanmıştır. İsteklerin kapsamlı olması durumunda, istekleri gruplara ayırmanın mantıklı olacağına değinilmiştir (Gerzon, Schwartz ve Knight, 2019, s. 93). Bunun da işverenin çalışanını bilgilendirmesi, dinlemesi ve çalışanını suçlamaması ile mümkün olabileceğine inanılmıştır (Gerzon, Schwartz ve Knight, 2019, s.113).

### **3.2.2.2 Lawyer Porter Modeli**

Bir diğer model olan “Lawyer Porter” modelinde ise Vroom Model’inde olduğu gibi bireyin göstereceği çabanın derecesinin bekleyiş ve valensi etkilediğinden bahsedilmektedir. Potter’a göre eğer birey yüksek düzeyde bir çaba gösterirse, direkt yüksek bir performansın ortaya çıkmasının beklenilmemesi şeklinde olduğu görülmüştür. Bireyin, bu çerçevede gerekli yetenek ve bilgiyi elde edememesi durumunda, çabası ne kadar olursa olsun performansını sergileyemeyeceği şeklinde belirtilmektedir. Örneğin, muhasebe konusunda bilgi sahibi olmayan bir birey, çabası



ne kadar olursa olsun bilanço düzenleme konusunda başarısız olacağı belirtilmektedir. Diğer yandan, bireyin kendisi için nasıl bir rol algıladığı konusunun üzerinde durulmuştur. Bu anlamda, organizasyonlarda bireylerden beklenen rollerin belirli olduğundan söz edilmektedir. Belirli rolleri, üst pozisyonun da çalışanlarından beklediği görülmüştür. Bu açıklamada, organizasyondaki her bireyin performans sergilemek konusunda bir rolünün olmasının gerekliliği ele alınmıştır. Bu durumun gerçekleşmemesi halinde ise, rolün tanımlanması bakımından çatışmaların meydana gelme ihtimali ve bireylerin performanslarını sergilemeleri konusunda engellerle karşılaşması gibi sonuçların meydana geleceğinden söz edilmiştir. Dolayısıyla, hem bilginin hem çabanın hem de yeteneğin sergilenen performans sonucunda ödüllendirileceğinden bahsedilmektedir. Burada Vroom' a ek olarak eşit olan ödül değişkeninin algılanan bir kısım olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu durumun ise şirketlerde bireylerin kendi sergiledikleri performansla başkalarının performansını kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkacağı şeklinde dile getirilmektedir. Dolayısıyla, bireyin, gösterdiği performansa ilişkin olarak ödülü eşit bir biçimde almayı planladığına değinilmiştir. Çalışan kişinin bu durum sonrasında bir nevi ödül ile ilgili algılamasının zihninde meydana gelebileceği düşünülmüştür. Örneğin, bireyin aldığı ödülün tatmin olmamasının, algılanan bu eşit olan ödülün daha az olması şeklinde yorumlanacağı belirtilmiştir. Bu anlamda, rol çatışmalarında azalmanın olmasına değer verilmiştir. Bireylerin dışsal ve içsel olarak ifade edilen ödül çeşitlerine verdikleri değerlerin farklılık gösterdiğinin anlaşılmasının da değerli olduğu düşünülmüştür (Koçel, 2020).

Zihinsel olarak gerçekleştirilen çabaların, bu doğrultuda, bireyleri daha zinde tutmakla birlikte analitik beyin ile ilgili olan mekanizmayı da hareket ettirdiği görülmüştür. Yöneticilerin çalışanlarını iyi bir şekilde dinlemesi gerekli olmakla birlikte bunu sağlamanın yolu ise yöneticilerde özdenetim ile ilgili becerinin var olması şeklinde açıklanmıştır (Taleb, 2018, s.57). Örneğin, farklı kuşaklardaki bireylerin değişik hedefleri, becerileri ve isteklerinin olduğu araştırmalar sonucunda görülmektedir. Bu değişiklikleri yöneterek Google'ın birçok firmaya da örnek olduğu görülmüştür. Maddi anlamdaki ödüllerin çalışanların firmaya olan bağlı kuvvetlendirmek ve isteğini sağlamak için olduğu düşünülürken, Y kuşağı ile Z kuşağının sosyalleşme ve kişisel yönden ilerlemek gibi değişik beklentilerinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu nesillere maddi ödüller vermek yerine onları hiyerarşi ile sıkımsamak üzerinde durulmuş ve buna göre de adımlar atılmıştır (HBR, 2019). Bir

başka tavsiye ise çalışan kişilere hangi konu hakkında çalışmak istediklerinin sorulması ve bu doğrultuda kimlerle çalışmak istiyorlarsa kendilerine özgür bir ortamın oluşturulması şeklinde belirtilmiştir. Örneğin, bunu uygulayan firmalardan bazılarının Spotify ve GitHub olduğu açıklanmıştır. Projelerinin seçimini yaparken birlikte hareket ettikleri dile getirilmiştir. Böylelikle yeni fikirler konusunda da çalışanlarını cesaretlendirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır (HBR, 2021).

### 3.2.3 Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine bu çalışmada yer verirse, bu teori, J.Stacy Adams tarafından öne sürülmüştür. Çalışanların, iş ile ilgili ilişkilerinde eşit bir davranış görme arzusunda olduklarından söz edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş yerinde tatmin olma ve iş ile ilgili başarıdaki seviyesi, bireylerin çalıştıkları iş ortamında idrak ettikleri eşitlik ya da eşitsizlik ile bağlantılı olduğu görülmüştür. Kişilerin gösterdikleri çabanın sonucunu aynı ortamda çalıştığı diğer kişilerin ortaya koyduğu çaba ile kıyasladığında anlaşılabilir şekilde yorumlanmıştır. Bu kıyaslanmanın çoğunlukla bireyin kendisinin gösterdiği çaba ile sağladığı sonucu barındıran oranın yine aynı ortamdaki diğer bir çalışan kişinin oranını kıyaslaması biçiminde ortaya çıktığından bahsedilmektedir. Bu kıyaslama ise eşitsizliğin ya da eşitliğin bulunduğu algısı ile neticelenmektedir. Bu doğrultuda, bireyin kendi oranını, kendiyi aynı seviyede olduğunu düşündüğü diğer bireylerle kıyasladığı belirtilmiştir. Bireyin bu kıyaslama neticesinde idrak edeceği bütün eşitsizlik ile ilgili durumlarda, bireyin bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bazı davranışlar sergilemesi ile neticeye kavuşacağı şeklinde dile getirilmiştir.

Oranlarda belirtilen sonuçların ise sorumluluk, ücret ve terfi gibi konularda artış biçiminde olacağından bahsedilmektedir. Eşitlik teorisinin motivasyon boyutundaki karşılığı ise bireyin eşitliğin olmadığını algılaması ile birlikte bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bir biçimde davranması olarak açıklanmıştır. Bu durumda eşitsizliği idrak eden bireyin sergileyeceği davranışların işi terk etme, diğer iş arkadaşlarının gösterdikleri çabayı azaltmaya çalışma ve gösterilen çabanın değiştirilmesi gibi sonuçları beraberinde getireceği şeklinde neticeleneceği düşünülmüştür. Sonuç olarak, bu eşitsizlik modeli “Lawler Porter Modeli” ne çok benzemektedir çünkü idrak edilen tatmin olma, içsel ve dışsal ödül ile ilgili şeyler aynı zamanda eşitlik teorisinin de dile getirmek istedikleriyle neredeyse aynı olduğu

görülmüştür. (Koçel, 2020). Örneğin, iş yerinde haksızlığa uğrayan bireylerin, ilk olarak küsme davranışı sergilediği ve sonrasında bunun zaman içinde öfke duyguna dönüşme olasılığını da gösterdiği açıklanmıştır. Dolayısıyla bu adaletsizlik hissini deneyimleyen kişilerin isteklerinin de olumsuz anlamda etkilendiği belirtilmektedir.

Algılanan adaletin de kişileri toplum içinde daha çok iyilik davranışı sergilemek konusunda cesaretlendirdiğinden bahsedilmektedir. Diğer yandan, bu adaletin uygulanmaması durumunun ise bireyleri anti-sosyal davranmaya yöneltebileceğinden söz edilmektedir. Dolayısıyla, çalışan kişilerin, çıktılarını girdilere göre daha çok olduğunu düşündüklerinde, bu durumun isteklerini de olumsuz anlamda etkileyeceğinden söz edilmektedir. Kuruma karşı hissedilen güvenin, organizasyona olan bağlılığın ve işi terk etme gibi konuların adalet algısı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, işten çıkarma ve işe alım konularıyla ilgili gerekli olan iş ile ilgili etiğin hem sistematik hem de yazılı bir şekilde yerine getirilerek bütün çalışanlara eşit olarak uygulanmasının üzerinde durulmuştur. Diğer yandan, hiyerarşinin olduğu organizasyonlarda genel olarak adaletin sağlanamadığı görülmüştür (HBR, 2020).

Aynı zamanda, aile şirketlerinde yönetim kurulundakilerin mesai saati gibi standartlara uymaması dolayısıyla da çoğunlukla eşitsizliğin oluştuğuna değinilmiştir. Bu nedenden dolayı birimler arasında da ayrımların oluşmaya başladığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, ücretin saklı tutulması dile getirilmiş olmasına rağmen zamlar konusundaki oranların bütün çalışanlar tarafından bilindiği görülmüştür (HBR, 2019). Bu konuyla ilgili olan başka bir örnekten bahsederseniz, bir yöneticinin bir çalışanın şirket haricindeki bireylere, kullandığı hesabına ve e-postalarına unvanını genel müdür yardımcılığı olarak belirtmesi konusunda çalışanına aylar boyunca ısrar ettiği görülmektedir. Diğer bir yandan, bu konuda herhangi bir yazılı duyurunun yapılmayacağı ve maaş, kaynak ya da ikramiye ile ilgili hedeflerde hiçbir farklılığın olmayacağı şeklinde dile getirilmektedir. O halde aslında içinin boş bir terfi olduğu anlaşılmıştır. Örneğin, bir firmada çalışan CEO, bu şekilde meydana gelen bir unvanı onaylamanın beklenilmesinin sonucunda çalışanın kendisini kandırılmış hissedebileceğini dile getirmektedir. Benzer şekilde, pozisyon atlamının gerçekleşmeyeceğinin düşünülmesi halinde ise çalışanın yöneticisi ile iletişime geçmesi önerilmektedir. Diğer yandan, çalışanın yöneticisi ile konuşmaktan çekinmesi gibi durumlarda İnsan Kaynakları ile iletişime geçmenin mantıklı olacağı düşünülmüştür (HBR, 2021). Bu doğrultuda, Pfizer firması da insanların değer

görmeye ihtiyaçlarının olduğundan bahsetmektedir. Bu noktada insanların mutsuz olma nedenlerinin idrak edilmesinin önemine değinilmiştir (HBR, 2021).

### **3.2.4 Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından öne sürülen amaç teorisi ise ulaşılması beklenen amacın yüksek ve çetin olması halinde bu durumun bireyin isteğinin geçmişe göre daha iyi olmasını ve yüksek performans ile sonuçlanacağı şeklinde dile getirilmiştir. Dolayısıyla da amacın yüksek olması ile birlikte isteğinde de yüksekliğin ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Amacın belirleme sırasında astların da payının olmasının kıymetli olduğu düşünülmüştür. Böylelikle, yönetim tarafından oluşturulan amaçlar ile bireylerin ele alacağı amaçlar arasındaki uyumun önemli olduğu belirtilmiştir (Koçel, 2020).

## BÖLÜM 4

### 4. LİDERLİK, DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞ YAŞAM DENGESİ

Liderlik kavramı bir bireyin bir grubu etkisi altına alarak belirlenen bir amaca veya amaçlara yön veren bir süreç şeklinde belirtilmektedir. Gönüllü bir biçimde oluşturduğu geniş görüşlülük ile de bağlanmayı kapsadığından söz edilmektedir. Liderliğin bir süreç olarak bilinmesinin sebebi takipçiler ile lider arasında bir etkileşimin sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu durum ile birlikte gruba harekete geçirerek ortak bir amaca varmanın anlamlı olacağı düşünülmüştür. Bu grubun ne kadar büyük olduğunun ise değişiklik gösterebildiği belirtilmiştir. Amaç da bu anlamda değişik boyutlarda ele alınmıştır. Liderlik ile ilgili bazı bakış açılarına göre, liderlik içerisinde yer alan bağlamın, kitleyi ifade ettiği açıklanmıştır. Eylemin ise süreci ifade ettiği ve bireyleri farklılık ile beraber gelişime yönelttiğinden bahsedilmiştir. Liderliğin doğuştan olup olmadığı sorusu da araştırılmıştır.

Bunun yanıtı ise çeşitli araştırmalar sonucunda bulunmuş olup liderliğin çevre ile biçimlendiği görülmektedir. Dolayısıyla, yapılan bazı araştırmalarda, liderliğin öğrenilerek edinileceğinden bahsedilmektedir. Diğer yandan, liderliğin doğuştan edinilen bir davranış olarak ortaya çıktığını da savunanların da mevcut olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, liderliğin sosyolojik ve kültürel şartlarla da ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, liderlerin kendilerine has özelliklerinin ve çevre şartları ile birlikte oluştuğu dile getirilmektedir. Liderlerin var olabilmesi ise takipçilerin önem verdiği değerleri ne ölçüde benliklerine yansıtılabildikleri ölçüsünde gerçekleşebileceği belirtilmiştir. Bir liderin takipçileri ile olan iletişimini nasıl kuvvetlenebileceği noktasında ise isteklilik, problem çözebilme becerisi, hoşgörü sahibi olma, zeki olma ve diğer bireylerle olan ilişkiler gibi özelliklerinin olması beklenmiştir.

Aynı şekilde, liderlik davranışını sergileyen bireyin takipçileri ve kendisi bakımından durumları ve olayları değerlendirirken bir bütünün parçası şeklinde özümsemesi ve buna yönelik olarak da işletmenin tümüne kademeli bir biçimde yayılımını sürdürmesinin ne kadar kıymetli olduğu belirtilmiştir. Liderlik, değişimi de içine almakla birlikte bu değişimi takipçilerinin ve kendisinin dileği olacak şekilde ortak olan bir amaç ekseninde veya istenilen bir geleceğe yön vermek biçiminde açıklanmıştır. Bu istenen gelecek için ise şirket içindeki her bir kişinin bireysel olarak sorumluluk almasının gerekliliğinin altı çizilmiştir.

Diğer yandan, toplumun kadınlardan beklediği davranışların ise duyarlı, şefkatli ve fedakâr olduğu, erkeklerden beklenen davranışların ise rasyonel, başarmaya meyilli ve bağımsız davranmaları biçiminde olduğu açıklanmıştır. Bu doğrultuda, kadınların çok sayıda vasfı bulunmasına rağmen, maalesef hiyerarşik anlamda daha ilerlemek ya da ücret artışı gibi emeklerinin karşılığını elde edebilecekleri konularda erkeklere kıyasla dezavantajlı oldukları görülmüştür. Bu durum da kadınların iş hayatında kariyer basamaklarında ilerleyememesi şeklinde neticelenmiştir (Genç ve ark. 2019).

Liderlikte, 18'inci ile 19'uncu yüzyıllarda, "Özellikler Teorisi" nin ortaya çıktığı zamanlarda, lider olarak kadınların yeterince önemsenmedikleri belirtilmiştir. Bu çerçevede, lider özellikleri ile bağlantılı olanın erkek olduğu düşüncesinin olduğu görülmüştür. Öte yandan, sayıları oldukça az olan kadınların ise, daha çok yardımcı rollerdeki mesleklerde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tarihsel olarak incelendiğinde, 1940'lı yıllarda kadın işverenin oranının epey düşük olduğu dile getirilmiştir. 1940'lı yılların ardından ise yapılan incelemeler, Özellikler Teorisi'nin liderliği ifade etmekte oldukça yetersiz kaldığı fikrinden yola çıkarak, lider-izleyici arasındaki etkileşim ile durumsal olarak ifade edilen koşulların etkin liderliği meydana getirebileceğini düşünmeye başlamış oldukları belirtilmiştir. Diğer taraftan, Liderlikte Davranışsal Teoriler'in yönetim ile ilgili işlerin kadınlara verilmesi noktasında epey yetersiz kaldığı açıklanmıştır. Bu bahsedilen dönemin ardından ise erkek ile kadın arasındaki eşitsizliklerin neler olduğu üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Örneğin, incelenen alanlar arasında bilim ile akademideki pozisyonların olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kadının üst düzey noktalara ulaşmada karşılaşmış olduğu engellerin çok fazla incelenmediği dile getirilmiştir. Aynı zamanda, liderlik ile ilgili pozisyonlara ulaşırken de yaşamış oldukları zorlukların neler olduğu konusuna yeterince ilginin gösterilmediğine değinilmiştir. Bu çerçevede, kadın liderlerin ancak erkek lider

davranışlarını sergilendiklerinde, başarılı olarak yorumlandıkları ve kendilerinden bu şekilde davranış sergilemeleri doğrultusunda bir beklentinin olduğu ifade edilmiştir (Poussard ve Erkmen ve Karsak 2011, s.4-5).

Örneğin, kadının empati ve iletişim yönlerinin daha iyi olduğunun düşünüldüğü bir algının var olması, kadınları iş ortamında ileriye taşımaya rağmen, işgücüne katılım, toplumsal açıdan oluşan algılar konusunda karşılarına bir engel olarak çıktığı durumların olduğundan bahsedilmiştir. Bu sebeple de liderlik ve kadınların işgücüne ne kadar katıldıkları konusunda oluşan oranın da düşük çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla, insan kaynakları konusunda değişimlerin gerçekleşmesinin gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu anlamda, kadın ve erkeğin eşitliğinin sağlanması ve kadının önündeki engellerin kaldırılması konularına önem verilmesinin gerekliliği açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Neticede, erkeğin egemen olduğu yerlerde, eşitsizliğin var olduğu ve cam tavanın olduğu görülmüştür (Genç ve ark. 2019). Bu anlamda liderin cinsiyet ayrımı yapmadan çalışanları dikkatli bir şekilde dinleyip sorunlara çözüm üretebilmesinin kıymetli olduğu düşünülmüştür (Goleman, McKee ve Waytz, 2019, s. 51). Liderin öz bilince sahip olabilmesi ise empati yoluyla sağlanmıştır. Bu anlamda, liderin kendi duygularına açık bir şekilde yaklaşmasının en başta gerektiği belirtilmiştir. Böylelikle, çalışanlarının da hislerinin neler olduğunun daha iyi kavranabileceği düşünülmüştür. Duygusal olarak gerçekleşen mesajların ise çoğunlukla % 90'ının veya daha fazlasının sözsüz bir şekilde gerçekleştiği gözlemlenmiştir (Goleman, 2020, s.137-138). Böylelikle, bu tarz liderlerin sadece olan biteni anlamak değil, aynı zamanda duygu denetimi ile organizasyon içindeki bireylerin kendilerini mutlu hissetmesine de yardımcı oldukları açıklanmıştır (Goleman, McKee ve Waytz, 2019, s.54). Öte yandan geçmişten günümüze liderlik kavramına bakıldığında, hem liderlik hem de toplumsal cinsiyet ile bağlantılı konuları dile getiren Web of Science makalelerinin neredeyse % 5'inin liderlik alanında kadınlar konusunu incelediği görülmüştür. İlaveten, ilk kadın başkan adayının aday gösterilmesi ile ABD'nin oldukça hızlı bir şekilde değişen demografik yapısıyla beraber, toplumsal cinsiyetin liderlik ile nasıl bir etkileşimi olduğunu idrak etmeye önem verildiği görülmüştür. Tarihsel olarak literatürde yer alan incelemelerde, 1973 senesinde Schein'in "yönetici düşün erkek düşün paradigması" liderlerin başarılı olmasını eril klişe ile uyumlu özelliklere, mizaçlara ve tutumlara sahip olması şeklinde düşünülmüştür. Aynı şekilde, Martel, Block ile Heilman'ın 1995 senesinde Schein' in yapmış olduğu orijinal çalışmasının bir tekrarı niteliğinde çalışma yaptıkları

görülmüştür. Burada bahsedilen ise kadınların başarılı yöneticilere erkeklere kıyasla daha az benzer şekilde tasvir edildiği ifade edilmiştir. Bu anlamda, yöneticinin rolünün çoğunlukla, maskülen davranış ve özellikler ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Öte yandan, maskülen liderliğe sahip olmayan kadınlar için oldukça zorlu bir süreç olduğu belirtilmiştir (Gipson vd, 2017, s.1-6).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, 19. yüzyılda liderlerin daha çok kişilik ile ilgili ve doğuştan gelen özelliklerine odaklanılmıştır. “Büyük Adam Teorisi” ne göre, liderlerin doğduğu fakat eğitilmediği şeklinde bir düşüncenin olduğu ifade edilmiştir. Başka bir deyişle, oldukça az sayıdaki insanın, etkili lider olabilmek için benzersiz özelliklerinin olduğu savunulmuştur. Bu hususa yönelik olarak verilen örneklerin ise Julius Caesar, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi ile Napoleon Bonaparte olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, bahsedilen bireylerin doğuştan bir lider oldukları ve doğuştan gelen bu liderlik özellikleri ile tarihin sayfalarını biçimlendirirken, insanlara liderlik ettikleri düşünülmüştür. Öte yandan, 1950 senesinde, bu yaklaşımın artık sürdürülmemesi gerektiği belirtilmiştir. Sonrasında, “Davranış Teorisi” şeklinde adlandırılan teorinin özellikler teorisinden evrimleştiği ifade edilmiştir. Böylelikle, etkili liderlik davranışlarının öğrenilebileceği öne sürülmüştür. Bu teoride, liderin gerçek davranışına daha çok vurgu yapıldığı görülürken, liderin çevresi ya da durumu görmezden gelinmiştir. Diğer taraftan, daha sonrasında, lider ile takipçi dinamiğinde, çevrenin oldukça kıymetli bir rolü olduğu düşünülmüştür. Burada, liderin sahip olduğu özelliklerden ya da davranışlardan ziyade, belirli olan durumlarda liderliğe odaklanıldığı görülmüştür. Bu durum da liderlerin faaliyet göstermiş oldukları bağlamı değerlendirdikten sonra duruma en iyi uyacak tarzın hangisi olacağına ilişkin karar verebilmeleri şeklinde belirtilmiştir. Bu tarz ise liderliğin “ Beklenmedik Durum Teorisi” olarak ifade edilmiştir. İlâveten, oldukça hızlı değişimin olduğu bir dünyada, artık yıkıcı teknolojik yeniliklerin olması ile beraber, artan küreselleşmeyi destekleyici liderlik teorilerine gereksinim duyulmuştur.

Bu anlamda, geleneksel olan tek yönlü liderlikten uzaklaşmaya başlanmıştır. Örneğin, dönüşümcü liderliğin, liderin takipçilerine ilham verdiği, onları motive ettiği ve cesaretlendirdiği belirtilmiştir. Çeviklik ile yeniliğin olduğu bir organizasyonu etkin kılabilmek adına, önemli olduğu düşünülmüştür. Dönüşümcü olan liderlere verilen örneklerin Bill Gates ve Jeff Bezos gibi isimler olduğu görülmüştür. Öte yandan, İşlemsel Liderlik’in ise çalışan bireyleri motive etme yetkisine odaklandığı



ifade edilmiştir. Liderlik kavramlarında, bu yönde, paylaşılan ve kolektif olan liderlik uygulamalarının gelişimi sağlanmıştır. Dolayısıyla, tepede yer alan yalnızca birkaç bireyin eylemlerinden ziyade, örgüt kapsamında dağıtılan koordineli liderlik uygulamalarına yer verilmiştir. Bu noktada, “Hizmetkar Liderlik” ön plana çıkmıştır ve oldukça popüler bir hale geldiği görülmüştür. Bahsedilen hizmetkar liderlerin daha çok ekip üyelerini desteklemeye özen gösterdikleri ve bireylere hizmet etmekle ilgilendikleri dile getirilmiştir (Benmira ve Aggboola, 2021, s.1-2).

Yönetim konusunun ise çok eski tarihlerden beri var olduğu ve günümüze kadar geldiği belirtilmiştir. Bireylerin büyük ya da küçük bir şekilde oluşturulmuş topluluklar halinde hayatlarını devam ettirmeleri ile beraber yönetim hakkındaki uygulamalarının hayata geçmeye başladığı görülmüştür. Ailelerin nasıl yönetileceği ile ilgili de farklı uygulamalara rastlanmıştır. Örneğin, toplumun yapısına göre bireyler de asiller gibi farklı gruplara ayrılmıştır. Krallık ailelerden başlayarak çekirdek aileye kadar giden birçok yapıdaki aile düzeni ile karşılaşmıştır. Böylelikle, yönetim ve organizasyon anlamında, antik dönemlerden başlayarak bugüne kadar ilerletilen yaklaşımın ve uygulamaların sorusunda çok fazla bir değişikliğin gerçekleşmediği kanısına varılmıştır. Örneğin, bireylere yön veren olarak dile getirilen firavun, prens ve kral gibi adların yöneticilerin neleri ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili önerilerde buldukları ifade edilmiştir. İşletmeler perspektifinden bakıldığında ise, bütün organizasyon ve yönetimle ilişkili olarak süregelen anlayışın, bundan öncekileri tamamlayıcı rolde olduğu görülmüştür. Diğer yandan, komple farklı bir perspektif etrafında geliştiğinin de dile getirildiği görülmüştür. Bu durumun da yönetimin aktarmak istediği bilgi birikimini ifade ettiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, yöneticilikte de var olan bilgi birikiminden yarar sağlayarak, gerekli olan amaçları hayata geçirerek, bireylerin yönetilmesi anlayışının oluştuğu düşünülmüştür. Örneğin, Sokrates’ten bahsederseniz, Antik Yunan’da dile getirmiş olduğu konuların daha çok devlet, moral ve ahlak ile ilgili olduğu görülmüştür.

Konfüçyüs’ün ise Çin’de yöneticilerin nasıl bir davranış sergilemelerinin gerektiği noktasında ilkelere yer verdiğine değinilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin başlangıçtaki kişisel ya da grup hayatından toplum hayatına geçmeye yön verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal hayatta gerçekleşen farklılıklar ile faaliyetlerin de dönüşüme uğradığı gözlemlenmiştir. Örneğin, tarımın, artık topluma yön verme konusunda epey kıymetli bir faaliyet haline geldiği görülmüştür (Koçel, 2020).

1980’de yöneticilik mesleğinde kadınların çoğunluğu oluşturmadığı belirtilmiştir. Öte yandan, 2010 senesine gelindiğinde ise, bazı mesleklerde kadınların yoğun olduğu görülürken, bazı mesleklerde ise erkeklerin yoğun olarak çalıştığı belirtilmiştir. Erkeklerin bu çerçevede, daha çok üretim ile ilişkili olan beceriler ile bağlantılı alanlarda çalıştıkları görülürken, kadın yöneticilerin ise bakım becerilerini vurgulayan alanlarda çoğunlukla çalıştıkları dile getirilmiştir. Bu çerçevede, yönetici sayısında bir artışın olduğu görülmekle birlikte yönetiminin bileşiminin de değişikliğe uğradığı ifade edilmiştir. Diğer taraftan, azınlıktaki kadınların, beyaz erkeklere ve beyaz kadınlara göre yönetimde oldukça yetersiz temsil edildikleri ifade edilmiştir. Örneğin, 2010 senesinde siyahi kadınların yöneticilerin yalnızca % 4’ünü oluşturduğu görülmüştür. Genel anlamda ise kadınların halen kamu yöneticileri ile genel müdürlerin yalnızca dörtte birinden daha azını oluşturduğu belirtilmiştir. 1980’ den bu yana inceleme yapıldığında ise, yeni pozisyonlar arasında, mimarlık, mühendis ve inşaat yöneticilerinin % 10’undan daha azının kadınlardan oluştuğuna değinilmiştir. Bu hususa ilaveten, bilgisayar enformasyonu, endüstriyel üretim ile ulaşımda kadınların yöneticilik pozisyonlarında oldukça az temsil edildiği dile getirilmiştir. Bu meydana gelen farklılıkların ise maskülenlik ve feminenlik diye ifade edilen toplumsal cinsiyet klişelerinden kaynaklandığı şeklinde açıklanmıştır (HBR, 2018).

#### **4.1 Algı ve Duygu**

Duygunun, endişe ve tutku hissini karmaşasından oluştuğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, yüzlerce hissin harmanlandığı, birincil olan duyguların mutasyonunu ve varyasyonlarını da ifade ettiği görülmüştür. Dolayısıyla, duyguların üç farklı perspektifi olduğu görülmektedir. Bunlar, sinir bilimi süreci, fizyolojik süreç ve bilişsel bir sürece yönelik olarak gruplandırılmıştır. Bazı bilim insanlarına göre ise duyguların, çevreden edinilen uyarılara karşı fizyolojik anlamda bir tepki olduğundan bahsedilmiştir. Kişinin durumu nasıl yorumladığı şeklinde de dile getirilmiştir. Örneğin, bir şeyden korkulduğu zaman fizyolojik olarak verilen tepkinin, aslında korku duygusunun yaşandığının anlandığı anlamına geldiği görülmüştür. Bazı teorilere göre ise bir insan bir durum ile karşılaştığı zaman, ilk olarak o durumu ve o kişide o hissin neyi ortaya çıkardığını anlama biçiminde açıklanmıştır. Bilişsel değerlendirme ile ilgili teorilerde ise bireyin bir durumu tecrübe edinmeden önce uyarıyı anlamının gerekli olduğuna değinildiği görülmektedir. Bunun yolunun da

düşünceleri yorumlamak ve sonrasında fizyolojik tepki ile birlikte oluşacak olan duyguların deneyimi şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla, çeşitli duyguların olması gibi bunların bazılarının negatif ya da pozitif olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunlardan ikisinin de iyi bir şekilde dengelenmiş olmasının da epey önemli olduğundan bahsedilmiştir. Örneğin, pozitif duygular olduğu vakit, mutluluk, neşe ve hoşnutluğun yükseldiğinden söz edilmektedir. Bunların da zevk ve memnuniyete neden olduğu belirtilmektedir. Diğer yandan, üzümlük, öfke ve suçluluğun yüksek olmasının duygusal çöküntüye sebep olduğundan ve baş edebilmek için duygusal yardıma ihtiyaç duyulduğu şeklinde ele alınmıştır. Örneğin, bir kişi fiziksel olarak yaralandığında yarasını iyileştirmek için yardım edilmiştir. Aynı şekilde, duygusal karmaşadan dolayı zor bir zaman geçirdiyse, o kişinin daha iyi olması ya da zorlukla baş edebilmesi için duygusal yardım almasının gerekli olduğunun üzerinde durulmuştur. Psikolojik şekilde ortaya çıkan problemlerin de yine aynı şekilde fizyolojik sağlık açısından da etkisinin var olduğu belirtilmiştir. Psikolojik olarak gerçekleşen ilk yardımın ruhsal sağlık profesyonellerinden yardım istemek olduğu açıklanmıştır. Başka bir yolun ise bir sorun ortaya çıktığında bunu çözebilmek için duygusal yardım olarak mindfulness' in nasıl sağlanabileceği üzerinde durulması olarak çözümlenmiştir. Duygusal yardımcı sağlamanın farklı yolları bulunduğu anlatılmıştır. İlk olarak, duygusal yardımın, bireyin yaşadığı acıyı tanımasını sağlamak konusunda gerekli olacağına değinilmektedir. Bazı insanların bunu mimiklerle, kelimelerle ya da davranışlarla ifade ettiği görülmektedir. Diğer insanların ise içinde bu acıyı yaşadıklarından bahsedilmektedir. Bu doğrultuda, onlara değer verildiğini göstermek, sevildiklerini hissetmelerini sağlamak için onlara merhametli bir davranış gösterilmesi tavsiye edilmiştir (Soumya ve Sathiyaseelan, 2021, s. 5). Duygu kelimesini daha detaylı incelersek, Descartes'in "Ruhun Tutkuları" adlı eserinde yoğun bir şekilde ele alınmıştır. Charley Darwin'in ise duygusal reaksiyonların aslında doğuştan meydana geldiğini düşündüğü görülmektedir. Descartes'in önemli bir yaşamsal olayı, otomatik ve güvenilir bir biçimde bedensel fizyolojik tepkilere sahip olduğunu dile getirdiğine değinilmiştir. Diğer yandan, Carroll Izard'ın ise insanların yaşamış olan olaylara karşı yüz ifadelerinin değiştiğinden bahsettiği görülmektedir. Dolayısıyla, duygunun doğasına işlevine ilişkin soruların tartışılmasının devam ettiği neticesine kavuşturulmuştur. Beyin, son derece karmaşık olup beyinde iç ve dış kortikal bölgenin olduğu ve kortikal beynin de amaca yönelik, bilinçli ve kasıtlı olacak bir şekilde görevini sürdürdüğü belirtilmektedir. Diğer yandan amigdalanın ise

motivasyon ve duygu ile birbirine bağılı oluşmuş çekirdekler tabakasını temsil ettiğinden söz edilmektedir. Örneğın, çevrede bir uyarının olması durumunda amigdalanın bunu tespit ederek tehlikeyi meydana getiren savunma cevaplarını ürettiğinden bahsedilmektedir. Hem motivasyon hem de duygu dinamik süreçler olarak bilinmiştir. Bunun nedeni ise her zaman değışme ihtimallerinin olması ve çoğalıp azalmaları biçiminde ele alınmıştır. Böylelikle motivasyon, devamlı olarak akan biliş, ihtiyaç ve duygu nehirleri olarak tanımlanmıştır. Duygunun ve motivasyonun özünü oluşturan şeyin ise hedefe yönelik kalıcı ve harekete geçirilmiş bir şekilde oluşan davranış olduğı ifade edilmektedir. Bu durumda motivasyondan bahsedilirken davranışa kalıcılığını, yönünü ve enerjisini verdiğinden söz etmenin gereklilik haline geldiğı görülmüştür. Bu yönde, davranışın amacının, gücünü ve direncini veren iç sürecin bilişler, ihtiyaçlar ve duygulardan oluştuğı belirtilmektedir. Çağdaş duygu ve motivasyon ile ilgili çalışmaların da en temelinde “Eski Yunan” medeniyetine dayandığından söz edilmektedir. Sokrates’in öğrencisi Platon’un motivasyonun üç safhalı bir ruh ve hiyerarşik bir düzeni olmasından bahsettiğı dile getirilmiştir. Dolayısıyla motivasyonu anlamak adına, iradeyi anlamak gerekli görülmüştür. Bunun nedeni ise eylemlerin irade ile yapılmasının halinde, eyleme geçmemeye ya da geçmek konusunda karar verirken, direnç ya da mücadele olarak karşımıza çıktığı biçiminde açıklanmıştır. Diğer yandan, mantığa sığmayan ve bireyi belli bir amaca yönlendirmek üzere oluşturulduğundan bahsedilerek, algıyı da yönlendiren şeyin içgüdüler olduğuna değinildiğı görülmektedir. Daha sonraki süreçte ise psikolojinin iradeden vazgeçtiğı gibi içgüdü konusunda da vazgeçtiğı görülmektedir. Sonrasında ise içgüdüünün yerini almak için kullanılan motivasyon ile ilgili terimin dürtü olduğı dile getirilmektedir. Dürtünün su ve yiyecek gibi biyolojik açıdan ele alınan bedensel anlamdaki eksiklikler olduğı öne sürülmüştür (Reeve, 2021, s. 47-49). İlaveten, nöroanatomi ve nörofizyolojik süreçlerin kişilerin hem davranışlarını hem de duygularının daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağladığı dile getirilmektedir. Dolayısıyla, kişi tarafından, tepkilerin karmaşık etkileşimi sonucu duygu ve davranışların meydana geldiğı görülmektedir. Bu çerçevede, amigdalanın, belirli bir duygunun ve tecrübenin depolandığı yer olduğı görülmüştür. Bu da bireylerin tecrübelerine duygular ekleyerek bunların gelecek ile ilgili karar vereceğı zaman yeteneklerine etki etmeyi sürdüreceğı anlamına gelmesi şeklinde öne sürülmüştür. Örneğın, korku ya da endişe gibi duyguların kuvvetli olmasının, belirli bir deneyimin sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, deneyimlenen

şeyin tekrar yaşanması durumunda bu duyguların yeniden ortaya çıkacağı şeklinde açıklanmaktadır. Bu bakış açısında, en son kaygı uyandıran bir deneyim yaşandığında, tekrardan bunun yaşanması durumunda aynı duygularla yeniden karşılaşmanın olası olacağı belirtilmektedir. Ortaya çıkan durumsal stresin ise hem yoğunlaşma hem de karar verebilmeyi zayıflattığı belirtilmiştir. Netice olarak, hataların daha fazla olmasına sebep olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Reeves, 2005, s.1). Dolayısıyla, karmaşık bir yapıda olan dünyada, neden sorusunun kendisinin dahi şüpheli olduğundan bahsedilmektedir. Bu karmaşık olan sistemler içindeki birbiri ile etkileşimi olan parçalar, stres ile birlikte ya da strese neden olan etkenlerin varlığı sonucunda bilginin iletiminin gerçekleştiği bildirilmiştir. Hatalar ile birlikte bu hataların sonuçlarının bilgi niteliğinde olduğu yorumu yapılmıştır. Aynı şekilde karmaşık olan sistemlerin de yine bilgi ile ilişkisinin olduğu neticesine varılmıştır (Taleb, 2018, s.73). Salovey ve Mayer'in algılama yeteneğine değinirse, daha çok bilgi toplama, kendisinin ve başkalarının duygularını yönetme gibi duygusal yapılar üzerine odaklandıklarına değinilmiştir. Bu anlamda, duygusal zekâ, bireyin kendisine ait olan duygularını özümseme, anlama, algılama ve ele alma ile ilgili yeteneği ve diğerlerinin duygularını yorumlama ve algılama kapasitesine sahip olan biliş ve duygu arasında etkileşimin uyarlanabilir olması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, daha çok yetenek ve yetkinlik temelli olduğu belirtilmektedir (Zafra, Retamero ve Martos, 2012,s.4-5). Buna bağlı olarak, duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını düzenlemesi ve bunları farkına varma konusundaki yeteneği biçiminde ifade edilmiştir. İşverenin rolü de sadece kendisine verilen rolü yapmak olmadığı, aynı zamanda kendi liderliği ile ilgili de organizasyonun eylemleri ve ruh haline göre ne tarz bir davranış göstereceği hususunda karar vermesi olarak açıklanmıştır (Boyatzıs ve ark. 2020, s.40). İşverenin kendi ruh halinin ne olduğunu konusundaki fikirleri hakkında farkındalığının epey mühim olduğu belirtilmiştir. Örneğin, çok kötü bir ruh halini farkına varıp bu ruh halinden kurtulmayı dileyen bir yöneticinin psikolojik bakımdan da sağlığının yerinde olduğu biçiminde yorumlanmıştır (Goleman, 2020, s. 79). Oluşan bu neşeli iş ortamında, çalışanların enformasyonu alma konusunda daha iyi neticeler elde ettiklerine değinilmiştir (Boyatzıs ve ark. , 2020, s.42). Benzer şekilde, işverenin ruh halinin de başka çalışanlara bulaşıcı etki gösterdiği belirtilmektedir (Boyatzıs ve ark. 2020,s.37). Dolayısıyla, duygusal zekânın unsurları olan otokontrol, motivasyon, empati, öz farkındalık ve sosyal becerilerin çalışanlardan geribildirim alınarak daha iyileştirilebileceği öne sürülmüştür. Örneğin, içe odaklanan

bir liderin diğer çalışanlara odaklandığı da görülmektedir. Böylelikle, liderin kendine uygun olan bir tarz konusunda seçim yapmak yerine, özel olan durumun şartlarına göre liderlik tarzlarından hangisinin cevabının iyi olacağı üzerine düşünmesinin altı çizilmiştir. Bunun için de liderin odaklanma konusuna özen göstermesi tavsiye edilmektedir. Böylelikle, işverenin kendi duygularını, zayıf ve güçlü olan taraflarının neler olduğunu, güdülerini ve ihtiyaçlarını oldukça derin bir biçimde idrak etmesinin faydalı olacağına inanılmıştır (Goleman, 2020, s.8-20). Liderden aslında nereye yöneldiğini ve neden yöneldiği anlamındaki bilgisinin olması beklenmiştir. Bunların içtenlikle yapılmasının, hem uygulanan işte oluşan canlılığı hem de değerlendirme yeteneğindeki gerçekliğin oluşmasına yardımcı olduğu belirtilmiştir (Goleman, 2020, s.21). Düşünme esnasında kullanılan kortikal olarak ifade edilen bölümde, tepkiyi hızlı bir şekilde vererek duyguların merkezi haline gelen limbik olarak adlandırılan bölümün bulunduğu görülmektedir. Aslında beynin sadece belirli olan organlarına odaklanmanın çok doğru olmadığı belirtilmektedir. Bu ise beynin yerine getirdiği işlevlerinin gözlemlenmesinin yeterli bir şekilde sağlanamayacağı anlamına geldiği şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla, beynin yapısının düşünülen çok daha karmaşık olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Taleb, 2020,s.115). Beynin de bu anlamda karar almada, örüntüleri kavramaya çalışıp buralarda nelerin gerçekleştiğini ve nelerin sona erdiğini değerlendirdiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla da enformasyona tepki verdiği ya da enformasyonu görmezden geldiği görülmektedir. Bunu sağlarken de hafızada depolu bir şekilde bulunan duygusal etiket aracılığı ile gerçekleştirdiği dile getirilmektedir. Diğer yandan, yaklaşık 30 kadar birbirinden farklı olan beynin bölümleri, örüntü tanıma noktasında bunu enformasyonla birleştirme sürecinin oldukça karmaşık olduğu ifade edilmektedir. Bu durum da bireylerin karşılaştıkları şeyin yeni bir durum olması halinde, daha önceki tecrübe ve yargılamalarını dikkate alarak çeşitli varsayımlarda buldukları anlamına geldiği şeklinde belirtilmektedir (Boyatzıs ve ark, 2020,s.88-90). Örneğin, yeni teknoloji ile kurulmuş olan finansal bir modelin sonuçlarının piyasaya getireceği negatif etkilerin neler olabileceği konusunda hesaplamalar yapılmasına rağmen, bazı grupların ilk başta hiçbir meydan okuma göstermediği görülmektedir. Bu durumun da aşırı derecede yüksek yatırımların teklif edilmesi ile neticelendirildiği görülmüştür. Beynin bu tarz hataların neler olduğunu belirleyip seçmemesinin sebebinin ise bu zihinsel sürecin bilinçsiz bir şekilde yapılması olarak açıklanmıştır (Boyatzıs ve ark, 2020, s. 92-93). İnsan beyni konusu üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise, liderlerin ruh durumlarının

etraflarındaki bireylerin duygularını etkilemesinin sebebinin beynin limbik sistem olarak ifade edilen açık devre özelliği ile bireylerin duygu merkezinde yer aldığı şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla bireyler arasında var olan limbik düzenleme, açık devre olarak dile getirilmiştir (Boyatzıs ve ark, 2020, s.43). Bu hususa ek olarak, hissedileni anlama ve planlama gibi görevleri olan korteksin üzerine beyin hücrelerinden yeni olanların eklenmesi ile birlikte neokorteksin meydana geldiğinden bahsedilmektedir. Beynin çoğu merkezinin de limbik sistem tarafından gelişimini sağladığından dolayı duygusal beynin sinir sistemindeki yerinin oldukça mühim olduğu açıklanmıştır (Goleman, 2020, s. 38-39). Dolayısıyla, uyarılan bir duygu olduğu zaman, prefrontal lobların sayısı belli olmayan birçok ihtimali olan tepki ile ilgili zarar ve yararın neler olduğunu belirleyerek tepkinin en iyi bir şekilde yapılması için karar verdiği görülmüştür. Bu prefrontal lobların sağ ve sol olarak ikiye ayrıldığından bahsedilmektedir. Bu noktada, öfke ile korku gibi negatif duyguların sağ prefrontal lobta yer aldığı belirtilmektedir. Diğer yandan, bu negatif bir şekilde oluşmuş olan duyguların çok kuvvetli olmadığı sürece bu duygu ile ilgili meydana gelen akımları kesme veya bir miktar hafifletme yerinin ise sol prefrontal lobta yer aldığına değinilmektedir (Goleman, 2020, s.53-55). Örneğin, bilim insanlarının çekingenlik ile ilgili gen konusundaki araştırmaları, çekingenlik ile birlikte bireylerin sessiz kalma ihtimalinin olabileceğinden söz edilmektedir. Bunun arkasında yatan başlıca sebebin ise moral bozukluğu olarak açıklandığı görülmektedir. Örneğin, kendisini stres altında hisseden çalışanların çoğunlukla iletişim kurma konusunda problem yaşadıkları gözlemlenmiştir (Boyatzıs ve ark, 2020,s.52). Bu bağlamda, çalışanlarının duygularını çekinmeden paylaşabilmeleri için işverenlerin iş dışında tüm çalışanların katılabileceği buluşmalar organize etmesinin oldukça faydalı olacağına inanılmıştır (Boyatzıs ve ark, 2020, s.57). Bu çerçevede, mantıklı olmayı sağlamak için duyguların öneminin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın var olmadığı zaman ise aklın çalışmasının tam bir verimlilikle gerçekleşmeyeceği belirtilmektedir (Goleman, 2020, s.57). Duygusal zekâyı daha boyutlu olarak ele aldığımızda, etkili iletişim kurmanın yolunun çatışmaları ortadan kaldırmak ve zorlukların üstesinden gelebilmek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını yönetme ve analiz etme yeteneği olarak dile getirilmektedir. İlâveten, kararlılık, kendini motive etme ve özdenetim gibi yetenekleri ele alan bir modelden de bahsedildiği gözlemlenmiştir. İş-yaşam dengesinde ise kişisel yaşam ve profesyonel yaşam arasındaki dengenin sarsılmaması gerektiği de

vurgulanmıştır. Bu anlamda, temel değişkenlerin iş stresi ile ilişkisinde yaş, cinsiyet ve eğitimin etkili olduğu kanısına varılmıştır. Örneğin, görevdeki performansın, bir çalışanla ilgili olarak işte strese neden olan ve işteki performansını da etkileyen bir memnuniyetsizliği meydana getirdiğinden söz edilmektedir. Bunların, belirli bir süre, çalışanlardan yapılması istenen sıkıcı görevler ve işlerden meydana gelebileceği şeklinde belirtilmektedir. Bu anlamda, iş-aile dengesinin, mesleki anlamda çalışanların başarısını sağlamak için etkili bir role sahip olduğuna değinilmiştir. Bu hususa ilaveten, kadın işgücünün artması için kuruluşlarda daha iyi bir performans ve çalışma anlamında kariyer fırsatlarının ve politikalarının cinsiyetten bağımsız bir şekilde ele alınmasının oldukça mühim olduğu belirtilmiştir. Bu durumda, kuruluşların toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili duyarlılıklarının daha fazla olmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla, hem kuruluşların hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir iş-yaşam dengesinin sağlanmasına önem verilmesinin üzerinde durulmuştur. Benzer şekilde, çalışanların fiziksel ve zihinsel sınırları ile ilgili düzeyleri örgütün anlamasının gerekliliğinden söz edilmektedir. Bunun nedeni ise her iki tarafın iş yükünün daha fazla olabileceği ya da iş yükünün değişmesi durumunda kendisine yeterince zaman ayıramaması şeklinde açıklanmıştır. Organizasyonun geri bildirim ile ilgili mekanizmasının da çalışanların bireysel düzeyde duygusal zekâsını etkilediğine değinilmiştir. Örneğin, iş arkadaşlarının önünde toplantı yapan bir çalışanın, yaptığı işten dolayı eleştirilmesi, gelişimi ile ilgili hevesini olumsuz anlamda etkileyebilmekte ve bu iş stresini meydana getirip kişinin işteki performansını da olumsuz anlamda etkilemesi şeklinde neticelenmiştir (Veluchamy, Choudhury, Dixit ve Jhan, 2021). Dolayısıyla, örgütlerin başarılı bir şekilde çalışmasının, duygusal zekâ ile ilgili becerilerini geliştirmeleri ile mümkün hale geldiği düşünülmektedir. Yapılan bir araştırmada, şirketlerin çalışma saatleri, aileleri ile harcadıkları zaman, iş yerindeki stres düzeyi, sağlık koşulları gibi konularda toplanan verilere göre, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında şirketteki çalışma saatlerinin de memnuniyeti etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak, çalışanların kendileri için motivasyon sağlayan nedenleri dikkate almalarının gerekli olduğundan bahsedilmektedir. Bu kapsamda, kuruluşların, çalışanlarının iş gereksinimi ve çalışanlarının potansiyel güçlerini belirlemek için bazı beceriler geliştirmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Kuruluşların bireyleri daha iyi eğitmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bunu sağlamanın yolu ise kuruluşun çalışanları ile olan kişilerarası beceriler konularında çalışanlarının gelişmesi için koçluk yapılması şeklinde önerilmektedir. Çalışma saatlerinin kuruluşlar tarafından



azaltılmasının da bu anlamda etkili olacağı düşünülmektedir (Veluchamy ve ark. 2021). Bu bağlamda, çalışanların hem kendilerini geliştirmek hem de bilemedikleri konularda yöneticilerinden yardım almak istedikleri görülmektedir. Bill Gates'in de herkesin geribildirim verebilecek bireylere ihtiyacı olduğunu belirttiğinden söz edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlarından geribildirim almaya açık olan bir yöneticinin, aynı zamanda çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek konusunda da onlara yardımcı olduğu görülmektedir. Bu perspektifte, çalışanların problemlerin çözümünde ve terfilerinde yöneticilerinin destekleyici bir tavır sergilemesinin üzerinde durulmuştur. Bunu sağlayabilmek için de işverenin geribildirim aldığı kişiden duyduklarını yorumlayabilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. İşverenlere bu doğrultuda, geribildirim alma konusundaki becerilerini geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Öncelikle işverenin kendi duygularını anlamaya çalışmasının ve bu sahip olduğu duyguları yönetmesinin etkili olacağı düşünülmüştür (Goleman vd. ,2019, s.125-136). İlâveten, çözümün sorunlarını yok saymak yerine iş ortamında yaşananların idrak edilmesi ve çalışanlardan alınan geribildirimlerden nasıl yararlanılabileceğinin bilinmesinin önemli olduğu görülmektedir (Goleman vd. ,2019, s.137)

#### **4.2 Duygusal Zekâ ve İş-Yaşam Dengesi**

“İş-yaşam dengesi” ile duygusal zekâ başlığından bahsederseniz, yapılan bir diğer araştırmada, duygusal zekâyâ sahip olan insanların yaşam aktiviteleri ile mücadele etmekte daha yetenekli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, üretken ve olumlu düşüncelere sahip oldukları belirtilmektedir. Duygusal zekânın tükenmişlik, iş stresi gibi örgütsel sonuçlar konusunda da tahminci olduğu düşünülmüştür. Bu anlamda psikolojik iyi oluş da çalışanlarla ilgili olarak genellikle iyilik hallerinin ölçümüne yönelik sağlanmıştır. Çeşitli araştırmacıların, işe adanmışlık ve tükenmişliği refahın yönleri bakımından ele aldıkları görülmüştür. Benzer biçimde, duygusal zekânın, bireyin iş yaşamı konusundaki denklemleri ile ilgili etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir. Kişisel yaşamda, doğru bir dengenin sürdürülmesine de yardımcı olacağı belirtilmektedir. İş stresi ise çalışma ortamındaki taleplerin, kişinin bu taleplere mücadele etme konusunda yeteneklerini aştığı durumlarda yaşanmıştır. İş stresinin dolayısıyla iş-yaşam dengesindeki zayıflıkla ilişkili olduğu dile getirilmektedir. Duygusal zekâyâ sahip olan işverenlerde ise hem kendi duygularını düzenleme ve

değerlendirme hem de çevresindeki insanların duygularını yönetirken etkin bir başarı sergilemeleri nedeniyle işlerine olan memnuniyetin de çok olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, çalışmalar, iki yapı arasındaki ilişkiyi incelemiş olup iş tatmini ve duygusal zekânın ilişkisinin var olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Duygusal zekânın yüksek olmasının sonucunun ise kişilerde yaşam doyumunu ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Bu sebeple duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlarda, işlerinin kontrolü etkin bir şekilde sağlayabilme ihtimallerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Nanda ve Randhawa, 2020).

### **4.3 Goleman 'ın Duygusal Zekâ ile İlgili Faktörleri**

Goleman 'ın duygusal zekâ ile ilgili faktörlerini ele alırsak, motivasyon, öz farkındalık, öz düzenleme, sosyal beceri ve empati olarak dile getirildiği görülmektedir. Bunlar arasında öz düzenleme, öz farkındalık ve motivasyonun öz yönetim ile ilgili beceriler arasında yer aldığına değinilmektedir. Diğer yandan, sosyal beceri ve empatinin ise bir kişinin başkalarıyla olan ilişkisi olan yönetme becerisini ele aldığı görülmüştür (Jadhav ve Gupta, 2014).

#### **4.3.1 Öz Farkındalık**

Duygusal zekâda ilk olarak öz farkındalıktan bahsederek, kişinin güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, duygularını, dürtü ve ihtiyaçlarını anlamakta derinlemesine ele alması olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla, yüksek derecede öz farkındalığa sahip olan kişilerin, duygularının diğer insanları, kendilerini ve iş performansını bu anlamda nasıl etkilediğini bildikleri gözlemlenmiştir. Duyguların, bilgi içermesiyle birlikte, sosyal dünyamızda, iç dünyamızda veya doğal çevremizde, dünyada olup biten önemli olaylarla ilgili bilginin, bizim sinyalizim olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle, duyguların bilgi içermesinin, bizim düşünmemizi etkilediği görülmekte olup duyguları problem çözme, akıl yürütmede ve davranışlarımıza dâhil ederken akılcı bir şekilde kullandığımızı değinilmiştir (Jadhav ve Gupta, 2014).

#### **4.3.2 Öz Düzenleme**

Diğer yandan, duygusal zekânın ikinci bileşeni olan öz düzenlemenin ise, insanları duygularının tutsağı olmaktan kurtarması şeklinde açıklanmıştır. Benzer şekilde, motivasyon ile ilgili çatışmalar söz konusu olduğunda öz düzenlemenin epey

önemli olduğuna değinilmektedir. Böylelikle öz düzenlemesi olan liderlerin çoğunlukla, daha güvenilir kişiler olduğuna değinilmiştir. Dolayısıyla da takipçilerinin de liderin prensiplerini anlayıp ona göre davrandığından söz edilmektedir. Duygularını kontrol eden bu liderlerin, güven ve adalet ortamını da sağladığı görülmektedir. Günümüzde, belirsizliğin ve değişimin yoğun olduğu iş çevresinde, duyguların kontrolünün başarı konusunda anahtar olduğu dile getirilmektedir. Böyle liderlerin son derece etik olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır. Diğer bir bileşen olan motivasyonun ise bireylerin eylemlerinin arkasındaki enerji ya da dürtü olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla, bireylerin diğer bireyler üzerinde iyi bir etki bırakması için, yaptıkları işte başarılı olmak ve ilgi çeken bir iş yapma gibi isteklerinin olduğundan bahsedilmektedir. İkincisi ise, insanların yaptığı seçim ve davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Üçüncü olarak ise bireylerin hedeflerine ulaşma konusunda davranışları ne kadar süre sürdürebildikleri şeklinde açıklanmıştır. Böyle liderlerin iyimser, enerjik, risk alabilen, öğrenmek konusunda istekli oldukları ve başarılarından gurur duydukları gözlemlenmiştir. Diğer yandan, maaş, güç ve statü gibi dış ödüller konusunda tarafsız oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla, motivasyon ile birlikte öz düzenlemenin başarısızlıkların yol açtığı aksaklıkların üstesinden gelmeyi sağladığından bahsedilmektedir (Jadhav ve Gupta, 2014).

#### **4.3.3 Empati**

Diğer bir bileşen olan empatinin ise yönetim konusunda çok önemli bir rol olarak karşımıza çıktığı görülmüştür. Empatinin, liderlerin diğer insanların fikirlerini, perspektiflerini anlamada ve çalışma ortamlarını daha üretken ve eğlenceli hale getirdiği neticesine ulaşılmıştır. Liderin bu anlamda empati konusunda kapasitesinin tamamını kullanmasının epey değerli olduğu görülmüştür. Bu perspektif ile takipçilerine hizmet etmenin yanında, çalışanlarını dinleyerek grup içerisinde de kişiler arasındaki ilişkilerde çalışanlarını daha iyi anladığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, empatinin pozitif davranışların sergilenmesini sağladığı için yeni sosyal çevreyi daha iyi anlarken, aynı zamanda liderlerle çalışanların hızlı bir şekilde öğrenmesini ve yeni çevreye adapte olmalarını sağladığı açıklanmıştır (Jadhav ve Gupta, 2014).

Bu kapsamda, genellikle ortamların gayri resmi olduğu zaman, empati için daha uygun şartların sağlandığına rastlanmıştır (Gerzon, Schwartz ve Knight, 2019, s.116).

İşverenin, çalışanlarının duygularını direkt hissetmesinden çok çalışanlarını yoğun bir şekilde düşünmesinin olumlu neticeler verebileceği öne sürülmüştür. İşverenin çalışanın bakış açısını kavraması ile bu durumun mümkün hale gelebileceği belirtilmiştir. Diğer yandan, işverenlerin çalışanlarının duygularını anlamaya başlamadan önce kendinde bulunan duyguları anlamasının en başta oldukça önemli olduğu düşünülmüştür (Goleman, McKee ve Waytz, 2019, s.11-12).

Örneğin, mevkiinin yükselmesi durumunda, çoğunlukla bireylerin, bireysel çerçevede, gerçekleşen bağlara tutunma becerilerinin epey zayıfladığı dile getirilmiştir. İşverenin çalışana empatik ilgide bulunması ve işverenin, çalışanın yaşadığı endişe ve dertler konusunda duyarlılık göstermesi önerilmiştir. Bunu gerçekleştirirken ise yine kendi bireysel dertlerini ve endişelerini yönetmeyi başarılı bir şekilde sağlamanın etkili olacağı düşünülmüştür (Goleman, McKee ve Waytz, 2019, s.14-15). Böylelikle de kalpten kalbe yönelik olarak oluşmuş empati ile ilgili bağ, beyinden kalbe doğru yönelmiştir. Bu durumun da bilişsel bir şekilde gerçekleşen empatinin varlığına işaret ettiğine değinilmiştir (Goleman, McKee ve Waytz, 2019, s.16).

#### **4.3.4 Sosyal Beceri**

Diğer bir bileşen olan sosyal becerinin ise sosyal zekâ ile birlikte daha geniş anlamdaki yetenekleri tarif ettiği görülmüştür. Bu çerçevede, sosyal becerinin, sosyal zekâyı içermekte olup sosyal etkileşim ve farklı toplumsal durumlar karşısında kişileri okuyabilme ve anlayabilme özellikleri sunduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla da sosyal normlar, roller ve kişiler arasında problem çözme konusundaki beceri sağladığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda, sosyal becerinin, liderin fikir ve idealleri ile ilgili saygıyı ve güveni sağladığı açıklanmıştır (Jadhav ve Gupta, 2014).

Liderin çalışanlarını diledikleri istikamete nasıl ise bu yöne doğru yönlendirmesinin kıymetli olacağı düşünülmüştür. Böylelikle de çalışan ve lider arasında bir görüş birliğinin ortaya çıkacağından söz edilmiştir. Kendi duygularını iyi bir şekilde yönetmeyi başarabilen bir liderin de aynı zamanda çalışanların duygularını da anlayarak onlarla empati kurmayı başardığına değinilmiştir (Goleman, 2020, s. 44-45). Bu çerçevede, sosyal ilişki anlamında zekâsı kuvvetli olan işverenlerin, çalışanlarının hislerini de çok rahatlıkla okuyabildikleri görülmüştür (Goleman, 2020, s.164).

### 4.3.5 Motivasyon

Motivasyonun anlaşılması için en başta insan gerçekliğinin karmaşıklığının anlaşılmasının gerekli olduğuna inanılmıştır.

Kişilerin isteyerek ve dolayısıyla organizasyon amacına yönelik olarak davranmasının kıymetli olduğu düşünülmüştür. Motivasyon sürecini anlamının yolunun ise davranışların devam ettirilmesi imkânı ile kişilerin amaçları gibi konuların araştırılması biçiminde olduğundan bahsedilmiştir. Dolayısıyla, motivasyon kişiye özel bir olay olmasından kaynaklı olarak ve bireylerin iş yapma ile sonuç alma gibi istekleri etrafında şekillenmiştir. Bu yönde kişilerin hem arzularını hem yeteneklerini hem de bilgilerini işlerine aktardıkları anlaşılmıştır. (Koçel, 2020).

### 4.3.6 İletişim

Liderin başkalarına coşku duygusunu hissettirebilmesi için fikirlerini paylaşabilmesinin en başta çok değerli olduğuna yer verilmiştir. Diğer yandan, eğer lider başkalarının davranışları hususunda çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilemez ise liderin mesajı da almasının mümkün olmayacağı tahmin edilmiştir. İletişim becerilerinin insanların hem bilgilerini hem de fikirlerini paylaşmasına yardımcı olduğu görülmüştür. Bu iletişimin sözlü olabileceği belirtilmekle birlikte sözsüz ya da yazılı olarak da olabileceğine değinilmiştir. Dolayısıyla, organizasyon içindeki kişiler, iletişim becerilerinin nasıl kullanıldığını ve geliştirildiğini anladıkça, bunları uygulamayanlara göre daha başarılı bir kariyer ve organizasyona katılım sergileyecekleri tahmin edilmiştir.

Örneğin, etkili bir iletişimin kelimeler olmadan seslendirme şeklinde gülerken, ağlayarak ya da sözsüz şekilde aktarılarak; göz kontağı, işaret ve mimikler yoluyla ya da yazılı kelimeler, fotoğraf ve resimler yoluyla da sağlandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla liderin başkaları ile empati kurabilmesi için iletişiminin ne kadar gerekli olduğu açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Böylelikle de öz farkındalığını geliştiren liderin, aynı zamanda, iletişim becerilerini de geliştirdiğine değinilmiştir. Diğer yandan, insanların kelimelere daha az ilgi duydukları dile getirilmektedir. Bu sebepten sözlü olmayan hareketler ve sözsüz ipuçlarının iletişimde daha ilgi uyandırdığı belirtilmiştir. Kendini motive etmeyi başaramış olan bir insanın iletişiminde ve

kişiliğinde iyimserliğin oluşacağı görülmüştür. Motive edilen bir kişinin ise daima kendine güvenerek ve istediğini elde ederek ilerleyebildiğinden söz edilmiştir. Kendini motive eden bir liderin ise takımına karşı alçak gönüllü bir tavır sergileyerek hem sözel hem de sözsüz iletişimde başarıyı yakaladığı gözlemlenmiştir. Böylelikle, kelimeleri filtreleyip doğru kelimeleri kullanarak iletişimin kurulmasının da yolunun yine empati kurmaktan geçtiği şeklinde neticeye ulaşılmıştır. Başka insanlar ile de iyi ilişkilerin kurulabilmesi adına anksiyete ve stresi de azalttığı dile getirilmiştir. Dolayısıyla, çevremizdeki insanlardan da bilebileceğimiz üzere, sosyal beceriye sahip bu insanların genellikle dışa dönük bireyler olduğuna değinilmiştir. Bu sosyal beceriye sahip olan bireylerin, iletişimi kurma becerilerinin epey güçlü olduğuna vurgu yapılmıştır (Jadhav ve Gupta, 2014, s.4-6). Bu bağlamda, duygu ve motivasyon ilkelerinin anlaşılmasının, gerçek dünyada var olan problemlere karşı çözümlerin bulunması ihtimalini daha da arttıracığı düşünülmüştür (Reeve, 2021).

Bu anlamda, yöneticilerin çalışanları ile başarılı bir network kurmasının, çalışanların işleri ve kariyerleri için motive olmalarını sağladığına değinilmiştir. Başarılı bir network olması için ise yöneticinin meslek ile ilgili fırsatları, terfileri, kariyer ile ilgili memnuniyeti, kariyerde ilerleme ve bilgiye erişim sağlamak gibi konularda çalışanlarına destek olması ve bunu bütün çalışanlarına tarafsız bir şekilde sağlamasının üzerinde durulmuştur. Böylelikle, hem içsel hem de dışsal bir şekilde network kurmanın, etkili olmasının da organizasyona yansıdığı görülmüştür. Diğer yandan, bireysel bir şekilde ağ kurmanın kadın ve erkeğe göre uygulanışının değişik olduğunu yönünde bir algının devam ettiği görülmüştür. Örneğin, erkeklerin toplumda daha yüksek statüdeki bireyler olduğu algılanırken, kadınlar ile ilgili algının ise sosyal destek için networklerin kurulması şeklinde olduğu belirtilmiştir. Bunun sonucunda da erkeklerin kadınlarla aynı eğitim ile tecrübeye sahip oldukları zamanlarda bile, erkeklerin kariyerlerinde daha çok ilerledikleri gözlemlenmiştir. Buna ilaveten, kadınların rolü olduğu düşünülen çocuk bakımı gibi görevlerin de ilerlemelerine engel olduğu görülmüştür. Örneğin, kadınların iş dışında sosyalleşme, kritik bilgilerin paylaşılması ya da iş ile ilgili görevler konusunda kısıtlamalarla karşılaştıkları görülmüştür (Singh, Vinnicombe ve Kumra, 2006, s.3).

Örneğin, bu soruna yönelik olarak bilişim alanında, görevlerini kadınların devamlı bir şekilde ilerlemesine yönelik olarak şekillendiren firmalara da rastlanmıştır. Network konusunda bir takım oluşturmanın ve bu yönde bir ajanda hazırlayarak planlı bir şekilde adım atmanın etkili olacağı düşünülmüştür. Böylelikle,

iletişim sistemlerinin de gün geçtikçe çok daha fazla gelişmesi ile organizasyonda motivasyonun da sağlanacağı bir ortamın oluşacağı belirtilmiştir. Diğer yandan, farklı insanların farklı zamanlarda görev yükünün adil bir şekilde paylaşılmadığını hissettikleri ifade edilmektedir. Bu soruna yönelik olarak ise, bazı firmalarda insan kaynaklarındaki eğitimde networkte etkili olmak için kadınları ve erkekleri bir araya getirerek sorunların nasıl çözüleceğini bulmaya çalıştıkları görülmektedir (Singh, Vinnicombe ve Kumra, 2006,s.6). Örneğin, kadınların şirket ortamında networke katılımlarını güçlendirmek için kıdemli olan kadınların network kurma konusunda yardımcı oldukları görülmüştür. Aynı şekilde, kadınların network kurması için bütün kıdemli kadınların onları desteklemesi önerilmiştir. Bu çerçevede, kıdemli kadın işverenlerin de kadınların yeteneğini desteklemesinin büyük bir etki sağlayacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla networkten sorumlu olan liderlerin de bu hususta çaba göstermesi ve devamlı olacak şekilde katılımın sağlanmasına özen göstermesi üzerinde durulmuştur. Böylelikle, motivasyonun da elde edilebileceği belirtilmiştir (Singh, Vinnicombe ve Kumra, 2006, s.7).

Örneğin, Deutsche bankasının ücretsiz bir şekilde düzenlediği konferansta %50'si katılımcılar haricindeki bireyler olmak üzere yaklaşık bin kadının bu konferansta yer aldığı görülmüştür. Tüm ağların genelde kariyer geliştirme ile ilgili etkinlikleri oluşturduğundan söz edilmektedir. Örneğin Citigroup'ta bir yıllık bir şekilde oluşturulacak kariyer gelişim programı ile ilgili 50 kadının içinde yer aldığı bir programın oluşturulmasının ardından kadınların özlemleri, kariyerleri ve geri bildirimler ile ilgili tekrardan düşüncelerini gözden geçirmelerinin istendiği açıklanmıştır. Bu durumun da kadınların kariyerlerinde onlara nasıl daha iyi bir yol çizecekleri konusunda destek olduğuna değinilmiştir. Aynı şekilde, Shell firmasının kurduğu networkte de nasıl yeteneklerin geliştirilebileceği ve kadının kariyerdeki gelişimine destek olabilmek için neyi yapmanın daha faydalı olacağı gibi konulara yer verilmiştir. Bu hususa ilaveten, kıdemli kadınlar için kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeklerinde etkinliklerin düzenlendiği görülmüştür. Böylece, kadınların hem network kurmasına destek olacak bir ortamın oluştuğu hem de motivasyonun sağlanabileceği bir ortam oluşturmaya özen gösterilmiştir (Singh, Vinnicombe ve Kumra, 2006, s.8). Bir başka örnek ise, PwC firmasındaki mentörlük uygulaması sayesinde hem kadınların hem de erkeklerin çoğunlukla kariyerlerinde ilerlemelerin olduğu dile getirilmektedir (Singh, Vinnicombe ve Kumra, 2006, s.9).

Liderin karar alma konusunda çalışanın sahip olduğu değerleri dikkate almasının kıymetli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda, öz farkındalığın ne kadar değerli olduğundan bahsedilmiştir (Goleman, McKee ve Waytz, 2019,s.73).

Dolayısıyla, öz farkındalığı olan liderlerin güçlü yönlerini bildiği gibi zayıf yönlerinin neler olduğunu da bildikleri belirtilmektedir (Goleman, Kaplan ve David, 2019, s.50). Örneğin, ileride daha iyi bir biçimde işimi yapabilmek için atacağım adım nedir, şeklinde liderin kendisine sorduğu görülmüştür. Dolayısıyla neden yerine ne sorusunu liderin kendisine sormasının faydalı sonuçları da beraberinde getireceğine inanılmıştır. Neden sorusunun sorulması durumunda ise daha çok olumsuz fikirlerin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Goleman, Kaplan ve David, 2019, s.32-33).

Performans yönetimi ile ilgili süreçlerde de toplumsal cinsiyet eşitliğine önem verilmesinin gerektiğinin altı çizilmiştir. Bunu sağlamanın yolunun ise hedef yöneliminin içeriğinde, bireylerin başarmak istedikleri şeyin ne olduğunun dikkate alınması olarak sağlanabileceği açıklanmıştır. Dolayısıyla, liderlerin sosyal değerlerinin de organizasyonda toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili olarak gösterdikleri davranış ve niyetleri ile bağlantılı olduğu görülmüştür. Böylelikle, toplum odaklı bireylerin sosyal sorumluluk hedeflerine sahip oldukları dile getirilmiştir. Toplum ve değişim odaklı yaklaşımlardan ortaya çıkan netice ise, liderlerin toplum odaklı olmasının toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi için önemli olduğu şeklinde dile getirilmektedir. Aynı şekilde, başarılarına ulaşmak için motive olan liderlerin sosyal gücü kullanarak başkalarına da fayda sağlayacağı ve onları etkileyeceğinden bahsedilmektedir. Bu yolla, hedef yönelimi ve motivasyonda paylaşmanın sağlanması ile bir etkileşimin oluşturulmasının kıymetli olduğu açıklanmıştır. Böylelikle, organizasyon boyutundaki süreçlerin, toplumsal cinsiyet eşitliğini de etkilediği görülmüştür. Başka bir yönden, liderlerin baskın bir şekilde motivasyonu sağlamanın, paylaşımı desteklemediği anlamına geldiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, güç elde etmenin toplumsal cinsiyetteki eşitsizliğin devam etmesine yol açtığı görülmektedir. Öte yandan, saygınlığın artmasına yardımcı olan motivasyonun sağlanması durumunda, değişim odaklı liderlerin diğer çalışanların gereksinimlerine olan farkındalığının daha fazla olacağına inanılmaktadır. Böylelikle de toplumsal cinsiyet eşitsizliğini çözmeye yönelik olarak mentörlük ve geri bildirim önemine değinilmiştir (London, Bear, Cushenbery ve Sherman, 2019,s.6-7).

Diğer yandan, organizasyonlarda bireylerin ön yargılarının var olduğu gözlemlenmiştir. Bu önyargıların giderilmesine yardımcı olabilmek için kararların



etkili bir şekilde yönetimini sağlamanın yollarını aramanın değerli olduğundan bahsedilmektedir. Dolayısıyla da bu kararları alırken önyargıların ortaya çıkış sebeplerinin belirlenmesi noktasında gruplar arasındaki karar alma ile ilgili sürecin üzerinde düşünülmesinin gerekliliğinden bahsedilmiştir (Boyatzıs ve ark. 2020,s.95). Bu kapsamda, işverenin süreci açık bir şekilde çalışanları ile paylaşmasının da oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir (Boyatzıs ve ark. , 2020, s. 101).

Aynı zamanda, yöneticinin çalışanların tutkularını keşfetmeye çalıştığı zaman, onların hayal ve umutlarına da değer verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, yöneticinin bir şeyin nasıl yapılacağına odaklanmak yerine, istenilen şeyin ne olduğunu idrak etmeye en başta değer vermesinin gerekli olduğu belirtilmiştir (Goleman, Kaplan ve David, 2019, s.59).

Baskın motivasyon sağlayan yöneticinin ise astlarını güçlendirme, geri bildirim ve mentörlük katılımını sağlamasının çok zor olduğu dile getirilmektedir. Bu durumun, işverenin çalışanları ile ilgilenmek yerine, kendi hâkimiyetlerini sürdürmeye devam edecekleri anlamına geldiği ifade edilmiştir. Liderin diğer çalışanlarla etkileşime geçebilmesi için de sosyal anlamdaki paylaşımının ne kadar güçlü olduğuna değer vermesi önerilmiştir. Bu durumun da organizasyonlarda toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ne kadar azalıp azaltılmadığı, herkese fayda sunup sunmaması sonucunun ortaya çıkacağı belirtilmiştir (London, Bear, Cushenbery ve Sherman, 2019,s.2). Örneğin, liderlerin güçleri tehdit altında olduğunda, takımın hedeflerinden daha çok kendi hedeflerine odaklandıkları görülmektedir. Diğer yandan, yüksek saygınlık motivasyonu olan liderlerin sahip oldukları güçleri takımları için olumlu sonuçlar ortaya çıkarmak için kullandıkları belirtilmektedir. Ekibin bütün başarısının sağlanması durumunda, çalışanların bireysel itibar kazanmasına yardımcı olunacağı düşünülmektedir (London, Bear, Cushenbery ve Sherman, 2019, s.5).

Bu liderlerin astlarına işin nasıl yapılacağını öğretmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu tarz liderlerin astlarının öğrenme gelişimine önem vermesi ile birlikte astlarına gerekli bilgi ve kaynağı da sağladığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, çalışanlarına hedefleri ve amaçlarına nasıl ulaşacaklarını açıkladıklarından söz edilmektedir. Bunu yaparken de ilerleme ve performans için belirli standartlar koymaya özen gösterdikleri neticesine ulaşılmıştır. Mentorlüğün de meslek ve kariyer memnuniyeti konusunda pozitif sonuçları ortaya çıkardığından bahsedilmektedir. İyi bir mentorlüğün ise psikososyal desteği, kariyerdeki gelişimi ve rol modellemeyi sağladığı belirtilmektedir. Bu hususa ek olarak, çift taraflı iletişimi desteklemesi,

çalışanları memnun etmesi bakımından da önemli olduğu açıklanmıştır. Örneğin, geri bildirim vermenin, geri bildirim elde edenin pozisyonunda güçlenmeyi, bilgiye sahip olmasını ve bunu yararlı bir şekilde sunmasını sağladığı belirtilmektedir. İlaveten, geri bildirim veren ile geri bildirim alan çalışan için pozitif bir çevrenin de oluştuğu dile getirilmektedir. Performans değerlendirmelerin de yine doğru, açık, kapsamlı, davranış odaklı olmasının ve yapıcı geri bildirim sağlanmasının epey kıymetli olduğu düşünülmüştür. Performans geri bildiriminin, dolayısıyla kör noktalarını azaltması noktasındaki önemine değinilmektedir. Böylelikle, kariyerde meydana gelen eşitsizliklerin de önüne geçilebileceğinden bahsedilmektedir. İşverenlerle astlar arasındaki sohbetin açık bir şekilde olmasının da öğrenme alanlarının yaratılması noktasında da önemli olduğu düşünülmektedir (London, Bear, Cushenbery ve Sherman, 2019, s.7).

Yukarıdaki hususlara ilaveten, liderin çalışanlarından aldığı geribildirim red etme ya da kabul etme konusunda karar almadan önce verilen bu geribildirim nasıl daha iyi bir şekilde alınması sağlanabilir noktasında çeşitli analizlerin yapılmasının yararlı olacağı üzerinde durulmuştur (Goleman, Kaplan ve David, 2019, s.143).

Örneğin, kararı hızlı bir şekilde vermek yerine bu alınan geribildirim kaynağının neresi olduğunun ve gideceği yönün nerede olduğunun değerlendirilmesi ve vakit ayrılmasının kıymetli olacağı belirtilmiştir (Goleman, Kaplan ve David, 2019, s.144). Böylelikle, iyi bir şekilde oluşturulmuş olan organizasyonların sadece işverenlerin ortaya koyduğu sonuçlara odaklanmasının faydalı olmayacağı aynı zamanda, süreçlerin adil bir şekilde yürütülüp yürütülmediği noktasına da dikkat çekilmiştir. Örneğin, işverenlerin süreç adaletini etkili bir şekilde uyguladığı zaman, çalışanların da organizasyona katkı sağlamak konusunda isteklerinin artacağı şeklinde ifade edilmektedir (Boyatzıs ve ark. 2020, s.66-67). Dolayısıyla, süreç adaletinin sağlanmasının da bir değişimin olması durumunda bunun sorunsuz bir biçimde ileriye taşınabilmesi hususunda oldukça yardımcı olacağı düşünülmektedir (Boyatzıs ve ark. 2020,s.72). Böylelikle, karar alma konusundaki süreçlerde, çalışanların da söz sahibi olması ile beraber organizasyonu destekleme ihtimallerinde artışın meydana geleceği beklenmiştir (Boyatzıs ve ark. , 2020,s.78).

Bu doğrultuda, liderlerin ve takipçilerin karşılıklı bir şekilde birbirlerini motive etmeye çalıştıkları bir ortamın olduğundan görülmektedir. Buna ek olarak, takipçilerin ve liderlerin ortak bir amaç etrafında bir araya geldikleri belirtilmektedir. Bunun sonucunda da liderlerin, gelecekte çalışanlarının arzu edilen duruma erişimini

sağlamak için çalışanlarına enerji verip onları yönlendirdiklerinden söz edilmektedir (Chin, 2011, s.8).

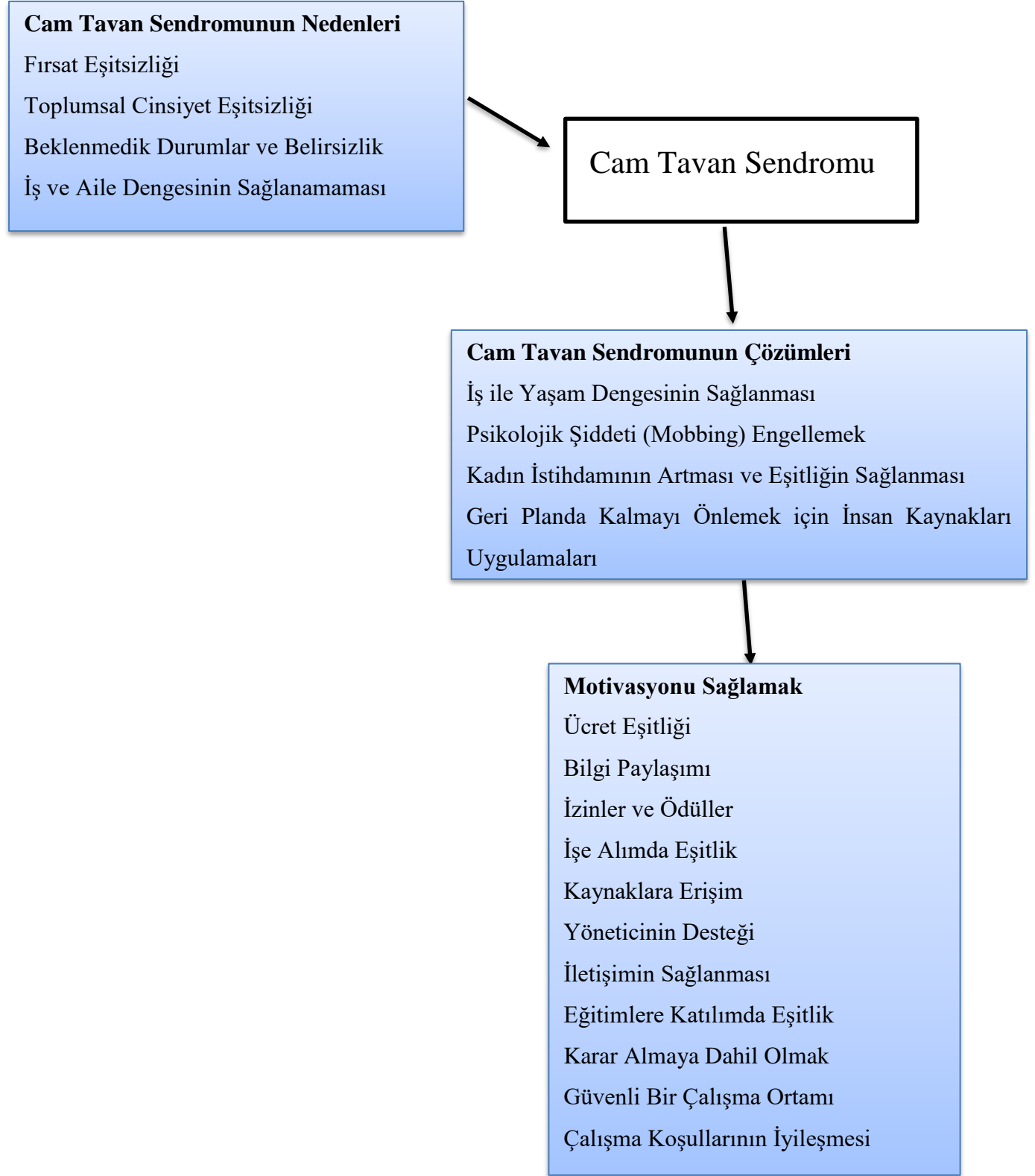
Dolayısıyla, firmanın çalışanlarını bir araya getirenin de bağlılık, enerji ve yaratıcılık ile sağlanacağı düşünülmüştür. Böylelikle, çalışanların motivasyonunun sağlandığı görülmektedir. Bu anlamda, yönetimin yapması gereken şeyin ise motivasyon taktiklerini seçmek ve çalışanların ihtiyaçları ile çalışma tarzlarını tanımlamak olduğu belirtilmiştir. Bu motivasyonu sağlayabilmek için de liderlerin çalışanlarının rolüne aşikâr olmasının öneminden bahsedilmektedir. Cinsiyet ayrımı yapmadan motivasyonun sağlanması için ise yöneticilerin dürüst ve çalışanların hedefleneni gerçekleştirdiği durumunda da gerekli olan faydanın onlara sağlanacağına söz vermesinin etkili olacağı düşünülmektedir. Bunu sağlarken de çalışanın isteğine göre içsel ya da dışsal motivasyon faktörlerinin kategorize edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bunlar ise, çalışanların kendileri için belirlenen etik standartları, başarıya ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek şeklinde açıklanmaktadır. Bunların kişiye özgü olan ödül olarak ifade edildiği de görülmektedir. Dışsal ödüllerin ise çalışanları görevleri ve hedefleri ile ilgili performans gösterme konusunda cesaretlendirildiği ifade edilmektedir. Ödüllerin elde edilmesi ile birlikte de oluşabilecek negatif sonuçlardan kaçınılacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, liderlerin organizasyon içindeki her bir çalışanını motive etmesi ve motive ederken de kullanacağı metodu tanımlamasının gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, çalışanlar için fırsatlar oluşturulması ve karar alma süreçlerinde eşit bir şekilde herkesin sürece katılımını sağlamanın epey kıymetli olduğu düşünülmüştür. Böylelikle de çalışanların liderlerinin onların düşüncelerine önem verdiğini hissedip motive olacaklarından bahsedilmektedir. Yapılan uygulamalarda da çalışanların fikirlerinden yararlanılması sonucunda çalışanların başarmayı daha fazla istedikleri ve organizasyona olan bağlılıklarının artmasını sağlayacağından söz edilmektedir. Lakin çalışanların önemsenmemesi durumunda ise kendilerine olan başarıya inancını da yitirecekleri ve bunun sonucunda da motivasyon kaybı yaşayacakları dile getirilmektedir. Liderin yapmasının önerildiği bir başka konu ise çalışanlarının meslekleri ile ilgili bilgilerini arttırmak için onlara fırsat tanınması şeklinde söz edilmiştir (Bernat, 2021, s.57-59).

Yukarıda da bahsedildiği üzere, liderin sahip olduğu düşünce ve duyguları kabullenmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Böylelikle de liderin sahip olduğu değerlerle birlikte harekete geçeceği tahmin edilmiştir (Goleman, Kaplan ve David, 2019,s.67). Bu doğrultuda, liderin kendisi ile ilgili değerlendirme yapması ile beraber,

değerlendirmenin, düşünce olarak açıklandığı dile getirilmektedir. Bu çerçevede, eylemlerden gerekli dersleri almakla birlikte bunları bilinçli bir şekilde yapmaktan ve sonrasında analiz etmekten bahsedilmiştir (Goleman vd. , 2019,s.81). Bunun da liderin neyi bilmediğini kabullenmesi ile mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Böylelikle de ortaya çıkan karmaşaları ya da belirsizlikleri daha anlayışlı bir şekilde karşılayacağına inanılmıştır. Bu durum da liderin kendi mesuliyetini üstlendiği biçiminde yorumlanmıştır (Goleman vd. , 2019,s.83).

Benzer biçimde, işverenlerin ebeveynlik iznini sağlaması ve bunu gerçekleştirirken ise bu iznin kadın tarafından kullanılması halinde, herhangi bir pozisyon değişikliğinin yapılmamasının gerektiği üzerinde durulmuştur. Organizasyon içinde kadınların ilerlemesinde ya da kadının iş yerinde görevini sürdürmesinde işverenlerin kadınlara engel olmamasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bir diğeri ise kadınlar ailesi ile ilgili bir konuya zaman ayırmak durumunda kalırlarsa bu durumun işveren tarafından anlayışla karşılanmasının beklenmesinin gerekliliğinden söz edilmektedir. Kadının ilerlemesine engel olan kısıtların tanımlanmasının da çözüm üretebilmek adına etkili olacağı düşünülmüştür. Örneğin, karar esnasında mentorlüğün eksikliğinin veya önyargıların giderilmesine çözüm geliştirilmesi tavsiye edilmiştir. Kadınların tam zamanlı bir şekilde çalışmasını desteklemenin etkili olacağı görülmüştür. Kadının çalışmaya devam etmesi için iletişim ağlarında hem erkek hem de kadın yöneticinin gerekli kaynakları sağlaması ile mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, bütün bu bahsedilen hususlardaki zorlukların tanımlanması ve cam tavanı kırmak için yöneticilerin, aktif bir şekilde kadınları eğitimlere, fikir üretme atölyelerine ve seminerlere katılımını arttırmaya çalışması önerilmiştir. Böylelikle de kadınlara ve erkeklere eşit fırsatların sağlanacağı ve kadının terfi etmesi önündeki engellerin ortadan kalkabileceğine değinilmektedir. Ebeveynlik izinlerini, kadının ve erkeğin de alabileceği bilincinde olmalarının gerekliliği üzerinde durulmuştur. (Bernat, 2021,s.57).

Tüm literatür çalışmalarına dayanarak, tezin kavramsal çerçevesi aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 4.1 Kavramsal Çerçeve**

## BÖLÜM 5

### 5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 5.1 Araştırma Metoduna İlişkin Bilgiler

Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu tez çalışması, İstanbul'da bulunan hem kamu hem de özel sektörde çalışan deneyimli kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, genel olarak bankalarda görev yapmakta olan kadın yöneticilerin iş hayatında yükselirken karşılarına çıkan engeller olan cam tavan konusundaki algılarının neler olduğunu bilmenin değerli olacağı düşünülmüştür.

Nitel araştırma yöntemi ile yapılan görüşmelerin, katılımcıların detaylı bir şekilde deneyimlerini ifade etmesine imkân oluşturduğu görülmüştür. Böylelikle, katılımcıların bakış açıları ve yorumları ile deneyimleri hakkında bilgi verdikleri belirtilmiştir. Görüşmecinin katılımcıları detaylı bir şekilde ele alarak onları keşfetmek ve onlarla tartışma fırsatına sahip olduğu açıklanmıştır. Araştırmacının bu çerçevede, görüşme sürecinin katılımcıdan katılımcıya değişiklik göstereceğini kabul etmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla, görüşme süreci tek bir tipten oluşmamakta ve standartlaştırılmamıştır. Her görüşmenin birbirinden farklı olduğu belirtilmiştir çünkü bilgi veren kişilerin kendi kelimelerini ifade etmektedir. Onların deneyimleri düşünceleri ve tavırlarına göre sürecin şekillendiği görülmüştür. Davranış ve eylem ile ilgili açıklamaların doğruluğunun güvenilir olmasının oldukça kıymetli olduğuna değinilmiştir. Görüşmelerin, katılımcıların günlük tecrübelerini ve yaşamlarını tekrardan yapılandırmaları için bir fırsat oluşturduğu düşünülmüştür. Bu tekrardan yapılanmalar ya da yapılanmaların, tecrübeler ile birlikte duyguları dile getirme, hatırlama ve yansıtma yeteneğinin olduğu anlamına geldiği ifade edilmiştir. Nitel bir görüşmenin amacı ise, bilgi veren kişilerin nasıl bir görüşü olduğu, kategorize ettiği ve nasıl bir tecrübe edinildiğine yer verildiği şeklinde açıklanmıştır. İlâveten,

görüşmelerin, araştırmacıya geçmiş olayları tartışması ve keşfetmesi için fırsat yarattığı belirtilmiştir. Yapılandırılması daha çok anket yöntemlerinden elde edilemeyen hassas konular veya tecrübeleri keşfetmenin de böylelikle mümkün hale geldiği ifade edilmiştir. Öte yandan, bazı durumlarda ise araştırmacının geçmişte gerçekleşen olayları belirlediği ve şu anki durum ile ilgili neredeyse hiçbir bilgi alamadığı durumlarla da karşılaşıldığı ifade edilmektedir (Holloway, 2005, s. 59-60). Derinlemesine analize başlamadan önce araştırmacının görüşeceği katılımcılara görüşme sürecini anlatması ve güvenilir bir ortam yaratmasının değerli olduğu belirtilmiştir. Böylelikle, karşılıklı saygı ortamının meydana geleceğinden söz edilmektedir. Aynı şekilde, araştırmacının, katılımcıların kendi hikâyelerini kendi gündemlerini, kendi yöntemleri ile ifade edebilmelerine izin vermeye hazır olmasının önemine dikkat çekilmiştir. Bu doğrultuda, hem sözlü hem de sözlü olmayan iletişim becerileri kullanmanın faydalı olacağı öne sürülmüştür. Katılımcıların soruları cevaplama izlediği yolda, bazen araştırmacının bakış açısından etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu da görüşmecinin o anki durumuna bağlı olarak bakış açılarının ve cevaplarının da farklılık göstermesi şeklinde açıklanmıştır (Holloway, 2005, s.61).

Derinlemesine görüşmeler genellikle diğer yöntemlerle beraber verileri toplamak anlamına gelmiştir. Diğer taraftan, tek veri kaynağı olarak kullanıldığı çok az görülmektedir. Bu durumun nedeni ise tek derinlemesine görüşmeler bir noktaya odaklanmakla birlikte diğer durumlar ile ilgili açıklamalar ya da genellemeler yapmadığı dile getirilmektedir. Derinlemesine yapılan görüşme çalışmalarında ise geçerli tanımlar ya da neden boyutunda çıkarımlar önerilmektedir. Derinlemesine analizde veri toplarken insanlara danışılması gerekmektedir. İnsanları dinlemeden araştırma yapmak ve bununla beraber gerçekler ile zorlukları yansıtmamanın oldukça riskli olacağı düşünülmüştür. Bu anlamda, derinlemesine görüşmelerin, belli bir araştırma sorusuna yönelik olarak bakış açısı ve detay verdiği görülmüştür. İkincil kaynak olarak dile getirilen anket araştırmalarından farklı olarak, daha derin anlama ve yorum gerektirdiği belirtilmiştir (Brouneus, 2011, s.3). Derinlemesine görüşme yapmadan önce ilk olarak önceki araştırmalara dayalı açık uçlu sorulara göz atılması önerilmektedir. Tüm nitel araştırmalarda olduğu gibi özenle hazırlanmasının oldukça kıymetli olduğu belirtilmiştir. Buradaki amacın ise araştırmalarda var olan boşluğu doldurmak olduğu açıklanmıştır. Daha sonrasında ise, örneklem süreci ile ilgili bir plan hazırlamanın araştırmacı için oldukça faydalı olacağı düşünülmüştür. Örneğin, katılımcılardan en iyi konuşacak kişilerin kimler olacağı, onlara nasıl ulaşılabileceği ve

kaç tane kişi ile görüşme yapılmasının düşünülmesine değinilmiştir. Derinlemesine görüşmelerin genellikle 10 ve 40 görüşmeci arasında gerçekleştiğinden bahsedilmektedir. Bu bahsedilenlerin ardından yapılacak olan diğer şeyin ise yarı yapılandırılmış olan görüşme ile ilgili bir taslak oluşturmak olduğu dile getirilmektedir. Soruların nasıl olduğunu test etmek de bu noktada önemli olmaktadır. Böylelikle, görüşmelerin ne kadar zaman süreceğini tahmin etmenin, süreci daha kolay bir hale getirdiği düşünülmüştür. Zaman aralığı genellikle odağa ve çalışmanın kapsamına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu noktada unutulmaması gereken konu öncesinde plana dair hazırlık yapılmasına rağmen, sahaya varma sırasında bütün planın komple değişme ihtimalinin olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Böylelikle, farklı seçeneklerin dikkatli bir şekilde düşünülmesi ve planının da kabataslak yapılması herhangi bir belirsizlik anında durumu daha kolaylaştırmaktadır (Brouneus, 2011, s.5). Bir gerçeği ya da duyguyu yansıtarak, dinleyiciye de bunların yansıtıldığı anlamına gelmiştir. Dolayısıyla, konuşan kişinin paylaştığı duygu ve gerçeklerin oldukça önemli olduğuna inanılmıştır. Bir gerçeği, bir duyguyu sorgulamak, bir durumu açıklığa kavuşturmak için ve katılımcıyı daha iyi anlamak için bu doğrultuda soru sormanın kıymetli olduğu belirtilmiştir. Böylelikle, dinleyici daha iyi bir dinleyici durumuna gelmektedir. Dolayısıyla, konuşmacının daha fazla duygunun ortaya çıkmasına neden olduğu açıklanmıştır. Bu neticede diyalog kalitesinde bir artışın meydana geldiği görülmektedir. Derinlemesine yapılan görüşmelerde görüşülen bireylerin üzerinde herhangi bir olumsuz etkinin gerçekleşmemesi için bireylerin iyi oluş hallerini sağlamak gerekli görülmüştür. Bu araştırmanın daha kaliteli bir hale dönüşmesi için zorunlu bir durum olmaktadır. Araştırmacıların da dinleme konusunda iyi olması halinde, onların da görüşmeciden daha kaliteli bilgi alacağı dile getirilmektedir. (Brouneus, 2011, s.9).

Bu araştırmanın bankacılık sektörü üzerinde yapılmasının sebebi cam tavanın en yoğun olduğu sektörlerden biri olmasından kaynaklanmıştır. Detaylı bir şekilde yapılan literatür taramasının ardından bankacılık sektöründe cam tavanın olduğu görülmüştür. Türkiye’ de modern bankacılık 1923 senesinin ardından kamu bankalarının kurulmasıyla başlamıştır. Öte yandan, 1980 senesine kadar Türkiye ekonomisi yoğun bir biçimde devlet denetimine tabiydi. 1980 senesinde ise finansal hizmetler sektörüne giriş engellerini gevşeten, Batı ve Orta Doğu ülkelerinden de yeni yabancı girişlerle ekonomik yapısal uyum programının kabul edildiği görülmüştür (Taser, D. Erdoğan, 2021, s.5).



İlaveten, başta finans ile kamu sektörü olmak üzere çoğu kuruluşun uzun seneler boyunca bir kuruluşta hiyerarşik, bürokrasiye dayalı olan bir yapıya sahip olmayı sürdürdüğüne değinilmiştir. Diğer taraftan, Türkiye İstatistik Kurumu' nun yaptığı açıklamada Türkiye'de finans ile bankacılık sektöründe kadın istihdamının en yüksek oranlardan birine sahip olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte Türk bankacılık sektöründe, kadınların eşitsizlikler ve engellerle yaşamaya devam ettikleri görülmektedir. Bu hususa ek olarak, cinsiyete dayalı olan kurumsal kültür ile birlikte kadınların kariyer gelişiminin sorun olmaya devam ettiği belirtilmiştir. Örneğin, kadın çalışanlar, erkek çalışanlardan farklı olarak daha hoşgörülü ve sabırlı olarak algılanmışlardır. Bu doğrultuda da işverenler tarafından, örgütsel hiyerarşinin alt düzeylerindeki işler için daha uygun oldukları düşünülmüştür (Taser, D. Erdoğan 2021, s.5). Netice olarak, önyargıların giderilmesini hedefleyen ve terfiler için de şeffaf kriterleri sağlayabilen yapıların oluşturulması önerilmiştir (Taser, D. Erdoğan 2021, s.25).

TÜİK' in yapmış olduğu bir araştırma, 2008 senesinde 25 yaş ve daha yukarı yaşta olan, en az üniversite mezunu olan kadınların oranının %7,6 olduğu belirtilmiştir. Öte yandan erkeklerde ise 2008 senesinde bu oranın %12,1 olduğuna değinilmiştir. 2020 senesinde ise kadınlarda bu oranın %19,9 olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan erkeklerde bu oranın %24,4 olduğu görülmüştür. İlaveten, hanehalkı işgücü araştırmasına göre, 2020 yılında, 15 yaş ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı incelendiğinde, bu oranın %42,8 olduğu açıklanmıştır. Kadınlarda bu oran %26,3 iken erkeklerde ise bu oranın %59,8 olduğu görülmüştür. 2020 senesinde kadınların eğitim düzeyinin yükselmesiyle beraber işgücüne katılımlarında bir artış gözlemlenmiştir. Diğer yandan, yarı zamanlı bir şekilde çalışanlar incelendiğinde, 2020 senesinde istihdam içindeki oranın toplamda %12,4 olduğu belirtilmiştir. İlaveten, bu oranın kadınlarda %19,5 olduğu görülürken, erkeklerde bu oranın %9,3 olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, şirketlerde de üst düzey yönetici ile orta kademe yönetici pozisyonlarındaki kadın oranlarına bakıldığında 2020 yılında %19,3 olduğu açıklanmıştır (TÜİK, 2022).

**Tablo 5.1** Bankalarda Kadın ve Erkek Çalışan Sayısının İncelenmesi

Tür	Banka	Erkek	Kadın	Kadın%	Toplam
Yabancı Sermayeli Bankalar	HSBC Bank A.Ş.	738	1259	63%	1997
Özel Sermayeli Bankalar	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	6173	10367	63%	16540
Yabancı Sermayeli Bankalar	ING Bank A.Ş.	1627	2078	56%	3705
Yabancı Sermayeli Bankalar	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	8283	10528	56%	18811
Yabancı Sermayeli Bankalar	QNB Finansbank A.Ş.	5311	6632	56%	11943
Özel Sermayeli Bankalar	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	4045	4861	55%	8906
Yabancı Sermayeli Bankalar	Denizbank A.Ş.	5677	6641	54%	12318
Özel Sermayeli Bankalar	Akbank T.A.Ş.	6013	6669	53%	12682
Özel Sermayeli Bankalar	Türkiye İş Bankası A.Ş.	11759	12171	51%	23930
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	8235	8508	51%	16743
Özel Sermayeli Bankalar	Şekerbank T.A.Ş.	1573	1547	50%	3120
Özel Sermayeli Bankalar	Fibabanka A.Ş.	839	773	48%	1612
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	10607	8216	44%	18823
Özel Sermayeli Bankalar	Anadolubank A.Ş.	929	714	43%	1643
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	15207	9435	38%	24642
	Toplam	87016	90399	51%	177415

**Kaynak:** Güler, 2020, s.6

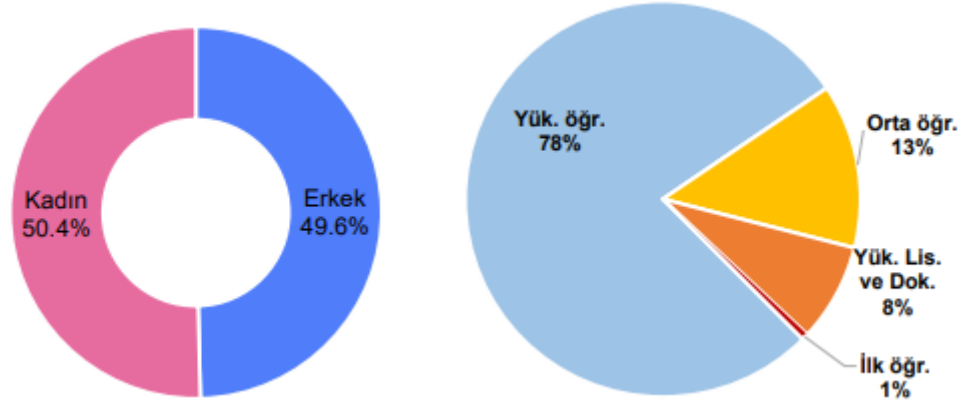
Bankalarda kadın çalışan ve erkek çalışan sayıları incelendiğinde Tablo 5.1 'de de görülebileceği üzere, %51 ile kadın çalışan sayısının toplamda fazla olduğuna değinilmiştir. İlâveten, özel ile yabancı sermayeli bankalarda kadın çalışan sayısının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Güler, 2020, s.6)

**Tablo 5.2** Bankalarda Kadın ve Erkek Üst Düzeydeki Yönetici Sayılarının İncelenmesi

Tür	Banka	Erkek	Kadın	Kadın %	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	Akbank T.A.Ş.	8	5	38%	13
Özel Sermayeli Bankalar	Fibabanka A.Ş.	5	3	38%	8
Yabancı Sermayeli Bankalar	HSBC Bank A.Ş.	7	4	36%	11
Yabancı Sermayeli Bankalar	ING Bank A.Ş.	9	5	36%	14
Özel Sermayeli Bankalar	Türkiye İş Bankası A.Ş.	7	3	30%	10
Yabancı Sermayeli Bankalar	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	8	3	27%	11
Özel Sermayeli Bankalar	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	12	3	20%	15
Yabancı Sermayeli Bankalar	QNB Finansbank A.Ş.	15	3	17%	18
Yabancı Sermayeli Bankalar	Denizbank A.Ş.	23	3	12%	26
Özel Sermayeli Bankalar	Şekerbank T.A.Ş.	10	1	9%	11
Özel Sermayeli Bankalar	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	12	1	8%	13
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	8	0	0%	8
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	7	0	0%	7
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	10	0	0%	10
Özel Sermayeli Bankalar	Anadolubank A.Ş.	10	0	0%	10
	Toplam	151	34	18%	185

**Kaynak:** Güler, 2020, s.6

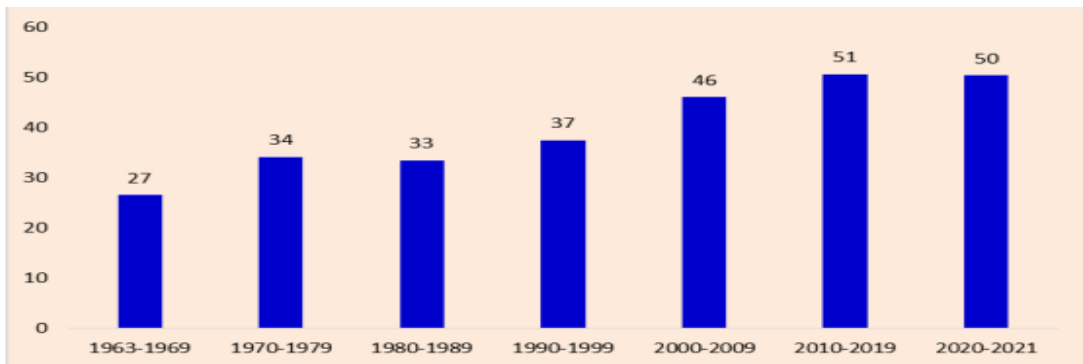
Tablo 5.2’de ise bankalarda, Genel Müdür Yardımcısı ile Genel Müdür olan kadın ve erkek sayı ve oranları görülmektedir. İlaveten, üst yönetimde yer alan kadın oranının en fazla %38 olduğuna değinilmiştir. Ayrıca, özel ile yabancı sermayeli bankalarda kadın yöneticilerin olduğu görülürken, üst yönetimde, kamu bankalarında ise kadın yöneticilerin yer almadığı şeklinde sonuçlanmıştır (Güler, 2020, s.6).



**Şekil 5.1** Eğitim ile Cinsiyet Durumuna Göre Çalışan Sayısı

**Kaynak:** TBB, 2022

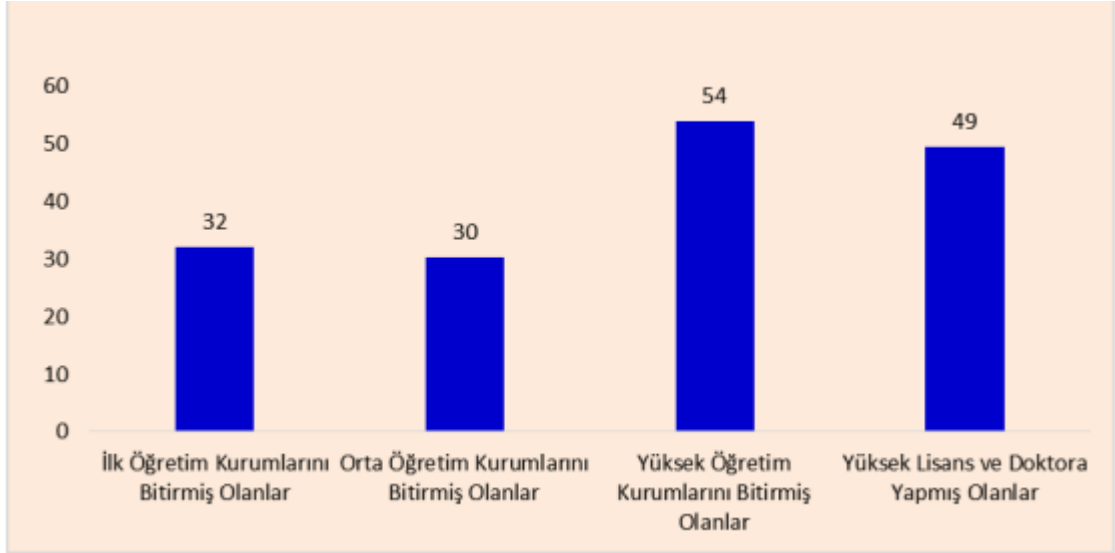
Şekil 5.1’de de görülebileceği üzere, kadın çalışan oranının, bankacılık sektöründe %50,4 olduğu sonucuna ulaşılırken, erkek çalışan oranının ise %49,6 olduğu belirtilmiştir. Bu hususa ilaveten, 2021 senesi itibari ile çalışanların %78’ inin yükseköğretim kurumları mezunu, yüksek lisans ile doktora programlarını tamamlayanların oranının ise %8 olduğu belirtilmiştir. Orta öğretim için ise bu oranın %13 olduğuna değinilmiştir (TBB, 2022).



**Şekil 5.2** Bankalarda Çalışan Kadın Payı (Ort, Yüzde)

**Kaynak:** TBB, 2022

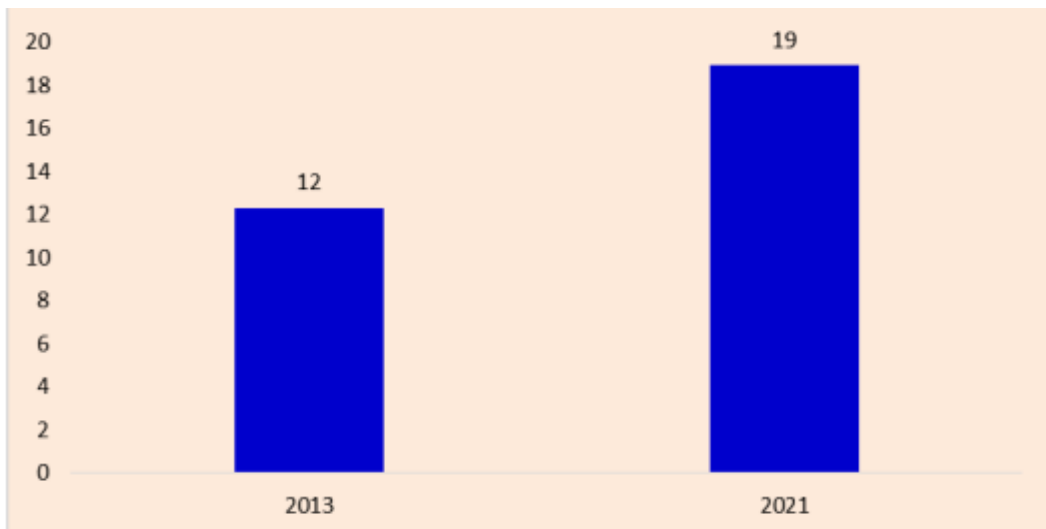
Şekil 5.2’ de görülebileceği üzere, bankacılık sektöründe kadın çalışanların oranınının 1963 senesinde %23 olduğu görülmüştür. 2021 yılı sonunda ise bu oranın %50’ ye eriştiği belirtilmiştir (TBB, 2022)



**Şekil 5.3** Kadın Çalışanların Öğrenim Durumu (Yüzde)

**Kaynak:** (TBB, 2022)

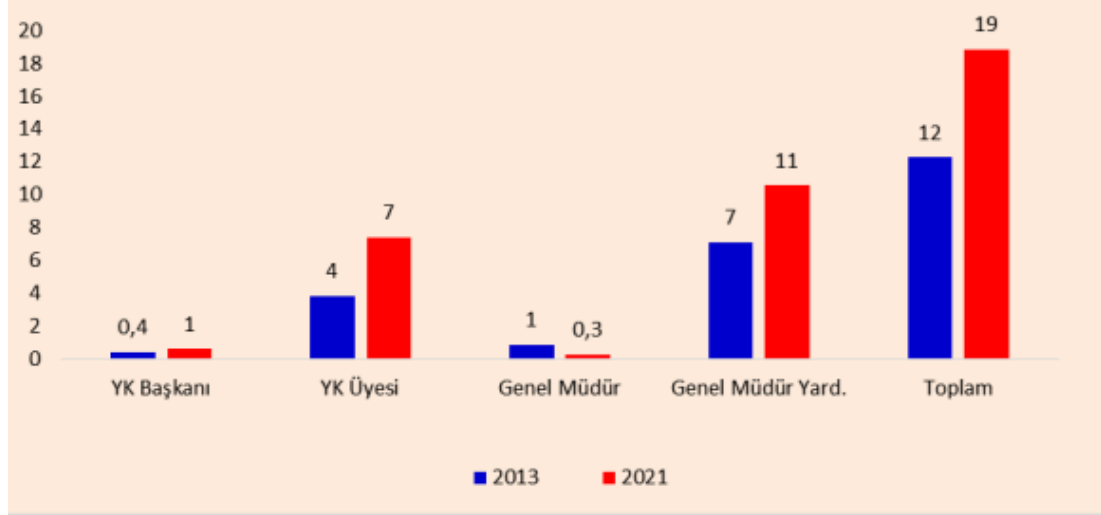
Bankalarda, 2021 sonu itibari ile Şekil 5.3’ te de görülebileceği üzere, ilköğretim kurumlarını tamamlamış olan çalışanların %32’ sinin kadın olduğu ifade edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarını tamamlamış olanlarının ise %54’ ünün kadın olduğu açıklanmıştır (TBB, 2022).



### Şekil 5.4 Yöneticiler İçinde Kadınların Payının Yüzde Olarak İncelenmesi

**Kaynak:** (TBB, 2022)

Şekil 5.4’ te de görülebileceği üzere, kadın yöneticilerin, bankacılık sektörü ile ilgili oranı incelendiğinde, bu oranın 8 senede 7 puan artarak %19’a ulaştığı görülmüştür (TBB, 2022)



### Şekil 5.5 Yüzde Olarak Kadın Yöneticilerin Oranının İncelenmesi

**Kaynak:** (TBB, 2022)

Yukarıda belirtilen Şekil 5.5 üzerinde de görülebileceği gibi, yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu başkanının %8’ inin kadın olduğu belirtilmiştir. Diğer bir yönden, genel müdür yardımcıları ile genel müdürün ise %11’ inin kadın olduğu ifade edilmiştir (TBB, 2022)

Özellikle de bankalarda, çoğunluğun kadınlardan oluşmasına rağmen, üst düzey seviyelerinin genellikle erkeklerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır (Brewis Linstead, 1999, s.7). Kadınların bankacılık sektöründe ilerleyebilmeleri için, her düzeydeki yöneticinin bu konuları idrak etmesi ve benimsemesi için daha fazla eğitimin gerçekleşmesi önerilmiştir. Bu hususa ilaveten, işverenlerin kadınların ilerlemesini sağlayabilmeleri için önlerindeki engellerin neler olduğunu ve kadınların neye ihtiyaçlarının olduğunu belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür. Liyakat ile bağlantılı olarak terfilerin gerçekleşmesini sağlamak için ise şeffaf performans yönetimi süreçleri tavsiye edilmiştir. Böylelikle, kadınların ilerleme konusunda

yaşadıkları aksaklıklar konusunda farkındalığın daha iyi sağlanabileceği düşünülmüştür (Institute of Leadership & Management, s. 5-6).

## 5.2 Yapılan Araştırmanın Örnekleme ve Evreni

Demografik sorular açık uçlu sorulardan oluşmuştur. Soruların hazırlanmasında ilk başta Cam Tavan konusu ile ilgili olarak Zoom platformu üzerinden (uzaktan görüşme) 2 yönetici ile cam tavan konusunda bilgi almak için görüşmeler yapılmıştır. Bunun sebebi ise, yüz yüze derinlemesine görüşme yapmadan önce sorulara verilecek yanıtlar hakkında konu ile ilgili bilgi sahibi olmak olmuştur. Ek olarak, ileride görüşmede soracağım sorular ile ilgili yanıtlar almak, konunun daha idrak edilmesini sağlamıştır. Ön görüşmenin ardından ise İstanbul'da bankalar belirlenmiştir. İstanbul'un çeşitli ilçelerinde yer alan 7 farklı bankaya gidilerek yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmeye katılan kadın çalışanlar, beyaz yakalı olmakla birlikte yaşları 30-43 arasında olmuştur. Çeşitli görevlerdeki çalışanlar seçilmiştir. Bu doğrultuda, bankacılık sektöründe, 7-23 yıl aralığında deneyime sahip olan çalışanlarla görüşülmüştür. Bu veri kendilerinin bankacılık sektörü hakkında epey bilgi sahibi olduklarını ifade etmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan örneklem büyüklüğünün nitel araştırma yönteminde kullanılan örneklem büyüklüğünden çoğu kez fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise nitel araştırma metodunun anlam üzerine odaklanmaya çalışması ve derinlemesine anlaşılmayı sağlaması şeklinde açıklanmıştır. Genellikle belirli bir sürecin, konunun, durumun veya etkileşimlerin nedenine ve nasıl olduğuna odaklanılmaktadır. Ek olarak, derinlemesine görüşmede geniş bir nüfusun ilgisine odaklanılmadığı görülmektedir. Buna ek olarak, hipotez testine dayanma eğilimi göstermediği dile getirilmektedir. Böylelikle, derinlemesine görüşmenin amacının, verilerden kategoriler oluşturmak ve daha sonrasında ise kategoriler arasındaki ilişkileri analiz etmek şeklinde olduğu görülmektedir. Bir başka değerlendirmede ise, araştırmacıların, nitel araştırmada kaç tane görüşmenin yeterli ve minimum olma durumunun değişkenlik gösterebildiği durumların olduğu belirtilmektedir. Çoğu makalede ve kitaplarda bu sayının 5-50 katılımcı aralığının yeterli olduğu belirtilmektedir (Dworkin, 2012, s.1). Kaliteli veriyi toplamak ise her katılımcıdan faydalı bilgileri alabilmek ile mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla, bu yöntem olan özen, kavramsal anlamda kategoriler yelpazesindeki genişleme ile ilgili olmaktadır. Bu kategorilerin de desteklenerek, doldurularak ve tekrarlanan kanıtların

sağlanması ile oldukça doyurucu olduğu belirtilmektedir. Bu kategorilerle ilgili tartışmaların ve konferansların gerçekleştiği görülmektedir (Dworkin, 2012, s.2).

### 5.3 Araştırmaya Yönelik Veri Toplama ile İlgili Süreç

Araştırmacının oluşturduğu soruların tez danışmanı Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel tarafından değerlendirilmesi yapılmasının ardından süreç başlamıştır. İlk olarak ön görüşmede yönetici konumunda olan kişilerden cam tavana ilişkin olarak sorulan sorulardan alınan yanıtlar elle deftere yazılmıştır. Ön görüşmenin ardından ise bankacılık sektöründe 10 tane beyaz yakalı çalışana bankalara gidilerek yüz yüze görüşmeler yapılarak sorular sorulmuş olup yanıtları dikkatlice dinlenip elle yazılarak planlı bir şekilde defterde sırasıyla toplanmıştır. Görüşmelerde, tarafımda hazır hale getirilen soru formundaki soruları sormak için bankalara gidilerek çalışmanın amacı ve gizlilik ile ilgili bilgiler katılımcılara okutulmuştur. Bu noktada katılımcı için uygun olduğu durumlarda görüşme yapılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların daha sakin oldukları vakit beklenmiş ve uygunluk durumlarına göre sorular sorulmaya başlanmıştır. Sorulan sorular genel olarak çalışan kadınların cam tavan ile ilgili algısının nasıl olduğunu belirlemek için yapılmıştır. İlk başta demografik sorular, sonrasında cam tavan ile ilgili sorular ve en son olarak ise motivasyon ile ilgili sorular katılımcıya sorulmuştur. Çalışanın bazı soruları bilemediği noktalarda, kendisine bilgiyi edinmesi için süre tanınmıştır. Nitel araştırma olup yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır.

#### Derinlemesine Görüşme ile Oluşturulan Tekniğin Temel Özellikleri:

Araştırmacının verileri doğrudan katılımcılardan topladığı nitel araştırma yönteminde görüşmenin önemli bir yeri bulunmaktadır. Çoğunlukla, odak grup ve anket gibi araştırma yöntemleri ile birleştirildiği görülmektedir. Böylelikle, görüşmelerde nüfusun tecrübeleri, değerleri ve görüşlerinin neler olduğu bilinmektedir. İlaveten, görüşmelerin daima hedef odaklı olduğu belirtilmektedir. Teknolojideki gelişme ile birlikte görüşmenin yapılabileceği birçok sayıda yöntemin karşımıza çıktığı dile getirilmektedir. Dolayısıyla, görüşmenin her zaman buluşma şeklinde gerçekleşmesinin zorunlu olmadığından bahsedilmektedir. Bu durum da görüşmenin telefon, internet aracılığı ile çeşitli şekillerde gerçekleştirilebileceği anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, görüşmenin hem resmi olabileceğinden hem de resmi olmama durumunun olacağından bahsedilmektedir. Araştırma sorularının da

gerçekleşecek olan görüşmenin yönteminin ne olacağı hakkında fikir verdiği görülmektedir. Böylelikle, meslek görüşmesi, iş görüşmesi, televizyon görüşmesi ve derinlemesine görüşme şeklinde örneklerle karşılaşılmaktadır (Showkat, 2017, s.3). Derinlemesine görüşmede, katılımcılar konu ile ilgili cesaretlendirilmekte ve derinlemesine konuşulmaktadır. Derinlemesine görüşmenin, nitel araştırmanın veri toplama yöntemi olarak düşünülmesiyle birlikte, aynı zamanda nitel görüşme olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, bunların resmi olmayan görüşme, genel görüşme rehberi yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme şekillerini içerdiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda, sürekli ve esnek olmanın ve görüşmecinin derinlemesine görüşmede sorduğu soruların cevaplarını kaydetmeye değer vermesi gerekli görülmüştür. Bu da derinlemesine görüşmenin yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ya da bundan önce bahsedilen üç modelin bütünüdürün karışımı veya ikisinin karışımı şeklinde karşımıza çıkabileceğinden söz edilmektedir. Örneğin, yapılandırılmamış bir görüşmede, rahat bir şekilde sohbet edilmesi durumu görülmektedir. Soruyu soracak olan görüşmecinin her zaman her şeyi sorabildiği bir görüşme şekli anlamına gelmektedir. Ek olarak, derinlemesine görüşmelerden yapılandırılmamış görüşmeler şeklinde bahsedilmektedir. Araştırmacıların bu yöntemden veri toplarken sorulacak soruların listesini oldukça keskin bir biçimde hazırladıkları görülmektedir. Araştırmacıların görüşme esnasında, değerlendirmeye alınacak olan alanları ve belirli konuları da dikkate aldıkları dile getirilmektedir (Showkat, 2017, s.5).

**Güçlü Tarafları Bakımından Derinlemesine Veri Toplama Yönteminin İncelenmesi:**

Derinlemesine görüşmeler, birincil veri toplamak için en etkili yöntem olmaktadır. Derecelendirme ölçeği veya basit bir anketten farklı olarak, derinlemesine görüşmelerde, bireyin herhangi bir konu hakkındaki bakış açısını ve tecrübesini derinlemesine bir şekilde ayrıntılarının neler olduğunu belirleyip ortaya çıkarma isteğinin olduğu görülmektedir. Daha etkili ve daha az yapılandırılmış olan ise derinlemesine analizin en önemli faydalarından biri olmaktadır. Dolayısıyla, hem birçok detayı içermekle birlikte anketteki veri toplama yönteminden daha fazla derinlemesine bilgi elde edilmektedir. Genel olarak, az sayıda katılımcı ile yoğun bir şekilde yapılan görüşmeler olduğu ifade edilmektedir. Böylelikle, görüşmecinin rahat bir ortam yaratmasına özen göstererek katılımcıdan mümkün olabilecek en iyi ayrıntıyı almaya çalışması oldukça önem kazanmaktadır (Showkat, 2017, s.5).



Görüşmecinin katılımcının verdiği cevap ile bakış açısının ne olduğunu anlamak için katılımcı ile arasında bir bağ yaratması oldukça önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, insanlara bir birey olarak saygı ve ilgi gösterilmesi gerekmektedir. İnsanların durmadan kendileri hakkında sürekli bir şekilde konuştuğu görüşmeler anlamına gelmediği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, iyi olan derinlemesine görüşmenin, günlük konuşmalarla benzerlik taşıdığı görülmektedir. Çoğunlukla, derinlemesine görüşmeler, sohbetin bir şekli olduğu düşünülmektedir. Veri toplamanın en önemli şekillerinden birisi 10-15 kişi ile görüşme yapmak olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemin daha rahat bir ortamın oluşmasını sağlayarak veri topladığı için keşif odaklı olduğu düşünülmektedir. Bu yönde, derinlemesine görüşmelerde, oluşan yapıyı esneklik ile bir araya getirmek amaçlanmaktadır. Anket görüşmeleri ile karşılaştırıldığında, derinlemesine görüşmelerin bir gazeteci röportajına benzediği görülmektedir. Derinlemesine bir görüşmede, katılımcıların ankette ya da bir derecelendirme ile ilgili ölçekte bulunmayan fikirleri dile getirebilmelerinin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmacının, derinlemesine görüşmede, soruların sırasını duruma göre ayarlayabildiğinden söz edilmektedir (Showkat, 2017,s.6).

#### **5.4 Verilerin Çözümünün Oluşturulmasına İlişkin Bilgiler**

Verilerin çözümlenmesi ile ilgili olarak derinlemesine analizde, elde edilen temaları veya verileri olaylara göre ya da bir diğer sıranın takip edilmesi ile düzenin sağlandığından bahsedilmektedir. Örneğin, sorulan bir sorunun görüşme esnasında, çeşitli zamanlarda katılımcı tarafından cevaplanacağı şeklinde dile getirilmektedir. Dolayısıyla, belirli bir sıranın takip edilmesi ve buna göre düzenlenmesinin önemli olduğuna değinilmektedir. Benzer şekilde, derinlemesine analizde soru modelini takip ederek verilerin analiz edilmesinin sağlanabildiği belirtilmektedir. Öte yandan, temaların ortaya çıkmasıyla beraber tematik bir strateji izlenmesinin tavsiye edildiği görülmektedir. Her yeni fikir ile sorunun yeni bir paragrafta listelenmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada, belirtilen paragrafların daha çok kategorize edilmesine ihtiyaç duyulduğundan söz edilmektedir. Örneğin, katılımcının başa çıkma yöntemleri ya da sorunlar üzerine konuşması halinde, kaydedilen içeriği bununla ilişkili olarak bölerek, bütün kategoriler için değişik bir sembol atanabileceği şeklinde ifade edilmektedir. Daha sonrasında bu oluşturulan kategoriler için sorunlar kategorisi gibi bir alt kategori belirlenmesi şeklinde önerilerde bulunulduğu görülmektedir.

Örneğin, ekonomik sorunlar ve sosyal sorunlar gibi alt kategoriler halinde ifade edilebildiğinden bahsedilmektedir. Buna ek olarak, bu bahsedilen kategorilerin diğer bir sırayı takip ederek ya da alfabetik şekilde düzenlenebildiği belirtilmektedir. Kategorilerden herhangi biri ile uyumlu olmayan bir bilgi varsa da “diğer” ya da “çeşitli” kategorisinde yer alabileceğine değinilmektedir. Dolayısıyla, bu bahsedilen kategorilerin yorumlanması ile birlikte özetlenmesinden bahsedilmektedir. Buna yönelik olarak bulguların raporunun hazırlanmasına ihtiyaç duyulduğundan söz edilmektedir (Showkat ve Parveen, 2017, s.8).

## BÖLÜM 6

### 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Cam Tavan	Cam Tavan Konusunda Katılımcıların Genel İfadeleri
Aile-iş dengesi	Katılımcıların çoğu bu konunun büyük bir sorun olduğunu dile getirdi.
Kadınların yoğun olduğu departmanlar ve nedenleri	Kadınlar çoğunlukla satış ve operasyonda kendilerinin iletişimlerinin erkeklere göre daha iyi olduğunu düşündüğünü dile getirdiler.
Covid-19 döneminde sağlık sorunları, örnekler ve süreç	Kadınlar en çok ev işinde kendilerine ait olduğu düşünülen roller ve işteki sorumluluklardan kaynaklı sağlık sorunları yaşadıklarını ifade ettiler.
İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetle ilgili düşünceler ve çözümler	Psikolojik şiddetin genel olarak hedefteki baskının ilerlemesi ile gerçekleştiğini dile getirdiler.
Emeklerin eşitliğinin değerlendirilmesi ve çözüm önerileri	Katılımcılar, çoğunlukla doğum izninden kaynaklı eşitsizliklerden bahsettiler.

Şekil 6.1 Görüşmeler Sonucunda Katılımcıların Cevaplarının Analizi

İşe alımda yaşı ileri olan ve çocuğu olanların değerdendirilmesi ve nedenleri	Pozisyona ve yetkinliğe göre, işe alımın değerdendirildiğinden bahsettiler.
Ev ve işteki sorumluluk ile ilgili problemler ve örnekler	Kadınlar, en çok mesai saatlerinin uzun olmasının problem olduğundan söz ettiler.
Anne olan çalışanlar ve yöneticilerin desteği	Katılımcılar doğum izni ile ilgili yaşadıkları sorunları ve yöneticilerinden anlayış beklediklerini dile getirdiler.

**Şekil 6.1 (devamı)**

Esnek çalışmada iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin yaklaşımları	Katılımcılar, örneklerle yöneticilerinin anlayışlı olmasını istediklerini ifade ettiler.
Kuşaklarda çeşitlilikte iş-yaşam dengesi, nedenleri ve örnekler	Kuşaklarda davranış değişikliklerinin olduğunu belirttiler.
Gençler ve yaşlıları olanların motivasyonu ve nedenleri	Kuşakların beklentilerinin ve dijitalleşmeye adapte olmalarının farklı olduğundan bahsedildi.
50 yaş üstü çalışanlar, organizasyon ve beklentiler	50 yaş üstünün deneyimi ve bilgisinden yararlanılmasının avantajlı olduğunu düşünmüşlerdir.
Sosyo-kültürel açıdan kadın çalışanların istihdamı	Sosyo kültürel bir sorun olmadığından ama bakım rolünün kadının istihdamını azalttığından bahsetmişlerdir.
Yöneticinin desteği ve çalışanlarının ilerlemesi	Katılımcılar yöneticinin desteğinin onların ilerlemesi için epey kıymetli bir faktör olduğundan bahsetmişlerdir.
<b>Motivasyon</b>	<b>Kadın Çalışanların Motivasyon ile İlgili Genel Cevapları</b>
Bankacılık sektöründe motivasyon	Yöneticilerin desteğinin çalışanların motivasyonunu sağladığı dile getirilmiştir.
Ulaşılması zor olan amaçlar ve yöneticilerin yaklaşımı	Katılımcılar, iletişimin ve yöneticinin desteğinin önemli olduğundan bahsetmişlerdir.

Şekil 6.1 (devamı)

Takdir etmek ve davranışların tekrarlanması	Katılımcılar, takdir edilmelerinin davranışlarını tekrarlamada etkili olduğundan bahsetti.
Ödüller ve motivasyona etkisi	Katılımcılar, hedefe yönelik prim, terfi ve unvan verilmesinin motivasyonu sağladığından bahsettiler.
Bilgi ve yeteneklerin motivasyona ve performansa etkisi	Katılımcılar, bilgi ve yeteneğin eşit olarak sağlanmasının kıyaslamayı önlemeyeceğini dile getirdiler.

### Şekil 6.1(devamı)

Bu yapılan çalışmada derinlemesine analiz yöntemi kullanılarak, bulgular belirlenirken tema halinde başlıklara ayrılmış ve böylelikle temalara göre oluşan sonuçlar ile bir analiz yapılmıştır. Bulgular sunulurken yalnızca var olan bilgiler ele alınmayıp, bu bilgiler düzenlenerek ve katılımcıların görüşleri analiz edilerek sunulmuştur.

### 6.1 Demografik Özellikler

Demografik bilgilerin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla soru formu düzenlenmiştir. Bu formda katılımcıların isimleri ve çalıştıkları firmanın adı gibi bilgilere yer verilmemiştir ve gizli tutulmuştur. Dolayısıyla, hazırlanan bu soru formunda katılımcıların yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir durumu, çocuk sayısı, işyerindeki görevi, işyerindeki pozisyonu, pozisyona bağlı çalışan sayısı, bulunulan departmandaki kadın/erkek sayısı, iş hayatındaki çalışma süresi, bu sektördeki çalışma süresi ve bu firmada işe başladığı yaş şeklindeki sorulardan oluşmuştur. Bu doğrultuda, aşağıda bulunan tabloda, katılımcılarla ilgili demografik bilgiler belirtilmiştir. Aşağıda yer alan tablo 6.1’de de görüleceği üzere, yaşları 30-43 arasında olan katılımcılar yer almıştır. Eğitim durumunu incelediğimizde ise 8 üniversite, 1 lise mezunu ve 1 doktora öğrencisinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların gelir durumları ise 4.000-10.000 arasında olmuştur. Katılımcıların çalışma süreleri ise 7-23 yıl aralığında değişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da katılımcıların deneyimli olduğunu göstermektedir. Katılımcılar 1’den 10’a kadar N sütununda

belirtilmiştir. Katılımcılar genel olarak firmaya başladıkları zaman işlerini bırakmayıp devam etmişlerdir. Uzun yıllar boyunca çalışmış oldukları görülmüştür. Bu da 1980-1999 yıllarını kapsayan Y kuşağının bir özelliği olan bir işe girip bağlanma ve düzenli bir maaş ödemesi varsa kalmaya devam etmek ve işe tutunma arzusunun destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

**Tablo 6.1** Araştırmaya Katılan Kadınların Demografik Bilgileri

N	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Gelir Durumu
Katılımcı 1	34	Üniversite	Evli	Belirtilmedi
Katılımcı 2	30	Üniversite	Bekar	4.000
Katılımcı 3	33	Üniversite	Bekar	8.000
Katılımcı 4	40	Doktora (okuyor)	Bekar	7.000
Katılımcı 5	43	Lise	Evli	6.000
Katılımcı 6	42	Üniversite	Evli	10.000
Katılımcı 7	37	Üniversite	Evli	9.000
Katılımcı 8	40	Üniversite	Evli	8.000
Katılımcı 9	30	Üniversite	Evli	5.000
Katılımcı 10	42	Üniversite	Evli	10.000

N	Çocuk Sayısı	İşyerinizdeki Göreviniz	İşyerinizdeki Pozisyonunuz
Katılımcı 1	0	Finansal danışman	Yönetmen
Katılımcı 2	0	Müşteri işlemleri yetkilisi	Yetkili
Katılımcı 3	0	Yönetmen (müdür yardımcısı)	Bireysel
Katılımcı 4	0	Gişe memuru	Yetkili yardımcısı
Katılımcı 5	1	Satış temsilcisi (saha satış)	Memur kadrosu
Katılımcı 6	1	Müşteri hizmetleri danışmanı	Yönetmen
Katılımcı 7	1	Ticari portföy yöneticisi	Üst yetkili
Katılımcı 8	2	Bireysel banka yetkilisi	Üst yetkili
Katılımcı 9	1	Portföy uzmanı	Yetkili
Katılımcı 10	1	Portföy yöneticisi	Portföy yöneticisi

**Tablo 6.1 (devamı)**

N	Pozisyonunuzun Altındaki Çalışan Sayısı	Bulduğunuz Departmandaki Kadın/Erkek Sayısı	İş Hayatınızdaki Çalışma Süreniz (Yıl)
Katılımcı 1	0	1 kadın	14
Katılımcı 2	0	1 kadın	7
Katılımcı 3	1	1 kadın	10
Katılımcı 4	1	2 kadın	13
Katılımcı 5	0	3 kadın/10 erkek	23
Katılımcı 6	3	4 kadın/2 erkek	17
Katılımcı 7	9	5 kadın/4 erkek	13
Katılımcı 8	0	4 kadın	18
Katılımcı 9	2	19 kadın/erkek	10
Katılımcı 10	0	7 kadın/3 erkek	17

N	Bu Sektördeki Çalışma Süreniz (Yıl)	Bu Firmada İşe Başladığınızdaki Yaşınız
Katılımcı 1	11	28
Katılımcı 2	7	23
Katılımcı 3	10	32
Katılımcı 4	13	28
Katılımcı 5	23	22
Katılımcı 6	15	27
Katılımcı 7	13	24
Katılımcı 8	20	27
Katılımcı 9	10	20
Katılımcı 10	17	25

## 6.2 Kadın Çalışanların Cam Tavan ve Motivasyon ile İlgili Görüşleri

Bankacılık sektörü ile ilgili olan bu derinlemesine görüşmede, aşağıda görüşülen bankalarla ilgili olarak şube sayısı, görüşülen kişi sayısı ve görüşme yeri ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Sonrasında ise sorgulamadaki katılımcıların görüşleri verilerek bu anlamda bir değerlendirme yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 6.2’de ise görüşme ile bağlantılı bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 6.2 Görüşmelere İlişkin Bilgiler**

ŞUBE SAYISI	GÖRÜŞÜLEN KİŞİ SAYISI	GÖRÜŞME YERİ
7	10	İstanbul’da Çeşitli İlçeler



## **Tema 1: Aile-İş Dengesi**

“İş-aile çatışması” ve “iş-aile dengesi” konularından bahsederek, çatışma sonucunda rolle bağlantılı olarak çeşitli neticelerin ortaya çıktığından bahsedilmektedir. Bu ortaya çıkan çatışmaların da çoğunlukla iş ve aile arasında dengeyi sağlayamamaktan kaynaklandığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, çoğunlukla iş ve aile çatışmasının olması ile beraber, bu durumla bağlantılı olarak çalışanların işlerini değiştirmek ya da işlerini bırakmak istedikleri ifade edilmiştir. “İş ve aile çatışması” neticesinde ortaya çıkan bu karmaşıklıktan dolayı çalışanların işe devamlı bir şekilde gelemediğinden, geciktiğinden ve yorgunluk dolayısıyla da düşük performans gösterdikleri şeklinde açıklanmıştır. Evden tam zamanında çıkmak ve ardından işlere odaklanmaları bağlamında, çeşitli zorluklarla karşılaştıkları belirtilmiştir. Yapılan bir diğer araştırmada ise “iş-aile” ile ilgili olan çatışma sonucunda çalışanların hem ruhsal sağlıklarının hem de fiziksel sağlıklarının olumsuz anlamda etkilendiğinden bahsedilmektedir. Bu durumun da aile-iş çatışmasının psikolojik sıkıntı ile bağlantısının olduğu görülmüştür (Frone, 2003, s.10-12).

Kadınların 1970’lerden bu yana iş hayatında ilerleme gösterdiklerine değinilmiştir. Bu gelişmelere rağmen, kadınların yönetim ile ilgili pozisyonlarda cam tavan ile karşılaştıkları dile getirilmiştir. Bu durumda şirketlerin yapması gereken şeyin, liderlikte başarılı olmaları ve çalışanlarına gerekli eğitim programlarını ve mentörlüğü sunmaları şeklinde tavsiyelerde bulunulmuştur (Ezzedeen, Budworth ve Baker, 2015, s. 2-3).

“Aile-İş Dengesi” başlığının altına kadınların iş yeri pozisyonuna gelirken karşılaştıkları zorlukların neler olabileceği ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısı aile ve iş çatışması ile ilgili sorunlar yaşadıklarını özellikle de doğum iznini kullanmaları durumunda bunun performansa da yansıdığını dile getirdiler. Böylece, bu durum ile doğum izni ve kadına ait olduğu düşünülen ev işi rolleri gibi sebepler dolayısıyla, kariyerlerinde ilerlemelerinde daha zorluk yaşadıkları görülmüştür. Katılımcı 2 ise “Genelde, bankacılık sektöründe yaşlı ileri olan erkek çalışanlar daha kıdemli oldukları için daha fazla dikkate alınıyorlar” şeklinde düşüncelerini dile getirdi. Bu da hem erkek egemen bir iş yapış şeklinin olduğunu hem de kıdemli pozisyonda erkek istihdamının daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcı 4 ise katılımcı 2’den farklı olarak “İletişim çatışmaları oluyor. Özellikle de kadınlar birbirlerinin ilerlemelerinin önüne geçiyor” şeklinde belirtti.

Katılımcı 5 ise “kadınların daha başarılı, titiz olduklarını düşünüyorum. Diğer yandan, müdürlük kadrosunda erkek talep daha fazla olabiliyor. Her yere kadın giremiyor. İşimiz sahada olduğu için etrafa güvenemiyoruz. Şubenin konumuna göre kendimi güvenli hissediyorum ya da hissetmiyorum” şeklinde dile getirdi. Katılımcı 10 ise diğerlerinden farklı olarak “bir kadın başarılı ise kendi yoluna ulaşabilir” şeklinde dile getirdi.

Sonuç olarak, aile iş dengesi incelendiğinde katılımcıların çoğu bunun büyük bir sorun olduğunu dile getirdi.

## **Tema 2: Kadınların yoğun olduğu departmanlar ve nedenleri**

Kadınların yoğun olarak çalıştığı departmanlar başlığı altında yapılan görüşmeler neticesinde, kadınlar kendilerinin iletişim ve ikna güçlerinin erkeklere göre daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Bu sebeple, katılımcı 3,7 ve 10 ile yaptığım görüşme neticesinde kadınların genel olarak şubede daha fazla çalıştırıldığını ifade ettiler ve görüşme sırasında kendilerinin erkeklere göre daha fazla çalıştırıldığını belirttiler. Bu yönde, bireysel bankacılıkta daha çok çalışıldığını belirttiler. Özellikle de kadın müşterilerin kadın çalışanlarla iletişim kurarken kendilerini daha rahat bir şekilde ifade ettiklerini dile getirdiler. Bu da erkek egemen bir toplumun var olduğunu göstermektedir. Katılımcı 1 de kadınların iletişim becerileri bakımından iyi olduklarının düşünülmesinden dolayı tercih edildikleri şeklinde açıkladı. Katılımcı 2 ise “Pazarlama. Genelde kadın erkek diye değil. Kişinin performansı ile ilgili olabiliyor. Ama fazla mesai olan yerlerde anne olan kadının çocuğu hasta olur diye ya da evliyse doğum yapacak diye mesaisi fazla olan departmanlarda (örneğin, muhasebe) kadınlar tercih edilemeyebiliyor.” şeklinde belirtti. Diğer yandan, katılımcı 4 ise “Kadınlar daha yoğun hem genel müdürlükte hem şubede.” olarak ifade etti. Katılımcı 5,8 ve 9 ise diğerlerinden farklı olarak kadınların daha çok satışta ve operasyon departmanlarında ağırlıklı olarak çalıştığını dile getirdi. Bunun nedeninin ise kadınların konuşmalarının daha kibar olması ve etkili iletişimlerinin olduğunun düşünülmesinden dolayı bu şekilde bir sonucun olduğundan bahsettiler.

Böylelikle, kadınlar çoğunlukla satış ve operasyonda kendilerinin iletişimlerinin erkeklere göre daha iyi olduğunun düşünüldüğünü dile getirdiler.

## **Tema 3: Covid-19 dönemindeki sağlık sorunları, örnekler ve süreç**

Covid-19 ile ilgili yapılan araştırmalardan bahsederek, bu salgının dünya çapında ciddi endişeleri ortaya çıkardığından söz edilmektedir. Bu endişelerin, genel olarak ruhsal sağlık problemleri olan korku, depresyon, inkâr, uykusuzluk şeklinde

sonuçları beraber getirdiğinden bahsedilmektedir (Lathabhavan, 2021, s. 2). Kadınlara verilen rollerden dolayı, kadınların daha fazla endişe ve belirsizlik yaşadıklarına da değinilmektedir (Lathabhavan, 2021, s. 4).

Çoğunlukla babaların ev işini kadın ile bölüşmemesinin sonucunda bu endişelerin yaşandığından söz edilmektedir. Bu durum sonucunda da salgının da çocuk bakımı ve ev işi konusunda toplumsal cinsiyet eşitsizliğini getirdiği dile getirilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda babaların ev işlerine eşit bir şekilde katılımının sağlandığından söz edilse de çoğunlukla ev işini önemsemedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla da kadınların, ücretsiz bir şekilde ev işi yaptıkları şeklinde açıklanmaktadır. Bu durumun da iş hayatında yine çeşitli zorlukları beraber getirdiğinden bahsedilmektedir. Evde eşit iş bölümünün yapılması bu anlamda oldukça önem kazanmaktadır. Yapılan bir diğer araştırmaya göre ise toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin, işgücüne olan katılımı da görüldüğünden söz edilmektedir. Bu durum erkeklerin işe katılımlarının anneler kadar azalmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İş yerlerinde de kadının kariyerinde ilerlemesinde çok çabanın gösterilmediği görülmektedir. Bu anlamda işverenin bakım izninin yalnızca kadına ait olduğunu düşünmeyerek kariyerde erkek ve kadının ilerlemelerini eşit bir hızda gerçekleştirmesinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Collins, Landivar ve Ruppner, 2020, s.2-3).

Yukarıda yapılan sorgulamada, satış ile operasyon bölümündeki kadın çalışanın fazla olması ve iletişimin önemi ile ilgili sonuçlara ulaşıldı. Bir de Covid-19 dönemi ile ilgili olarak, katılımcılarla yaptığım görüşmeler sonucunda düşüncelerini dile getirdiler.

Covid-19 döneminde ruhsal ya da fiziksel olarak herhangi bir sağlık problemlerinin olup olmadığına dair bir sorgulamada, örnekler verilmiş ve süreçle ilgili düşüncelerini belirtmişlerdir.

Tüm katılımcılar, bu dönemde genel olarak çalışma ortamlarında zorluklarla karşılaştıklarını, bu durumun, onları hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan etkilediklerini dile getirdiler. Bunun ise kadına daha fazla sorumluluk yüklenen ev işlerindeki rollerden kaynaklandığı şeklinde belirttiler. Bu da ev ve iş dengesini kurmakta zorlanmalarına sebep olmuştur. Buna ek olarak sağlık ile ilgili çeşitli endişelerinin olduğunu dile getirmişlerdir. Özellikle katılımcı 4 ise “Covid döneminde biz tam gün çalışmaya devam ettik, arada evden çalışmalar oldu. Maaş ikramiyesi yılda 1 defa verdiler. Müşteriler pandemi döneminde daha agresif davrandılar. Örneğin,

oturacak yer yok vs. dediler. Bilinçli yaklaşımdan ziyade müşteriler işleri daha zorlaştırdılar. Çünkü süreç ile kimse başa çıkamadı. (Genelde müşteriler dolayısıyla). Ruhsal açıdan gerildim. Üstesinden gelmek için spor yaptım” şeklinde açıkladı. Katılımcı 7 ise Covid-19 döneminde yaşadığı zorluk ile ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getirdi: “Çocuğa bakacak kimse olmadığına, okullar tatil edildiği için. Bu da psikolojik açıdan etkiliyor. Örneğin, çocuk ateşlendi, okul almıyor ama bizim işten izin almamız da zor oluyor. Bu sorunların üstesinden gelmek için ebeveynlere de hem anneye hem babaya izin verilmesi gerekiyor”.

Sonuç olarak, kadınlar en çok ev işinde kendilerine ait olduğu düşünülen roller ve işteki sorumluluklardan kaynaklı sağlık sorunları yaşadıklarını ifade ettiler.

#### **Tema 4: İşyerinde yaşanan psikolojik şiddetle ilgili düşünceler ve çözümler**

Bir diğer başlık olan psikolojik şiddetten bahsederek, Leyman’ ın yıkıcı bir davranış olan ve sürekli bir biçimde yapılarak tek bir kişinin hedef alınması şeklinde bahsettiği görülmektedir. Mobbing davranışının, bireyin psikolojik ve sosyal iyiliğini hedef aldığından, en az 6 ay devam ettiğinden bahsedilmekle birlikte en az haftada bir defa gerçekleştiğine değinilmiştir. Bir başka açıklamada ise mobbingin sosyal rekabette, sistematik olarak gerçekleşen, düşmanca tavırları içinde barındıran, planlı bir şekilde yapılan ve bir grubu ya da bir bireyin hedef alınması şeklinde ifade edilmektedir. Mobbingin sonuçlarında ise gözlemlenenlerin çoğunlukla bireylerde tükenmişlik, işteki memnuniyetlerinde düşüklük ve umutsuzluk olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Mobbing mağdurunda görülen sağlık sorunların çoğunlukla depresyon, migren, düşük odaklanma, baş ağrısı, uykusuzluk ve sindirim sistem ile ilgili problemler olduğu dile getirilmektedir. Bu duruma ek olarak, mobbing davranışının aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ya da eşit pozisyonundaki insanlar tarafından gerçekleştirilebildiğinden bahsedilmektedir (Bulut, 2019, s. 2).

Yukarıda, kadınların daha çok ev ve iş ile ilgili sorunlar yaşadıkları sonucuna varıldı. Bir de psikolojik şiddetle ilgili katılımcılar yapılan görüşme sonucunda düşüncelerini ifade ettiler.

Psikolojik şiddet başlığının altında, kadınların bu konudaki düşüncelerine ve çözüm önerilerine yönelik olarak bir değerlendirme yapıldı. Bu doğrultuda, yanıtlar değerlendirildiğinde ise katılımcılar çoğunlukla hedefi tutturmaya yönelik olarak baskının olması durumunda bunun mobbinge dönüşebileceğini ifade ettiler. Mobbingi önlemek konusunda bankacılıkta olan hedeflerin azaltılmasının etkili olacağını dile getirdiler. Katılımcı 5 ve 6 ise deneyimlerinde ve çalıştıkları ortamda psikolojik şiddet

ile karşılaşmadıklarını belirttiler. Katılımcı 2 ve 10 ise psikolojik şiddet ile ilgili çözüm önerisine dair yaptığım sorgulama neticesinde, yönetimin daha sıkı bir şekilde denetlenmesinin mobbingi önlemek için oldukça önemli olduğu şeklinde düşüncelerini dile getirdiler. 4. katılımcı ile yaptığım sorgulamada ise, ” Müdür yardımcıları, üst yöneticiler her anlamda, çatışmayı yaratmamalı. Çatışmayı üst yaratıyorsa çözmek asta kalıyor. Ona göre üst seçimine daha çok önem verilmeli” , şeklinde düşüncelerini dile getirdi. 7. katılımcı ile yaptığım görüşmede ise “Üst yönetimin ve yöneticilerin yönetici olmadan önce psikolojik teste tabi tutulması gerekiyor. Ayrıca, İK’ ya bunun söylenecek duruma gelmesi lazım çünkü korkudan dolayı şikâyet edilemiyor” şeklinde açıkladı. Katılımcı 9 ile yaptığım sorgulamada psikolojik şiddete çözüme ilişkin olarak “psikolojik şiddetin oluşmasına izin verilmiyor. Online meditasyon eğitimler, ücretsiz psikolojik danışmanlık hakları var. Bunlar psikolojik şiddetin önüne geçiyor” şeklinde açıkladı.

Sonuç olarak, psikolojik şiddetin genel olarak hedefteki baskının ilerlemesi durumunda olduğu sonucuna varıldı.

#### **Tema 5: Emeklerin eşitliğinin değerlendirilmesi ve çözüm önerileri**

Bir diğer başlık olan emek eşitliğinde ise yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere göre daha düşük gelirin olduğu belirtilmiştir. Aynı şekilde, kadınların daha düşük pozisyondaki mesleklerde yer almasının ilerlemeleri için daha az fırsat sunduğundan söz edilmiştir. Bu durum çoğunlukla beyaz yakalı olan mesleklerde, cam tavan araştırmalarında yapışkan zemin şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla, cam tavanın büro işleri, servis, satış ve mavi yakalı işlerde de görüldüğünden bahsedilmektedir. Bu durum sonucunda da işte gelişim sağlamak ve daha yüksek pozisyondaki işlere erişebilme noktasında pek çok sayıda engelin olduğu görülmektedir (Purcell, Macarthur ve Samblanet, 2010, s.4).

Yukarıda, genel olarak, psikolojik şiddetin daha çok hedef baskısının devam etmesi ile ortaya çıktığı sonucuna ulaşıldı. Bir de emek eşitliği başlığının altına kadınların ve erkeklerin emeklerinin karşılığını eşit bir şekilde alıp almadığı ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Bu konuya dair, cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcılar, daha çok doğum izninin yükselmelerine engel olduğundan ve ücretsiz doğum izninden bahsettiler. Böyle bir durum neticesinde ise doğum izni ile birlikte, şirkete döndükleri zaman aldıkları ücretlerin azaldığını ve zamdan da daha az pay aldıklarını ifade ettiler. Bu noktada, ücretlerdeki eşitsizlik ile ilgili olarak yaptığım sorgulamada katılımcı 5 ise “Şubede gişe ile başlanıyor. Şubede daha az ücret veriliyor. Kadınlar düşük ücretli

bir şekilde çalışıyor. Ücretlerin iyileştirilmesini istedik. Örneğin, hedefini tutturamayana daha az zam verebiliyorlar. Bunu düzeltebilmek için ise ilk başta insan haklarına önem verip bunun bir prensip olması ve bütün iş yerlerinde uygulanması gerekiyor. Bu da kanunun işlenmesi anlamına gelir.” şeklinde bir ifadede bulundu. 2. katılımcı ile yaptığım görüşmede ise bunun ikili ilişkilerin iyi olması ile bir bağlantısı olduğunu düşündüğünü ifade etti. Katılımcı 7 ise ücret eşitsizliği ile ilgili olarak şu yorumda bulunmuştur: “Bankacılık sektöründe emeklerinin karşılığını alıyorlar ama yükselmede kadın olduğu için bu yapılmıyor. (genel müdür pozisyonlarında vs.) Toplumsal bilinçaltı ve kadınların ev kadını olduğu düşünülüyor için kadınların yeteneğinin daha az olduğu düşünülüyor”. Diğer yandan, katılımcı 3, 5, 6 ve 10 ile yaptığım görüşme sırasında ise erkeklerin ve kadınların aldıkları ücretin eşit bir şekilde alındığını düşündüklerini dile getirdiler.

Sonuç olarak, emeklerin eşitliği konusu değerlendirildiğinde, katılımcılar çoğunlukla doğum izninden kaynaklı eşitsizliklerden bahsettiler.

#### **Tema 6: İşe alımda yaşı ileri ve çocuğu olanların değerlendirilmesi ve nedenleri**

İşe alım ile olan bu başlık ile ilgili HBR tarafından yapılmış olan bir araştırmayı dile getirirsek, kadınların 20’li yaşlarının ortasına geldiklerinde ya da 20’li yaşlarının başında erkeklerle kazanımlarının neredeyse aynı olduğu açıklanmıştır. Bu hızın birkaç yıl süresince korunduğu şeklinde belirtilmiştir. Diğer taraftan, kadınların çocuk sahibi olması ile birlikte erkeklere göre kazançlarının düşük olduğu belirtilmiştir. 40-44 yaşına doğru ise kadınların başarıyı kariyerlerinde elde edebildiği ve aile kurdukları belirtilmiştir. Diğer yandan, bu yıllarda işi bırakan kadınların bir daha işe yetişemediklerinden söz edilmektedir (HBR, 2005).

Yukarıda, emek eşitliği ile ilgili olarak daha çok bunun doğum izni söz konusu olduğunda bir eşitsizlik meydana getirdiğini dile getirdiler. Bir de işe alım başlığının altına yaşı ileri olan ve çocuğu olan çalışanlarla ilgili olarak nasıl bir değerlendirilme yapıldığı ve bunun nedenlerinin neler olduğuna ilişkin olarak bir sorgulama yapıldı. Bu başlığa yönelik olarak cevaplar incelendiğinde, katılımcı 4,6 ve 7 ile yaptığım görüşmede, işe alımda yaş konusunda daha çok deneyimi az olan insanların tercih edildiğinden bahsettiler. Diğer yandan yaşı ileri olanlarla ilgili olarak ise az işe alımlarının gerçekleştiği şeklinde bir ifadede bulundular. Katılımcı 3,8 ve 9 ise yaşın ileri olmasının herhangi bir soruna neden olmadığını belirttiler. Sonrasında ise, öncelikle yetkinliğe önem verdiklerinden ve özellikle de satış bölümü için deneyime çok önem verdiklerinden bahsettiler. Katılımcı 10 ise, “Bu duygu, kişinin çalıştığı

pozisyonla bağlantılıdır. Müdür yardımcısı olabilecek kişi için yaş önemi yok. Diğer yandan, gişede 45, 50 yaşı kriter olarak değerlendirmeye almazlar. Kişinin kurumda başlayacağı pozisyonla ilgili.” şeklinde dile getirdi. Bu durum da pozisyon ile ilgili olarak bir değerlendirmenin söz konusu olduğu anlamına gelmektedir. İşe alım başlığının altında katılımcı 5 ise “Erkek ya da kadın bu fark etmiyor. Çocuğu etken değil. Belirli bir yaş sınırı var. ” şeklinde dile getirdi. Katılımcı 1 ise diğerlerinden farklı olarak “Genel olarak, çocuğu olanlara inisiyatif tanınıyor. Örneğin, 6 ay boyunca izin kullanabiliyorlar. Hafta içi bir gün izin kullanabiliyorlar. Genel anlamda bankacılık sektöründe böyle bir sorunla karşılaşılabilir.” şeklinde belirtti. Katılımcı 2 ise diğer katılımcılardan farklı olarak, “Bankacılıkta 40 yaşından sonra işe almak daha zor olabiliyor. Örneğin, satışta tuttuğunu koparmak önemli. O kişi iyi bir satışı ise işe alınabilir. Ama genelde tecrübeli personeller yüksek ücret talep ettikleri için şirketler de daha düşük ücretli olarak çalıştırmak istiyor, maliyet onlar için önemli çünkü.” şeklinde dile getirdi

Katılımcılar, böylelikle pozisyona göre ve yetkinliğe göre işe alımın değerlendirildiğinden bahsettiler.

#### **Tema 7: Ev ve işteki sorumluluk ile ilgili problemler ve örnekler**

Ev ve işteki sorumluluklar ile ilgili olan bu başlıkta ise yapılan araştırmalar, firmaların kadının ev işinde ne kadar saat çalıştığının bilinmediği bir şekilde düşüncelerinin olması ve ev işi rolünün kadına ait olduğu algısının olması ile beraber, bu durumun kadının iş ortamında da performansını gösterememesine neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Netice olarak, kadının iş ve eve ayırdığı zamanın erkeğin ayırdığı zamandan oldukça farklı olduğuna değinilmektedir (Chichilnisky, 2008, s. 1-2).

Yukarıda, bankacılık sektöründe daha çok yetkinlik ve pozisyonun işe alımda önemli olduğu sonucuna varıldı. Bir de ev ve işteki sorumluluk başlığının altında, kadınların hangi problemle en çok karşılaştıkları ve bundan nasıl etkilendikleri ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Bu sorgulamaya yönelik olarak cevaplar incelendiğinde, katılımcıların yarısından çoğu, en çok mesainin çok olması ve bunun da işteki görevler ve evdeki kadının rolü olduğu düşünülen işlerden kaynaklı olarak kendilerini ayarlamak konusunda sorunlarla karşılaştıklarından bahsettiler. Sonuç olarak, bu durum, genel olarak kadının ev ve işteki aldıkları yükün erkeklere göre daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcı 1 ise “Bizim evde işbölümü yapıldığı için böyle bir problemle karşılaşmadık. Herkesin üstüne düşen görevi yapması gerekiyor.

İkimiz de çalışıyoruz.” şeklinde ifade etti. Diğer katılımcılardan farklı olarak katılımcı 10 ise eşlerin her ikisinin de birbirlerine destek olmasının önemine değinerek, şu şekilde dile getirdi: ”Kadınlar için hem iş yeri hem de ev sorumlulukları ile mücadele etmek zorlu olabiliyor. Ailede eşin desteği bu konuda önemli olabiliyor. Örneğin, günü işte yorucu geçmiştir ama çocuğunu sınava çalıştıracaksın. Eşinden destek görmezse çok yorucu olacaktır.” Katılımcı 2 ise 10. katılımcının dile getirdiğini kuşaklar ile bağlayarak, “Beklerim ama yeni nesilde evde işbölümü yaptıklarını düşünüyorum. Z kuşağı ve 35 yaş altı için bu geçerli” şeklinde dile getirdi.

Yapılan görüşmeler neticesinde, kadınlar, en çok mesai saatlerinin uzun olmasının problem olduğundan söz ettiler.

### **Tema 8: Anne olan çalışanlar ve yöneticilerin desteği**

Bir diğer başlık ise yöneticilerin desteğinin önemini ele almakta ve çoğu yöneticinin bireysel konuşmalardan kaçındıkları dile getirilmektedir. Özellikle de baskının olduğu ortamlarda bireysel meselelerin tartışılmadığı görülmektedir. Bu duruma yüksek performanslı olan organizasyonlarda da rastlandığı gözlemlenmiştir. Bu organizasyonlarda ise zaman bakımından çalışma saatlerinin epey uzun olduğu belirtilmektedir. Bu tarz bir yapıda olan bir organizasyonda ise çalışanların yorgunluk hissettikleri görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların iş ve yaşam ile ilgili problemleri konusunda onları anlamaları ve problemlerin nasıl çözülebileceğine odaklanmalarının gerekliliğinden söz edilmektedir. Bunu sağlarken de iletişimin açık olmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, performans ile ilgili olarak da kariyer hususunda herhangi bir endişeniz var mı benim farkında olmadığım, tarzındaki soruların sorulması tavsiye edilmektedir. Bu çerçevede, işverenin çalışanları ile ilgilendiğini onlara hissettirmesinin kıymetli olduğu açıklanmaktadır. Özellikle de doğum izninden sonra işe dönüşte çalışanın zorluklarla karşılaştığı dile getirilmektedir. Buna yönelik olarak çözüm üreten firmaların da olduğu belirtilmektedir. Örneğin, Johson&Johnson firmasının babalara ve annelere olacak şekilde, ebeveynlik iznini aşamalı bir şekilde kullanmalarına izin verdiğine değinilmektedir. Bu doğrultuda, şirket dışında geçirmiş oldukları vakitle birlikte şirkete dönüşlerinin de daha yumuşak gerçekleşebilmesi için çözümler ürettiklerinden bahsedilmektedir. Bu çerçevede, şirketin kendisinin izinleri hangi hafta nasıl bölüneceği tarzındaki hususlara ilişkin olarak çalışanlarını herhangi bir biçimde yönlendirmediği şeklinde açıklanmaktadır. Böyle bir ortamda da çalışanların kendilerine değer verildiğini hissedecekleri düşünülmektedir (HBR, 2017).



Yukarıda, mesai saatleri ile ilgili problemin kadınları çok etkilediği sonucuna ulaşıldı. İlaveten, katılımcılar, anne olan çalışanlar ve yöneticilerin desteği başlığı altında yapılan sorgulama sonucunda, düşüncelerini dile getirdiler. Buna yönelik olarak cevaplar incelendiğinde ise katılımcıların yarısından çoğunun doğum izninin ücretsiz verilmesinden ve bunun yükselmekte bir engel oluşturduğundan söz ettiler. Bu çerçevede, yöneticilerinin anlayışlı olması ve empati kurmasının oldukça önemli olduğundan bahsettiler. Bu doğrultuda da ebeveynlere verilen izinlerin sürelerinin uzun tutulmasını ve hem annenin hem de babanın bu izin haklarından yararlanmasını istediklerini dile getirdiler. Diğer yandan, 2.ve 3. katılımcı ile yaptığım sorgulama sırasında, daha çok para yardımı, ek ödenek ve şubede çocukları için bir bölümün açılmasını istediklerini dile getirdiler.

Yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcılar doğum izni ile ilgili yaşadıkları sorunları ve yöneticilerinden anlayış beklediklerini dile getirdiler.

#### **Tema 9: Esnek çalışmada iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin yaklaşımları**

Esnek çalışma ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, aile politikalarına rağmen, kadının işgücüne katılımının oldukça karmaşık bir hal aldığından söz edilmiştir. Bu politikaların iyi bir şekilde uygulandığı İskandinav ülkelerinden bahsedilmektedir. İskandinav ülkelerinde, çocuk bakımı konusunda finansal açıdan yardımların yapıldığı, annelik izninin uzun olduğu ve tam faydanın sağlanılmasından söz edilmektedir (Mandel ve Semyonov, 2005, s.2). Bir diğer yönden, kullanılan politika araçlarının tekrardan değerlendirilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni ise halen çoğunluk olarak çocuk bakımı denildiğinde bundan annenin sorumlu olarak düşünülmesi şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla, ev işindeki görevlerin dağılımının eşitsiz bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Genel olarak, bu tarz politikaların, kadının işteki çabasını düşürdüğü ve işverenin de erkekle kadının kariyerleri ve gelişmeleri ile ilgili sunulmuş olan fırsatlarda, eşitlik sağlamadığı belirtilmiştir. Bu çerçevede, kadınların ekonomik anlamda daha çok zorluk yaşadığı görülmektedir (Mandel ve Semyonov, 2005, s. 17).

Yukarıda mesai saatlerinin sorun olduğu sonucuna varıldı. Bir de katılımcılara, iş-yaşam dengesinde esnek çalışma ve bu noktada yöneticilerin nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Görüşmeler neticesinde cevaplar değerlendirildiğinde, 1, 3, 7 ve 9. katılımcılar, genel olarak mesai saatleri ile ilgili problemlerin giderilmesi ve izinlerin daha çok verilmesini istediklerini dile getirdiler. Bu durumun çözümünü ise yöneticilerin izinleri daha esnek bir şekilde vermesi

şeklinde bir ifadede bulundular. Hedeflerle ilgili olarak diğer katılımcılardan farklı bir bakış açısı getiren katılımcı 2 ise “Genel olarak, hedeflerin çok uç olduğunu düşünüyorum. Makul hedeflerin tutturulması gerekir. Bence istenilen saatte git deseler, süreç daha karmaşık olur. Düzenin olması bence daha iyi ama çocuğu olan için durum farklı olabilir. Onun için erkek çıkmak istediğinde daha sık izin verilebilir”. Diğer yandan, katılımcı 5 ve 6 ile yaptığım sorgulama sırasında ise iletişimin yöneticilerle açık ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini istediklerini dile getirdiler. İlaveten, çözüm önerilerine yönelik olarak katılımcılar, ihtiyaca göre talebin gerçekleşmesi ve yöneticilerin anlayışlı bir yaklaşım sergilemelerinin önemli olduğunu düşündüklerini dile getirdiler. Katılımcı 4 ise ”Her bölümde destek, rehberlik olmalı. Gerekirse takviye almalı. Bir çözüm yolu olmalı. Diğer türlü başkasının sıkıntısından sen etkileniyorsun, sen yolunu şaşırıyorsun. Örneğin, okullardaki gibi rehberlik servisi olmalı. Yani olumsuz bir durum yaşandığında çalışanların görüşebileceği biri olmalı.” şeklinde ifade etti. Diğer yandan, özellikle katılımcı 8 esnek çalışmaya yönelik olarak yaptığı analiz sonucunda düşüncelerini, “Esnek çalışmayı gün içine dağıtmayı ister çalışan. Aralıklı esnek çalışma çözüm olabilir. 3 saat çalış, 2 saat ara ver. Gün içerisinde 8 saati kendine ayarla gibi” şeklinde dile getirdi. Esnek çalışma başlığı altında, 10. katılımcı ise “Yöneticinin çalışanını motive etmesi için müşteriler farklı farklı olduğu için iş gereği müşterilerden kaynaklı zorluklar yaşayabiliyoruz. Örneğin, Covid sürecinden dolayı 2 çalışan hasta olduğu için nakit işlemler tek kişiye kalınca, şube müdürümüz işlem için bekleyen müşterileri organize ederek boş bir müşteri temsilcisi çalışana yönlendirip diğer çalışanın iş yükünü azaltmış oluyor. Örneğin, hepsi nakitten işlem aldıysa, müşteri, nakit dışı işlem bekleyen boş müşteri temsilcisi arkadaşlara yönlendirilerek hem diğer arkadaşın iş yükünü azaltıyor hem de müşteri memnun oluyor.” şeklinde düşüncelerini dile getirdi.

Sonuç olarak, katılımcılar, örneklerle yöneticilerinin anlayışlı olmasını istediklerini ifade ettiler.

### **Tema 10: Kuşaklarda çeşitlilikte iş-yaşam dengesi, nedenleri ve örnekler**

Kuşaklardaki “iş-yaşam dengesi” ile ilgili olan bir araştırmaya ilişkin, Y kuşağındaki bireyler, Z kuşağındaki bireylerin kendilerini ifade etmelerinin genellikle dijital çevrede gerçekleştiğini düşünmüş oldukları belirtilmektedir. (Tolstikova, Ignatjeva, Kondratenko ve Pletnev, 2021, s.5). Diğer yandan, Y kuşağına göre Z kuşağının kendine daha çok inandığı görülmektedir. Yapılan planları ise çoğu zaman farkına varmadıkları dile getirilmektedir. Bu bağlamda, genellikle arkadaşlarına ya da

akrabalarına bağı olarak planlarını sürdürdüklerinden bahsedilmektedir. Buna ilaveten, iletişimlerini daha çok internet aracılığı ile kurduklarından söz edilmiştir. Öte yandan, interneti daha çok kendi başlarına vakit geçirebilecekleri bir alan olarak gördükleri şeklinde açıklanmıştır (Tolstikova, Ignatjeva, Kondratenko ve Pletnev, 2021, s.7).

X kuşağı hakkında yaş aralığı ile ilgili yapılan araştırmalarda 36-46 yaş aralığı biçiminde açıklandığı görülmektedir. X kuşağının genellikle büyüklerinden öğrendiği şekliyle şirketin kurallarını ve düzenlemelerini takip eden bir kuşak olduğu dile getirilmiştir. Bu kuşağın iş-yaşam dengesini sürdürmeye oldukça önem verdiği belirtilmiştir. Bu aile, yaşam ve iş arasındaki dengenin sabit bir şekilde devam etmesine oldukça önem verdiklerine değinilmiştir. Dolayısıyla, hafta sonu çalışmak istemedikleri ve boş zamanlarını daha çok aile ve arkadaşları ile geçirmek istedikleri ifade edilmektedir. Diğer taraftan, hayatlarını etkileyen bir sorunla karşılaşmaları durumunda ise taleplerini dile getirdiklerinden bahsedilmektedir (Hernandez, Lopez, Mateos ve Jimenez, 2019, s. 3).

Y kuşağının ise çoğunlukla kendisinin gelişimi için fırsat sunulması noktasında motive oldukları görülmüştür. Dolayısıyla, “iş-yaşam dengesi ”ne odaklanırken hem özgürlüğe hem de şeffaflığa önem vermişlerdir. Çalışanların kuşakları arasında ihtiyaçların ve beklentilerin farklılık gösterdiği dile getirilse bile bazı araştırmalarda motivasyon açısından kuşaklarda bir değişimin olmadığı dile getirilmiştir. Kuşakların, geçmişten günümüze benzer değerlerinin olduğundan ve yöneticilerin de çalışanlardan aradıkları şeyin aynı olduğunu düşünmeleri şeklinde açıklanmıştır. (Grigoriou, Mahmoud, Fuxman, Mohr ve Reisel, 2021, s.3)

Deloitte Global tarafından yapılan bir araştırmada, Z ve Y kuşaklarının günümüzde yaşanan krizlere karşı olarak değişim arzularının ne yönde olduğuna yönelik olarak çeşitli bulguları dile getirdiği görülmüştür. Yapılan bu araştırmaya ise Y kuşağından 200 kişinin, Z kuşağından ise 300 kişinin Türkiye’den katılım sağladığı belirtilmiştir. Araştırmada, iş ile özel yaşamın dengesinin gerçekleştirilebilmesi noktasında, Y kuşağının mental sağlıkla ilgili eğitimler ile birlikte destekleyici olan liderleri teşvik etmeye öncelik vermiş oldukları görülmüştür. Bunun nedeninin ise Z kuşağına kıyasla iş yaşamında daha uzun bir süre geçirmiş olan bu grubun iş deneyimlerinde yaşamış oldukları psikolojik mücadeleler şeklinde açıklanabileceği belirtilmiştir. İş yerinde psikolojik bir şekilde yıpranmış olan bireylerin, yaşadıkları bu durumun, özel hayatlarına da yansıdığına değinilmiştir. Aynı şekilde, Y kuşağındaki

gençlerin %34' ünün, Z kuşağındaki gençlerin de %29'unun endişeli ve stresli oldukları ya da yaşamış oldukları bu mental sağlık ile ilgili hususlarda direkt bir şekilde yöneticilerine belirtme noktasında, kendilerini rahat hissetmediklerini ifade ettikleri açıklanmıştır. Bu yönden, Z kuşağındaki bireylerin %45' inin, Y kuşağındaki bireylerin ise %41' inin endişe ile stres nedeniyle işlerine ara vermek durumunda kaldıkları ifade edilmiştir (HBR, 2022)

Yukarıda, yöneticilerin yaklaşımlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili bir sonuca ulaşıldı. Bu hususa ilaveten, katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda kuşaklardaki çeşitlilikle ilgili düşüncelerini dile getirdiler. Yapılan görüşmeler neticesinde, cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısından çoğu kuşaklar arasındaki davranış değişikliği ile ilgili düşüncelerini dile getirdi. Bu durum ile ilgili olarak ise genel olarak genç kuşakların mutluluğa önem verdikleri, karar değiştirme konusunda daha cesaretli oldukları ve dijitalleşmeye yaşı ileri olanlara göre daha kolay adapte olduklarını dile getirdiler. Diğer katılımcılardan farklı olarak 4.katılımcı ile yaptığım görüşmede ise “Üstler astları, astlar üstleri kabul edemiyor, çatışma çıkıyor. Eğitim şart. Örneğin, iletişim çatışması yaşanıyor. Kimse kimseyi anlamıyor. Örneğin, bankada uzun süre geçirenlerin yıpranma payı, daha yüksek. Bu yıpranmaya bir çözüm bulması lazım. Uzak bir iletişim var, eğitim dengesizliği de var. Kariyer başı ve sonu olarak eğitim süresinin çok uzun olduğunu düşünüyorum. Avantaj ise deneyim açısından gerekli” şeklinde bir ifadede bulundu. Kuşaklara göre işe alımlarla ilgili, 5. katılımcı ise “Gençlerin işe alınmasının daha avantajlı olacağını düşünüyorum çünkü yaş ilerledikçe çalışma pozisyonu ile ilgili sıkıntılar olabilir. Bu kadın ve erkek için de aynı. Genel olarak bazı sektörlerde evli misin bekâr mısın diye sorulabiliyor” şeklinde düşüncelerini dile getirdi. 7. katılımcı ile yaptığım sorgulamada ise 5. katılımcının söylediklerine ek olarak düşüncelerini, “Yaşı ileri olan kadınlar daha çok etkilenmiştir. Zaman geçtikçe kadının iş yaşamındaki rolü daha fazla artıyor. Kariyerlerinin başında olanların avantajları, kadınların daha fazla sektörde var olması ve daha aktif olması. Yeni başlayanların dezavantajı ise her geçen gün baskı ve yükü daha fazla karşılaşıyorlar. Kuşakların sektörle ilgili olduğunu düşünüyorum. Özel ve devlet bankalarına göre gençlerin beklentisi değişiyor. Örneğin, devlete ait bankada iş garantisi olduğu için daha fazla kalmak isteyebiliyorsun.” şeklinde dile getirdi. Sonuç olarak, Kuşaklarda davranış değişikliklerinin olduğunu belirttiler.

**Tema 11:Gençler ile yaşı ileri olanların motivasyonu ve nedenleri**

Gençler ile yaşı ileri olanların motivasyonu ile ilgili başlıkta ise X kuşağının Y kuşağına göre iç motivasyona daha çok önem verdiğiinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla, Y kuşağındaki çalışanların daha çok dış motivasyon ile motive oldukları görülmektedir. Örneğin Y kuşağının ödeme ve faydalar ile ilgili dışsal motivasyon faktörlerinin, başka bir firmada daha iyi sağlandığını gördüğünde, işlerini bırakma ihtimalinin X kuşağına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Mahmoud vd. , 2021,s.4).

Diğer yandan, Z kuşağının ise teknolojik anlamda gelişmiş bir nesil olduğundan söz edilmiştir. Bu çerçevede, sosyal medyanın, Z kuşağının hayatının bir parçası haline geldiği görülmektedir. Buna ilaveten, Z kuşağının, Y kuşağına göre para ile daha az motive olduğuna değinilmektedir. Bu kapsamda, Z kuşağının daha girişimci olduğundan ve hoşgörüyü önem verdiklerinden bahsedilmektedir. Bu yönde, iş ile beklentileri konusunda daha gerçekçi bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmektedir. Diğer yandan, Z kuşağının anlık fikirli ve sabrının daha az olduğu dile getirilmektedir. Hırslarının ise diğer nesillere göre daha az olduğundan söz edilmektedir. Diğer taraftan, teknolojiye bağımlılıkları yüksek olduğu için dikkatlerinin çok daha az olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla, daha çok kendi kendilerini yönetmeyi seven, bireyci, talepkâr ve materyalist oldukları şeklinde açıklamalar yapılmıştır (Gaidhani, Sharma ve Arora, 2019, s. 4).

Yukarıda, kuşakların beklentilerinin farklı olduğundan ve dijitalleşmeye olan uyumun farklı olduğu neticesine ulaşılmıştır. Bir de gençler ve yaşı ileri olanların motivasyonu başlığı altında, katılımcıların, iş yerlerindeki beklentilerin neler olduğu ile ilgili bir sorgulama yapılmıştır. Bu kapsamda, yaptığım görüşmede, yanıtlar incelendiğinde ise katılımcıların neredeyse tamamı kuşakların kariyer beklentilerinin farklı olduğunu ifade etmiştir. Buna yönelik olarak da yaptıkları çeşitli gözlemleri aktarmışlardır. Genel olarak gençlerin ve yaşı ileri olanların beklentilerinin farklı olduğundan bahsetmişlerdir. Gençler için motivasyonun iş yerindeki tatmin, ücret, özgürlük ve yeni alternatif arayışlarına önem verdikleri biçiminde dile getirilirken, yaşı ileri olanlarda ise motivasyon konusunda beklentilerinin çoğunlukla işine bağlı kalmak, anlayış görmek, buldukları konularına devam etmek ve konfor alanlarının dışına çıkmayı istemedikleri şeklinde düşüncelerini dile getirmişlerdir. Diğer yandan, sadece 4. katılımcı çalışanların kalifiyesine önem vererek fikirlerini, “Gençler daha analitik, hızlı, çözücü, daha eğitilmiş, değişime açık, daha kolay öğreniyorlar. Ama yaşı ileri olanlarda bu süreç daha uzun sürüyor. İşe alımda zamanında çok dikkat

etmemişler. Kalifiye eleman çalıştırmanın gerekli olduğunu düşünüyorum. Belirli kriterleri olmalı. Bunlar konusunda daha önceden çalışma yapılıyorsa, daha iyi sonuçlar alınır ama şuanda uygulanıyor. Ne kadar genç o kadar iyi bence.” şeklinde ifade etti.

Sonuç olarak, kuşakların beklentilerinin ve dijitalleşmeye adapte olmalarının farklı olduğundan bahsedildi.

### **Tema 12: 50 yaş üstü çalışanlar, organizasyon ve beklentiler**

50 yaş üstü çalışanlar ile ilgili yapılan bir araştırmayı ele alırsak, Amerikalılarda 50 yaş üstü grubun çoğunun dijital becerileri sağlamak açısından zorluklarla karşılaştıkları belirtilmiştir. Bu ise becerilerin eşit bir şekilde sunulmaması ve İngilizce yeterliliğinde eksiklik, eğitimin sınırlı olması ve yoksulluk biçiminde açıklanmıştır. Bu çerçevede, birçok politikanın, dijital becerilerde oluşan farklılıkları göz önünde bulundurmasının ve bu sorunların çözümü konusunda düşünülmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bir diğer yönden, dijital beceri skorlarına bakıldığında, yaşı ileri olan Amerikalılarda bu skor ortalama olarak 257 iken, daha genç olan Amerikalılarda ise bu skorun ortalama olarak 280 olduğu neticelenmiştir. Bu 23 puanlık boşluk web uygulamalarında ya da sayfalarında gezinerek bir görevi gerçekleştirebilen bir birey ile bu görevi yapamayan birey arasındaki farkın neredeyse yarısına eşit olduğu biçiminde ifade edilmiştir. Bir başka yönden baktığımızda ise, dijital becerilerin yaşı ileri olanlara sunulmasına rağmen, internete erişim konusunda bazı sıkıntılarla karşılaştıklarına değinilmiştir. Çeşitli ön yargıların da yaşı ileri olanların istihdamını engellediği düşünülmüştür (Hecker, Spaulding ve Kuehn, 2021, s.2). Çoğunlukla şirketlerde işverenlerin yaşı ileri olan çalışanlar ile ilgili düşüncesinin teknoloji konusundaki becerilerinin eksik olduğu şeklinde bir ön yargının oluştuğu görülmüştür. Dolayısıyla da ayrımcı kararlar verdikleri görülmüştür. Bu duruma ilaveten, işverenler, yaşı ileri olan çalışanları terfi ettirmekten ve işe almaktan çekinmişlerdir. Böyle bir ortamda, yaşı ileri olan çalışanlar da kendilerinin dijital beceriyi kazanmak hususunda zorluk yaşayacaklarını düşünüp bu durumu içselleştirmektedirler. Yaşı ileri olanların da işgücü hizmet ve programlarının tasarlanırken düşünülmesinin bu çerçevede değerli olacağını altı çizilmiştir. (Hecker, Spaulding ve Kuehn, 2021, s.6). Yaşı ileri olan kişilere, bu doğrultuda, yüz yüze bir şekilde bireysel olarak yardım edilmesi tavsiye edilmektedir. Eğitimcilerin de yaşı ileri olan bireylerin ihtiyaçlarını anlaması ile beraber, bu eğitimi alan kişilerin de kendilerine güvenlerinin olacağını ve katılımlarının daha fazla olmasının bekleneceği tahmin edilmektedir (Hecker, Spaulding ve Kuehn, 2021, s.18).

Yukarıda, kuşakların beklentilerindeki ve dijitalleşmedeki farklılıklardan bahsedildi. Bir de 50 yaş üstü çalışanlar başlığının altında, bu çalışanların deneyim ve tecrübelerinden nasıl yararlandıkları ve ne tarz yöntemlerin onların beklentilerini karşıladığı ile ilgili sorgulamalar yapılmıştır. Bahsi geçenlere ilaveten, cevaplar incelendiğinde, katılımcıların yarısından çoğu, 50 yaş ve üzerinin bilgi ve tecrübesinden yararlanılmasının faydalı sonuçları ortaya çıkardığını düşünmüşlerdir. Bankacılık deneyimlerinin daha fazla olması ve dolayısıyla bu bilgi ve becerilerin diğer çalışanlara yol göstermesi bakımından faydalı olacağına inanmışlardır. Buna yönelik çözüm ile ilgili olarak ise işe yeni başlayanlar ve deneyimliler arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi ve iletişimin sağlanması için çeşitli buddy programlarının uygulanmasının, bu doğrultuda çeşitli eğitimlerin düzenlenmesinin ve hedeflerin daha az tutulmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bir diğer yönden, 1. 4. ve 7. katılımcılar ile yaptığım görüşme sırasında ise çoğunlukla yaşı ileri olanların teknolojiye daha yavaş adapte olduklarını belirtmişlerdir. Buna ilaveten, gençlerin işe alınmasının bankacılık sektörünün değişen yapısından dolayı daha avantajlı olduğundan bahsetmişlerdir.

Sonuç olarak, 50 yaş üstünün deneyimi ve bilgisinden yararlanılmasının avantajlı olduğunu düşünmüşlerdir.

### **Tema 13: Sosyo-kültürel açıdan kadın çalışanların istihdamı**

“Cam tavan”da, ailelerden gelen basmakalıp davranışların, bilinçsiz bir şekilde ya da bilinçli bir şekilde ailedeki diğer bireyleri de etkilediği düşünülmüştür. Bu dönemde örneğin Hint toplumu “evde kadın” şeklinde geleneğini devamlı olarak sürdürmüştür. Çalışmak istemelerine rağmen ailelerine bakmak ile ilgili rolün kadınlara ait olduğunun düşünülmesi ile birlikte çalışma hayatından da geri kalmışlardır. Bir diğer yönden, toplum tarafından da kadının emeğine oldukça az değer verilmiştir (Sardana ve Sharma, 2021, s.4).

Yukarıda, 50 yaş üstünün tecrübeleri ve bilgisinden yararlanmanın faydalı olduğu sonucuna varıldı. Bu hususa ilaveten, sosyo-kültürel açıdan kadınlar başlığının altında, kadınların çalışmamasının istenmesi durumunda bunun istihdama etkisi, nedenleri ve nasıl çözülebileceği ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Cevaplar incelendiğinde, katılımcıların yarısından çoğu, genellikle böyle bir durumun olmasının bankacılık sektörü açısından olumsuz sonuçlara neden olabileceğini düşünmüşlerdir. Bu hususa çözüm olarak ise bankada daha çok kadın çalışan istihdam edilmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, genel olarak bankacılık sektöründe

bu tarz bir sorunla karşılaşmadıklarını dile getirmişlerdir. Bankacılık sektöründe kadınların iletişim açısından daha yetenekli olduğu düşünülmesi sebebiyle istihdamlarının erkeklere göre daha fazla olduğundan bahsetmişlerdir. Kadınların istihdamının artması ise genel anlamda erk yapının önüne geçilmesi noktasında oldukça önemli olduğunu düşündüklerini dile getirmişlerdir. Diğer yandan, 7. katılımcı ile yaptığım görüşmede düşüncelerini : “Bankacılık sektöründe kadınlar işe alımda sosyo-kültürel açıdan etkileniyor. Çocuk bakımı vs. gibi ya da çocuğu varsa daha az işe almayı düşünüyorlar. Ya da işe alımda evli misin, çocuk düşünüyor musun gibi sorular soruyorlar. Bunun önüne geçmek için kadın istihdamının zorunlu olarak arttırılması gerekiyor. Şu kadar kadın bu kadar erkek çalışan gibi. Kadın çalışanlarının fazla olması şirket açısından iyi bir imaj bırakır” şeklinde bir ifadede bulunmuştur. Özellikle de 9. katılımcı eğitimin istihdamın artması noktasında önemine vurgu yaparak, ”Kadın çalışma hayatına alışkın ama çalışması istenmiyorsa psikolojik açıdan zor olur çünkü sosyal hayatı pasifleşir, ekonomik gücü zayıflar. Dolayısıyla da bu kadını psikolojik sorunlara iter. Bunun önüne geçebilmek için eğitim şart. Bakış açısı ancak bununla değişiyor. Hayatın müşterek olduğunu kabul etmeleri gerekiyor. ” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir. Katılımcı 8 ile yaptığım görüşme sırasında ise, diğer katılımcıların bahsettiklerinden farklı olarak, ”Kadın bu işi yapamaz diye bir ayırım yok. Hatta kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla, ama ilerlemeleri azdır.” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Sonuç olarak, sosyo-kültürel bir sorun olmadığından ama bakım rolünün kadının istihdamını azalttığından bahsetmişlerdir.

#### **Tema 14: Yöneticinin desteği ve çalışanlarının ilerlemesi**

Diğer bir başlık ise yöneticilerin çalışanlarının ilerlemesi konusundaki desteği ile ilgili olmuştur. Bu kapsamda, kadınlarla olan iletişimin becerilerinin geliştirilmesinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla, iletişimde önemli olan şeylerin neyin ne için istenildiğini bilmek, stratejiler geliştirmek ve kabul edilebilir alternatiflerle düşünebilmek biçiminde açıklanmıştır. Böylelikle, şirket içindeki herkes ile bir bağ kurmanın bu noktada oldukça faydalı olduğu dile getirilmiştir. Sunulan başka alternatiflerin olmasının bu anlamda oldukça etkili olduğundan bahsedilmiştir.

Bu yönde, işverenleri tarafından sağlanan pozitif mod etrafında, bireylerin rekabetten çok işbirliğine yönelecekleri düşünülmüştür. Bu kapsamda, işverenin hem kendi duygularını farkına varabilmesinin hem de diğer çalışanların duygularını farkında olmasının bu anlamda etkili olduğuna değinilmektedir (HBR, 2018).



Yukarıda, sosyo-kültürel açıdan, bankacılık sektöründe genel olarak böyle bir sorun ile karşılaşmadıkları sonucuna ulaşılmıştı. Bir de yöneticinin desteği ve çalışanların ilerlemesi konu başlığı altına, işverenlerin şirketlerde kadınların gelişimini sağlayıp sağlamadığı hususuna yönelik bir sorgulama yapıldı. Böylelikle, cevaplar değerlendirildiğinde ise, katılımcıların yarısından çoğu, yöneticilerden eğitimlerle ilgili destekleyici olmalarını ve çalışanlarını iyi tanıyıp empati kurmalarını bekleediklerini dile getirmişlerdir. Katılımcı 4 ile yaptığım görüşmede ise diğer katılımcılardan farklı olarak, “Eşit, her şekilde destekleniyor. En önemli şey maddi, manevi motivasyon ve huzurlu ortam olmalı çünkü 2 gün evdeyim, 5 gün işteyim. Eşit şekilde geliştirmeye çalışır” şeklinde belirtti. Katılımcı 8 ve 10 ise çoğunlukla yöneticilerden adil davranmalarını, görüş ve düşüncelere açık olmalarını ve özel hayatları ile ilgili olarak bir sorun olup olmadığının bilinmesinin oldukça kıymetli olduğundan bahsetmişlerdir. Özellikle de katılımcı 9 ile yaptığım görüşmede, diğer katılımcılardan farklı olarak, “Çalışanının yetkinliğini, yönetici objektif olarak görebilmeli, beklentilerini çalışanın karakterine göre ayarlamalı, tecrübelerine göre de onu doğru yere yönlendirmelidir.” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Sonuç olarak, katılımcılar yöneticinin desteğinin onların ilerlemesi için epey kıymetli bir faktör olduğundan bahsetmişlerdir.

### **Tema 15: Bankacılık sektöründe motivasyon**

Bankacılık sektöründeki motivasyon ile ilgili olarak yapılan bir araştırmadan bahsederek, genel olarak, işverenlerin çalışanların eylemlerinin nasıl yapılması konusunda onları zorlaması sonucunda çalışanların işlerini isteyerek yapmadıkları dile getirilmiştir. Bu yönde bir ortamın, çalışanların özerkliğini azalttığından söz edilmiştir. Neticede, dışsal motivasyonda bir kaymanın meydana geleceği ve içsel motivasyonun da az olacağı şeklinde yorumlanmıştır (Mikkelsen, Jacobsen ve Andersen, 2015, s.6). Kuruluşlarda genel olarak ekonomik yardımların çalışanları motive ettiğinden ve böylelikle de bu durumun performanslarına yansdığından bahsedilmektedir (Mikkelsen, Jacobsen ve Andersen, 2015, s.3).

Bir diğer yönden bakıldığında, yalnızca dışsal motivasyonun yeterli olmadığı düşünülmüştür. Çalışanların bağlılığını arttırabilme noktasında ve özerkliğini devam ettirmek adına da motivasyonlarını sağlamak için içsel motivasyonun kıymetli olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, işverenler çalışanlarına daha yumuşak davranacak eylemler ile isteklerini dile getirdiğinde, çalışanların da bağlılık ihtiyacının destekleneceği öne

sürülmüştür. Bu perspektifte, çalışanı ihtiyacına yönelik olarak tatmin etmenin ne kadar kıymetli olduğu görülmektedir (Mikkelsen, Jacobsen ve Andersen, 2015, s.5).

Bir diğer dışsal motivasyonda ise sosyal ve çevresel faktörlerin etkili olduğuna değinilmektedir. Örneğin, beklenen değerlendirmeler, rekabet, zaman sınırları, beklenen ödüller, dış kontrol ve göreve katılım şeklinde ifade edilmektedir. Hedefler ile ilgili olarak ise bazı hedeflerin içselleştirilebileceğinden söz edilmektedir. Çalışanların bu gibi durumlarda hedeflerin dışarıdan geldiğini hissetmedikleri için çalışanın benlik duygusunu ortaya çıkardığı dile getirilmektedir. Diğer taraftan, bazı araştırmalarda, bu motivatörlerin dışsal olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yapılan görevlerin bir araç olarak kurulduğu ve çalışanlara görevin kendisi ile ilgili olan deneyimin zevkinin sunulmadığı görülmektedir. Yapılan diğer bir araştırmada ise takım kurma ya da grup çalışması gibi durumlarda, işbirliğinin olmasının ilgi ve sevgiyi de beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bu sebepten dolayı, motivasyonu etkilediği kadar çalışanların performansı için katkısının da oldukça fazla olduğu vurgulanmaktadır. Tarih incelendiğinde de bu durumun birçok ressam ve bilim insanında görüldüğü belirtilmektedir. Kübist ressamlar Georges Braque ve Pablo Picasso ya da bilim insanları olan Albert Einstein ve Niels Bohr örnek olarak gösterilmiştir. Bu hususa ilaveten, içsel motivasyonun temel olan güvenlik ve ekonomik ihtiyaçların karşılanması noktasında ortaya çıktığından söz edilmektedir. Bu durum da içsel motivasyonun ortaya çıkmasının güvenlik ile ilgili ağların var olması durumunda gerçekleşebileceği neticesine ulaşılmaktadır (Palhano, 2014, s.2-3).

Yukarıda, yöneticilerin desteğinin çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu sonucuna varıldı. Bir de bankacılık sektöründe motivasyon başlığı altında çalışanların motivasyonunun nasıl sağlanacağı konusunda sorgulamalar yapıldı. Bu doğrultuda, katılımcılardan gelen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısından çoğu, yönetici ile açık bir iletişim, hedeflerin az olması ve izinlerin arttırılması şeklinde bir ifadede bulunmuşlardır. Bir diğer yönden, katılımcı 4, 5 ve 6 ile yaptığım görüşme neticesinde öncelikle maddi motivasyonun önemli olduğunu düşündüklerini dile getirmişlerdir. Bu çerçevede, hedeflere yönelik prim almak, maaş ve zamların arttırılması ve ikramiyeler verilmesinin motivasyonlarını sağlama konusunda etkili olduğundan bahsetmişlerdir. Manevi motivasyon açısından ise yöneticinin çalışma çevresinin pozitif olması, aidiyet hissi ve çalışanını anlamasının değerli olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak, yöneticilerin desteğinin çalışanların motivasyonunu sağladığı dile getirilmiştir.

### **Tema 16: Ulaşılması zor olan amaçlar ve yöneticilerin yaklaşımı**

Ulaşılması zor olan hedefler başlığı ile ilgili yapılan bir araştırmayı dile getirirsek, hedefin zorlu olması durumunda çalışanın hedefe daha bağlı olduğu dile getirilmektedir. Bu husus ise zor bir hedefe ulaşmanın çaba gerektirmesi olarak yorumlanmaktadır. Bir diğer yönden, hedefin ancak çalışan için önemli bir sonucu meydana getirmesi noktasında ulaşılabilir olduğuna inanılmıştır. Buna ilaveten, çalışanın hedefini herkese açık bir duruma getirmesinin de bağlılığın artmasını sağlayacağı belirtilmektedir. Böylelikle, çalışanın hedefe erişebilmek için çabalaması neticesinde, hem çalışanın kendi gözünde hem de diğerlerinin gözünde bütünlüğünün artmasının sağlanacağı düşünülmüştür. Görevlerin çalışan için karmaşık olması durumunda ise yüksek hedef belirlemenin olumsuz bir hal alacağından söz edilmektedir. Eğitimin de bu bağlamda, açık bir çözüm olduğu düşünülmektedir. Hedefin de sonuç odaklı olması yerine öğrenmeye önem verilmesinin daha etkili olduğundan bahsedilmektedir. Alt hedefler belirlemenin ise bir başka çözüm olabileceğinden bahsedilmiştir (Latham, 2004, s.2).

Katılımcı 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 ve 10 genel olarak, iletişimin iki taraf için de sürdürülmesinin, karar alımda ortaklığın, yöneticinin desteğinin, hediyeler ve küçük çaplı geziler gibi tatmin edici şeylerin önemine değinmişlerdir. Böylece, zor amaçlı hedeflerde motivasyonun sağlanacağı bir ortamın oluşmasından bahsetmişlerdir. Katılımcı 6 ise diğerlerinden farklı olarak hedefler ile ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getirdi: “Bizde ulaşılması zor hedef yok. Hedefler belirli olduğu için ulaşacağımız yer belli, ona göre performans sergiliyoruz. Örneğin, senin çalışma saatinden kaynaklı. Sen şu göreve de uygunsun diyebilir yönetici.”

Sonuç olarak, katılımcılar, iletişimin ve yöneticinin desteğinin önemli olduğundan bahsetmişlerdir.

### **Tema 17: Takdir etmek ve davranışların tekrarlanması**

Takdir etmek ve bu doğrultuda da davranışların tekrarlanması ile ilgili olan başlıkta, yapılan bir araştırmada, takdirin isteyerek ya da bilerek yapılan bir şey olduğundan bahsedilmektedir. Örneğin, bir çalışanın çabaları görüldüğünde bilinçli olarak o çalışan takdir edilerek çabalarının farkına varılması sağlanmıştır. (Abdullah, Hashim, Shonubi ve Hamid, 2016, s.4).

Çalışanın davranışının ödüllendirilmesinin, o davranışını yeniden sergilemesine neden olduğu açıklanmıştır (Özdemir ve Özer, 2018,s.5).

Yukarıda, iletişimin sağlanmasının her iki taraf için de oldukça önemli olduğunu ifade ettiler. Bir de takdir başlığının altına, motivasyonlarının nasıl sağlanacağı ve davranışlarını tekrarlama noktasında nasıl bir etkisinin olacağı ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Bu doğrultuda, cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısından çoğu, takdirin önemli olduğunu ve takdir edildiklerinde kendilerini değerli hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu yönde, takdiri hem kendileri ile özdeşleştirerek hem de takdir gördükleri davranışı tekrarlamak noktasında istekli olduklarını dile getirdiler. Katılımcı 1 ile yaptığım sorgulamada ise düşüncelerini, “Takdir önemli. Sözlü olarak evet. Bir de primle bunu desteklemek gerekir. Böylelikle daha motive bir şekilde çalışırım. Örneğin, hedef tuttururken” şeklinde ifade etti. Katılımcı 3 ile yaptığım görüşmede ise takdirin kişiden kişiye değişiklik gösterdiğini düşündüğünü, “Olumlu etkisi olur. Takdir edilince çalışmaya daha hevesli olursun, işe daha mutlu gelirsin. Özellikle de iş başarısında takdir edilmek önemli. Maddiyata ve maneviyata göre bu takdir kişiden kişiye değişir. Kimi maddi olarak kimi manevi olarak takdir almak ister.” şeklinde dile getirdi. Katılımcı 4 ise görüşme sırasında düşüncelerini, “Takdir etkiler ama ilk maddi takdirler. Örneğin, Z kuşağının daha çok maddi talepleri oluyor. Yani daha duygusal tatminle motive olabilecek bir kuşak değil çünkü yaşam şartları bunu gerektiriyor. Gençler daha iyi iş bulduklarında işi bırakıyor.” şeklinde belirtti. Katılımcı 9 ise çabanın önemine değinerek düşüncelerini, “Takdir edilmek motive eder. Örneğin, hedefimiz var ama diyelim ki hedefe ulaşamadık. Buna rağmen yönetici çabamızı takdir ederse, bu işe daha çok sarılmamızı sağlar.” şeklinde ifade etti. Katılımcı 10 ile yaptığım sorgulamada ise takdir başlığı altında çabadan bahsederek düşüncelerini, “ Olumlu etkisi olur. Çözülmesi zor bir işi, yapılamayan bir işi yaptıysam işlerimi zamanında ve eksiksiz yaptıysam takdir edilmek hoşuma gidiyor” , şeklinde dile getirdi.

Sonuç olarak, katılımcılar, takdir edilmelerinin davranışlarını tekrarlamada etkili olduğundan bahsetti.

### **Tema 18: Ödüller ve motivasyona etkisi**

Diğer bir başlık olan ödüller ve bunların motivasyona etkisini incelersek, yapılan araştırmalar, paranın öncelikli ödül olduğunu dile getirmektedir. Bunun nedeni ise parası karşılanmayan bir çalışanın işe gelmek istemeyeceği biçiminde açıklanmıştır. Bir diğer yönden, yüksek performans sergilendiğinde yalnızca para ile çalışanın

motive edilmesinin yeterli olmadığı belirtilmiştir. Örneğin, davranış değişikliği, karar vermeye katılım sağlama ve organizasyon boyutunda gelişimi sağlamak adına yapılan teşviklerin kıymetli olduğuna değinilmiştir (Deci, Ryan ve Olafsen, s.3-4).

Yukarıda, takdir edilmenin çalışanları motive ettiği sonucuna varıldı. Bir de, ödüller başlığı altında katılımcılarla yaptığım görüşmeler sonucunda düşüncelerini dile getirdiler. Bu bağlamda, yanıtlar incelendiğinde ise katılımcıların yarısı, hedefe yönelik olarak çalışıldığında maddi destek, primum, olumlu performans değerlendirmesi, üst unvana yükselme ve doğum gününde verilen izinlerin oldukça faydalı olacağını düşündüklerini ifade ettiler. Bir diğer yönden, katılımcı 2 ve 8 ile yaptığım sorgulamada ise diğer katılımcıların söylediklerine ek olarak ilerleme konusunun önemli olduğundan bahsetmişlerdir. Bu anlamda, katılımcılar, işlerinde ilerleyeceğini bilmenin, unvan almanın ve kendilerine terfi verilmesinin motivasyonlarını sağlamak konusunda etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Özellikle de katılımcı 1 ile yaptığım görüşme sırasında, diğer katılımcılardan daha detaylı olarak ödüller ile ilgili düşüncelerini, “Hem içsel hem de dışsal ödül beklerim. Örneğin, doğum günü izninin iznimden düşmesini istemem. Ayrı olarak verilmesi beni motive eder.” şeklinde dile getirdi. Katılımcı 5 ile yaptığım sorgulamada ise, “Motivasyonum düşük olduğunda yoğun bir ortamda ya da ailevi durumdaki sorunlarımda anlayışlı ve motive edici olmalarını beklerim. Hediye çeki bu anlamda beni mutlu eder.” şeklinde bir ifade bulundu. Katılımcı 9 ise yaptığım görüşme esnasında motivasyonun kişiye özel olacak şekilde olduğunu belirterek düşüncelerini, “Zamanımızın çoğunu iş yerinde geçiriyoruz. Bu emeğin karşılığını almak boşa zaman geçirmediklerimizle ilgili algı yaratır. Kişiye göre motive değişir. Kimisi seyahat, kimisi hediye ile motive olur. Yani kendi ilgi alanına göre olmalı.”

Sonuç olarak, katılımcılar, hedefe yönelik primum, terfi ve unvan verilmesinin motivasyonu sağladığından bahsettiler.

### **Tema 19: Bilgi ve yeteneklerin motivasyona ve performansa etkisi**

Bilgi ve yeteneklerin performansı ve motivasyonu nasıl etkilediğine değinirsek, çoğu araştırmada, bilgi paylaşımı bakımından sosyal dayanışmanın dikkate alındığı görülmektedir. Diğer yönden, bilgi paylaşımı ile ilgili olarak ağ özellikleri konusunda farklı çalışmalara rastlanmıştır. Farklı bilgisi olan çalışanlarla etkileşim değerli görülmüştür. Çalışanların bilgileri aktarabilme ve anlayabilme fırsatına sahip olacağına inanılmaktadır. Bilgi paylaşımına olan katılım, fırsatı ve motivasyonu getirdikçe çalışanların yetenekleri de buna göre değişiklik gösterebilmektedir. Var

olan bilgiyi ne kadar çeşitli çalışan kullanırsa o kadar bilgi paylaşımının gerçekleşmiş olduğu belirtilmektedir. Bilgi paylaşımı olmadan ise var olan fırsatlara erişilmesinin ve motivasyonun sağlanmasının çok zor olduğu görülmektedir. Çalışanlara fırsatlar üzerinden hareket edebilme şansı sunulmadığında, bilgi paylaşım seviyesinin de oldukça düşük olacağı tahmin edilmektedir (Reinholt, Pedersen ve Foss, 2011, s.5).

Yukarıda, katılımcıların performanslarına göre ödül almayı istedikleri neticesine ulaşıldı. Bir de, bilgi ve yetenek başlığı altına kadınlara yeterince bu bilgi ve becerilerinin sağlanmaması durumunda motivasyonlarına nasıl etki edebileceği ve eşit bir şekilde ödüllerden yararlanmalarının motivasyonlarına nasıl bir etkisinin olacağı ile ilgili bir sorgulama yapıldı. Bu hususa dair cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcı 1, 2, 4 ve 6 ile yaptığım sorgulamada, bilgi ve yeteneklerin iyi bir şekilde değerlendirilmesinin önemli olduğunu düşünmüşlerdir. Bu noktada da eğitimin payının oldukça kıymetli olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan, katılımcı 3 ile yaptığım görüşmede eğitimden çok aslında deneyimin daha değerli olduğuna değinerek, “Motivasyonlarını olumsuz etkiler, çalışmak istemez. Diğer personellere göre başarısı yüksekse, farklı pirim skalasına dahil edilirse başarısının farkındalığının artması ile daha motive eder. Eğitimden çok bankacılıkta deneyim önemlidir. Öğrenmeye açık olursa yeteneği de gelişir. Kurum içi eğitim seviyesi yeteneği geliştirmek için artmalı.” şeklinde bir yorumda bulunmuştur. Katılımcı 7, 8 ve 9 ile yaptığım görüşme sırasında ise bilgi ve yeteneğin kıyaslanmanın önüne geçemeyeceğini düşünmüşlerdir. Birinin çalışmasının diğerine göre fazla olması durumunda başka bir çalışanla aynı ödülü almak istememişlerdir. Dolayısıyla da yeteneklere katkıda bulunulmaması durumunda motivasyonlarında da bir kayıp olacağını düşünmüşlerdir. Diğer yandan, katılımcı 5 ve 10 ile yaptığım sorgulamada, motivasyonun eşit bir şekilde sağlanmasının değerli olduğunu dile getirmişlerdir. Bunun nedenini ise herkesin yeteneği ve bilgisinin değişkenlik göstermesi ve dolayısıyla da motivasyonun da kişiden kişiye değişmesi olarak dile getirdiler.

Sonuç olarak, katılımcılar, bilgi ve yeteneğin eşit olarak sağlanmasının kıyaslamayı önlemeyeceğini dile getirdiler.

## BÖLÜM 7

### 7. SONUÇ

#### 7.1 Sonuç ve Tartışma

Saha çalışmasından elde edilen veriler, derinlemesine analiz ile incelenmiş ve bu çerçevede, bankacılık sektöründe “cam tavan” algısı ile bilgiler katılımcılara yüz yüze 19 tane ucu açık sorular sorularak toplanılmıştır. Konular çeşitli başlıklar halinde irdelenerek, literatürden bilgiler de eklenerek, derinlemesine analizin getirdiği kapsamlı bir neticeye ulaşılmıştır. Buna ilaveten, İstanbul’un çeşitli ilçelerinde hem özel hem de devlet bankalarında görüşmeler gerçekleştirildiğine değinilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların genel olarak “iş ve aile dengesi” ile ilgili çeşitli problemler yaşadıkları neticesine ulaşılmıştır. Bu yönde, ev ve iş ile ilgili çatışmanın ilk sebebinin eşlerin birbirleri ile eşit iş bölümü yapmamasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bir başka sebep ise iş hayatında işverenlerin çeşitli önyargılara sahip olduğu şeklinde dile getirilmiştir. Kadına yöneltilen bu önyargılardan dolayı bakım ile izinlerin daha çok anneye verilmesi ve babanın işinde daha çok ilerlediği, maaş ve terfide de erkeklere daha çok fırsatın tanındığı belirtilmiştir. Bu “iş-ev” arasındaki çatışmaları ve iş yerindeki ayrımcılıkları önlemek için işverenlere önemli görevlerin düştüğünden bahsedilmiştir. İşverenlerin bu duruma yönelik tedbirler alması, eğitimler düzenlemesi ve şirketin tamamının bu bilince sahip olmasını sağlamasının oldukça kıymetli olduğu görülmüştür. Günümüz koşullarında erkeklerin ve kadınların çalışması ekonomik açıdan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ve yaşam koşulları gereğince önemsenmiştir. Yapılan görüşmelerde, bankacılık sektöründe kadınların genel olarak şubelerde daha yoğun çalıştırılması bir bulgu olarak belirtilmiştir. Bu durum ise, iletişim becerileri bakımından kadınların daha iyi olduğunun düşünülmesi olarak ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların, kadınların bankacılık sektöründe

istihdamlarının erkeklere göre daha fazla olduğundan bahsetmiş olduklarını dile getirdikleri görülmüştür. Diğer yandan, daha üst pozisyonlara yükselirken karşılıklarına engeller çıktığından söz ettikleri görülmüştür. Sorunların ise en çok doğum izni ile ilgili olduğunu dile getirdiklerine değinilmiştir. Doğum izninin bazı bankalarda ücretsiz verilmesi ve geri döndükleri zaman diğer çalışanların süreçten dolayı normalde aldıkları zammı alamadıkları, pozisyonlarının düştüğü ya da işe geri döndüklerinde daha az bir zam oranının yapıldığı gibi sonuçlarla karşılaştıklarını belirtmiş oldukları ifade edilmiştir. Dolayısıyla, ücretli iznin yalnızca anneye değil, babaya da iznin eşit bir biçimde verilmesinin gerekli olduğuna değinilmiştir. Böylelikle, işverenlerin çalışanları işe alırken kadının anne olmasının herhangi bir zorluk oluşturmayacağı bilincinde olmalarının değerli olduğundan bahsedilmiştir. Katılımcılar bu konuda yöneticilerinin desteğinin oldukça kıymetli olduğu şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır. Buna ilaveten, çoğunlukla katılımcılar, yöneticilerin kendilerine prim gibi ödülleri eşit bir şekilde verilmesinin motivasyonu sağlamayacağından söz etmiş oldukları belirtilmiştir. Bu durumun nedenini ise çalışanlardan kimisi daha çok çalışıp daha yüksek bir performans göstererek hedefi tutturmuş olabilir, diğeri ise daha az bir performans göstermiş olabilir şeklinde katılımcıların çeşitli açıklamalarda bulunmuş oldukları görülmüştür. Genel olarak da bu sebeple motivasyonun kişiye özel olduğundan söz edilmiştir. İlk başta maddi olarak motive olduklarını sonrasında ise manevi olarak motive oldukları ifade edilmiştir. Ek olarak, katılımcılar mesai saatlerinin özellikle de Covid-19 sürecinde uzun olmasının ve kendilerinin ev ile ilgili rollerin kendilerine ait olduğunun düşünülmesi ile beraber oldukça zorluk çektiklerini ve saatleri dengelerken iki işi de tam olarak gerçekleştiremediklerini ve bunun da önemli bir stres faktörü haline geldiğini dile getirdiler. Bu hususun da motivasyonu olumsuz bir şekilde etkilediği neticesine ulaşılmıştır. Bir diğer husus olan kuşaklar ile ilgili olarak yapılan görüşmelerde katılımcıların, işe alımda gençlerin daha çok tercih edildiğini dile getirdikleri belirtilmiştir. Bu durumu ise, gençlerin teknolojiye adapte olmasının daha kolay olması ve bankacılık sektöründeki değişen yapıya daha kolay uyum sağlamaları şeklinde dile getirdiklerine değinilmiştir. Dolayısıyla, gençlerin genel olarak mutluluğa önem verdiklerinden, işte mutsuz olduklarında ise iş değişikliği yapma konusunda daha cesaretli olduklarından söz edilirken, yaşı daha ileri olanların ise bir işe girdiklerinde bu işe tutunmayı ve devam etmeyi istedikleri ve konfor alanlarının dışına çıkmak istemedikleri şeklinde katılımcıların açıklamalarına yer verilmiştir.



Buna ilaveten, psikolojik şiddet başlığı altında, çalışanların genel olarak bankacılıkta hedef baskısının azaltılmasını istedikleri neticesine ulaşılmıştır. Hedef baskısının uzun sürmesi halinde bunun mobbinge dönüşebileceğinden söz etmiş oldukları dile getirilmiştir. Katılımcıların, mobbingi önlemek için üst yönetimin daha çok denetlenmesi gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte, işe başlamadan önce üst yönetime psikolojik test uygulanması gibi önerilerde bulunmuş oldukları görülmüştür.

## 7.2 Öneriler

Bu hazırlanan tezde, diğer yapılan tezlerden farklı olarak, bankacılık sektörü, motivasyon konusu ile birlikte incelenmiş ve derinlemesine analiz yöntemi ile konu daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu doğrultuda, literatürdeki boşluk fark edilerek, çözümler üreten bir çalışma olup, feminist yaklaşımları da kapsamaktadır. Bu hususa ek olarak, “cam tavana” yönelik olarak konuların çok çeşitli boyutlarda ele alınması oluşturulacak olan çözümler ile ilgili detaylı bilgiyi vermesi bakımından yapılacak olan ilerideki çalışmalara yön göstermesi düşünülmektedir. Katılımcıların görüşleri de literatür çalışmasını destekler nitelikte olduğu için bankacılık sektörüne kapsamlı bir çözüm üretmek açısından literatüre önemli bilgiler kazandırılmıştır. Diğer yapılacak olan çalışmalarda akademi ve iş dünyasına cam tavan ile ilgili olan boşluğu doldurması bakımından önemli olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla, bu tezin, hem sosyal yönden hem de ekonomik yönden, kadınların karşılaştıkları çeşitli problemlere çözüm bulunmasıyla istihdamda kadınların sayısının artması ve eşitsizliklerin giderilmesini hedefleyen bir çalışma olması bakımından literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, N. Hashim, R. Shonubi, O. ve Hamid, N. (2016) , Recognition and Appreciation and Its Psychological Effect on Job Satisfaction and Performance in a Malaysia IT Company: Systematic Review, “ *Journal of Humanities and Social Science* ” , Volume 21, Issue 9, Ver. 6 (Sep. 2016) PP 47-55, DOI: 10.9790/0837-2109064755
- Acquah, A. Nsiah, T. Antie, E. ve Otoo, B. (2021) , Literature Review On Theories of Motivation, “ *EPRA International Journal of Economic and Business Review* ” , Volume-9, Issue-5, DOI: 10.36713/epra2012
- Akbaş, Ö. ve Dursun, C. (2020), Koronavirüs (Covid- 19) Pandemisi Süresinde Özel Alanına Kamusal Alanını Sığıdıran Çalışan Anneler.” *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)* ” , ISSN: 2148-9963, ASEAD CİLT 7 SAYI 5, S 78-94 ISSN: 2148-9963
- Akpınar, C. (2013) , Career Barriers For Women Executives and The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French and Turkish Women Executives, “ *Social and Behavioral Sciences* ” , 75 (2013) 488 – 497, doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.053
- Aksu, C. (2021). İşe Alımlarda Cinsiyet Eşitsizliği. “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Alhas, F. (2020), Cam Uçurum: Efsane Avcısı. “ *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 9-21 E-ISSN: 2602-2192
- Alhas, F. (2020), Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmasına Engel Olan Nedenler: Cam Uçurum, Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “ *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), S. 101-113 DOI: 10.31463/aicusbed.677598
- Ali, M. (2016) , Impact of Gender- Focused Human Resource Management on Performance: The Mediating Effects of Gender Diversity, “ *Australian Journal of Management* ” , Vol. 41(2), :376-397, DOI: 10.1177/0312896214565119
- Altun, Y. (2021) , Çalışanlarımızın Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı Her Şeyden Önemli, “ *Harvard Business Review Türkiye* ” ,

- Ammerman, C. ve Groysberg, B. (2021) , Cinsiyet Uçurumu Nasıl Kapatılır? “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Angel Sharma | (2016) Managing diversity and equality in the workplace, *Cogent Business & Management*, 3:1, 1212682, DOI: 10.1080/23311975.2016.1212682
- Anne Grönlund & Ida Öun (2018) In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work–family conflict, *Community, Work & Family*, 21:1, 87-105, DOI: 10.1080/13668803.2017.1375460
- Appel, R. Meulenbroek ve Danivska, V. (2021), “ *A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and the Office Environment* ” , Routledge Taylor & Francis Group, DOI: 10.1201/9781003128830
- Asoy, E. (2018) Toplumsal Cinsiyet Ayrımı ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Oyun Teorisi Modeli: Cam Tavanın Kırıldığı Oyun Dengesi, "*Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*" 2-2: 85-95 DOI: 10.26695/mukatcad.2018.19
- Bal, P. ve Jansen, P. (2016), Workplace Flexibility Across the Lifespan. “ *Research in Personnel and Human Resources Management* ” , Volume 34, 43-99 DOI: 10.1108/S0742-730120160000034009
- Bayhan, A. ve Şahin, S. (2020) Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Ekonomik Boyutu, “*Lectio Socialis*” Volume 4 Issue 1, 59-74
- Barelka, A. ve Downes, M. (2019), A Career-Stage Approach to Understanding Glass Ceiling Perceptions, “*Southern Journal of Business & Ethics*”, Vol.11,
- Barreto, M. Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (Eds.). (2009). *The Glass Ceiling in The 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-000>
- Başer, G. , Başer, U. ve Sarıcan, M. (2021), Kırsal Alanda Yoksulluğun ve Gelir Eşitsizliğinin Analizi: Aydın İli Nazilli İlçesi Örneği, “ *Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University* ” 9, (6), 1667-1677 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anemon/issue/66301/897816>
- Başkan, E. (2021) İnsan Okuryazarlığını Geliştirebilmek, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Becker, Mary (1999). Patriarchy and Inequality: Towards a Substantive Feminizm, *University of Chicago Legal Forum*, Volume: 1999, Issue:1
- Bendl, R. ve Schmidt, A. (2010). From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’\_Different Metaphors For Describing Discrimination, *Gender and Organization*, Vol:17, No:5
- Bender, Sara; Brown, Kristina S; Hensley Kasitz, Deanna L; Vega, Olga. Family Relations; Hoboken Vol. 71, Iss. 1, (Feb 2022). DOI:10.1111/fare.12632

- Bennett, F. ve Daly, M. (2014), Poverty Through a Gender Lens: Evidence and Policy Review on Gender and Poverty "University of Oxford, Department of Social Policy and Intervention ",
- Benmira S, Agboola M. BMJ Leader 2021;5:3–5. doi:10.1136/leader-2020-000296
- Bernat, B (2021) The Glass Ceiling: Effects of Motivation and Morale on Women in Emergency Management, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University
- Bleijenbergh, I. ve Engen, M. (2015) , Particularly Modeling to Support Gender Equality, "Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 34, No.5: 422-438, DOI 10.1108/EDI-06-2013-0045
- Bordia, P. Hunt, E. Paulsen, N. Tourish, D. ve Difonzo, N. (2004), Uncertainty During Organizational Change: Is It All About Control? "Researchgate", 13(3), DOI: 10.1080/13594320444000128
- Bohnet, I. ve Hauser, O. (2021). Şirketinizin Her Düzeyinde Cinsiyet Dengesini Sağlamak. "Harvard Business Review Türkiye",
- Boyatzıs ve ark. (2020) , Duygusal Zekâ, Hbr 10 Must Reads, İstanbul (Şensoy, Ü. Çev.)
- Boss, v. Dahlander, L. Ihl, C. ve Jayaraman, R. (2021) Bağımsızlık Takım Performansını Ne Zaman İyileştirir ve Ne Zaman Kötüleştirir? , " Harvard Business Review Türkiye "
- Brenner, J. (2014) , 21st Century Socialist Feminism, " Socialist Studies " , 10 (1)
- Brewis, J. ve Linstead, S. (1999) Gender and Management "SpringerLink" DOI:10.1007/978-1-349-15064-9\_3
- Brouneus, K. (2011) , In- depth Interviewing: The Process, Skills, and Ethics of Interviews in Peace Research, " Researchgate " , ISSN 1918-2821,
- Bulut S. Why Mobbing is Important. OA J Behavioural Sci Psych 2019, 2(3): 180021
- Kadınlar Tükenmişlikle Mücadelede Daha Fazla Efor Sarf Ediyor. "Harvard Business Review Türkiye"
- Candan, H. Oktay, E. ve Kaya, T. (2017), Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, "Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi", sayı: 49, s. 67-87, DOI: 10.16992/ASOS.12446
- Castano, A. Fontanil, Y. Garcia, A. Izquierdo (2019) , Why Can't I Become a Manager?- A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination, " Internal Journal of Environmental Research and Public Health " , 16(10): 1813, doi:10.3390/ijerph16101813
- Central Statistics Office (2019) , Women and Men in Ireland, 2019.

- Chang, E. ve Milkman, K. (2021), Improving Decisions That Affect Gender Equality in the Workplace, “ *Organizational Dynamics* ” 49 (2020) 100709
- Chaudhry, A. ve Rosenbloom, A. (2021) , Yeni Normalde Çalışanlarınızın Başarısına Destek Olmanın 3 Yolu, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Chichilnisky, G. (2008) , The Gender Gap, “ *Review of Development Economics* ” 12 (4), DOI:10.1111/j.1467-9361.2008.00456.x
- Chin, J. (2011) , Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts, “ *Forum on Public Policy* ” , <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ944204.pdf>
- Civaz, İ. (2021) , Çevik Dönüşümlerde İnsanı Odağa Almak, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Cohen, C. (2021), İşe Dönüş Programları Rüştünü İspatladı, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Collins, C. Landivar, L. Ruppner, L. ve Scarborough, W. (2020) , Covid- 19 and the Gender Gap in Work Hours, “ *Feminist Frontiers* ” , 28(S1):101–112, DOI: 10.1111/gwao.12506
- Corbett, C. ve Hill, C. (2015). Solving The Equation Report,
- Cox, A. (2018), Çalışan Bir Ebeveyn Olmak, “ *Harvard Business Review Türkiye* ” ,
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 31, ss. 25-47
- Çoban, S. (2021), Gender and Telework: Work and Family Experiences of Teleworking Professional, Middle-Class, Married Women With Children During The Covid-19 Pandemic In Turkey “ *Wiley* ”, 29: 241–255, DOI: 10.1111/gwao.12684
- Çögenli, M. Asunakutlu, T. ve Türegün, Z. (2017). Gender and Mobbing: The Case of Turkey: “ *İşletme Araştırmaları Dergisi* ”, 9/ 3, 109-121
- Dağcıoğlu, B. ve Keskin, A. (2020), Data Comparison of Turkey, Europe, and USA During Covid-19 Process: A Cross-Sectional Study. “ *Researchgate* ”, Ankara Med J, 2020;(2):360-369 DOI: 10.5505/amj.2020.02328
- Davey, L. (2017). Çalışanlarınızın İzin Günlerini Kullanmalarını Nasıl Sağlıyorsunuz? “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Deci, E. Ryan, R. ve Olafsen, A. (2017) , Self- Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, “ *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* ” 4(1), DOI:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Demir, Ö. (2018) , Güçlü Bir Kurum Kültürü İçin Yapılması Gerekenler, “ *Harvard Business Review, Türkiye* ”

- Demirdağ, M. F. (2017). Küreselleşme ve Feminizm Üzerine Bir Araştırma. *Sosyolojik Düşün*, 2(1), 55-63.
- Denise Salin, Renee L. Cowan, Oluwakemi Adewumi, Eleni Apospori, Jaime Bochantin, Premilla D’Cruz, Nikola Djurkovic, Katarzyna Durniat, Jordi Escartín, Jing Guo, Idil Işık, Sabine T. Koeszegi, Darcy McCormack, Silvia Inés Monserrat, Miguel R. Olivas-Luján & Eva Zedlacher (2020) Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals’ reflections on preferred action, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:20, 2622-2644, DOI: 10.1080/09585192.2018.1460857
- Divincova, A. ve Sivakova, B. (2014). Mobbing at Workplace and Its Impact on Employee Performance, Volume 8: “*Human Resources Management & Ergonomics*”, [http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014\\_2\\_02.pdf](http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_2_02.pdf)
- Doğru, Samimi ve Etkin İletişim Fark Yaratıyor (2020) , “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Dowling, D. (2017) , The Best Ways Your Organization Can Support Working Parents, “*Harvard Business Review* ”
- Duncan, G. Drzal, E. ve Magnuson, K.(2014), Boosting Family Income To Promote Child Development, “ *Princeton University* ” , Vol. 24, No. 1, pp. 99-120
- Duman, K. N. (2022) Z ve Y Kuşakları İş Hayatında: Sisteme Adapte Olmak veya Değişimi İstemek, “*Harvard Business Review Türkiye*”
- Dworkin, S. (2012) , Sample Size Policy For Qualitative Studies Using In- Depth Interviews, “ *Arch Sex Behav* ” , 41, pages: 1319–1320, DOI 10.1007/s10508-012-0016-6
- Edmondson, A. C. ve Hugander, P. (2021) , İşyerinizde Psikolojik Güvenliği Arttırmak İçin 4 Adım, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Eurostat (2019), s.3 ve 5. Only 1 Manager Out of 3 in The EU is a Woman,
- Erkan, G. K. (2017) , Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algılarının Stres Düzeylerine Etkisi, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 12/3, p. 341-354, <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11471>
- Ermüt, N. K. (2018) , Çalışma Yaşamında Motivasyon Efsanesi, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Ermüt, N. K. (2020) , Şirketinizde Takdir ve Teşekkür Süreci Tasarlamının Sekiz Adımı, “*Harvard Business Review Türkiye* ”
- Ezzeden, S. R. Budworth, M. H. ve Baker, S. D. (2015) , The Glass Ceiling and Executive Careers: Still an Issue for Pre- Career Women, “ *Journal of Career Development* ” , Vol. 42 (5) , DOI: 10.1177/0894845314566943

- Firestone, K. (2017) , Liderler Çalışanlarını Strese Sokmadan Nasıl Zorlayabilir? , “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Fleurbaey, M. ve Peragine, V. (2013). Ex Ante Versus Ex. Post Equality of Opportunity. “*Economica*”, 80, 118–130, doi: 10.1111/j.1468-0335.2012.00941.x
- Foster, J. B. ve Clark, B. (2018) , Women, Nature and Capital in The Industrial Revolution, “*Researchgate* ” , (New York, N.Y.: 1949) · DOI: 10.14452/MR-069-08-2018-01\_1
- Frone, M. R. (2003) , *Work- Family Balance*, Handbook of Occupational Health Psychology, DOI: 10.1037/10474-007
- Gaidhani, S. Sharma, B. K. ve Arora, L. (2019) , Understanding The Attitude of Generation Z Towards Workplace, “ *International Journal of Management, Technology and Engineering* ” , Volume. 9, Issue 1, s.2804-2812
- Gayle Kaufman & Richard J. Petts (2020): Gendered Parental Leave Policies Among Fortune 500 Companies, *Community, Work & Family*, DOI: 10.1080/13668803.2020.1804324
- Genç, K. Y. ve ark. (2019) , “*Liderlik*” , Nobel Yayın: İskitler, Ankara
- Gerşil, G. (2015).Küresel Boyutta Yoksulluk ve Kadın Yoksulluğu, *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt no: 22,sayı: 1, 159- 181,
- Gerzon, Schwartz ve Knight (2019), *Çatışma ve İletişim*, Harvard Business Review Optimis: Press, İstanbul (Gezer, T. Çev.)
- Giannelli, G. C. (2015) , Policies to Support Women’s Paid Work, “ *IZA, World of Labor* ” 2015: 157, doi: 10.15185/izawol.157
- Gimenez-Nadal, J. Ignacio; Molina, José Alberto (2020) : The Gender Gap in Time Allocation in Europe, IZA Discussion Papers, No. 13461, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn,
- Gipson, A. N. Pfaff, D. N. Mendelsohn, D. B. Catenacci, L. T. ve Burke, W. W. (2017) Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style and Performance, Vol. 53(1) 32-65, <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Gloor, J. L. Sander, G. ve Meister, A. (2021) , Kadınları Kasıtlı Olarak Dışlayan Çalışanlar Hakkında Ne Yapmalı, “ *Harvard Business Review Türkiye* ” ,
- Goleman (2020), *Duygusal Zeka ve Liderlik*, Harvard Business Review Press, İstanbul Optimist (Talay, S. Çev.)
- Goleman (2020), *Duygusal Zeka Neden IQ’ dan Daha Önemlidir?* , 53. Basım: İstanbul (Yüksel, B. S. , Çev.)
- Goleman, Mckee ve Waytz (2017), *Empati*, Harvard Business Review Press ,Optimist: İstanbul (Göktem, L. Çev.)

- Goleman, Kaplan ve David (2019) , *Öz farkındalık* , Harvard Business Review Press, Optimist: İstanbul (Gezer, T. Çev.)
- Görmüş, A. (2019), Türkiye’de Yetersiz İstihdam: Cinsiyet Temelli Bir Lojistik Regresyon Modeli, “ *Çalışma ve Toplum* ”
- Grow, J. M. ve Yang, S. (2018), Generation- Z Enters The Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. “ *Journal of Advertising Education* ”, Vol 22 (1). DOI: 10.1177/1098048218768595
- Guillen, M. (2021) , *Motivations in Organizations*. Humanistic Management,
- Gülbay, E. E. (2019) , Aile Şirketlerinin Önündeki Tuzak, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Güler, H. N. (2020) , Bankacılık Üst Yönetimlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Profil Analizi, “ *Journal of Original Studies* ” , Volume 1, Issue 2, pp. 129-140, DOI:https://doi.org/10.47243/jos.1.2.10
- Han, W. Ruhm, C. ve Waldfogel, J. (2009) , Parental Leave Policies and Parents’ Employment and Leave- Taking “ *Journal of Policy Analysis and Management* ”, Vol. 28, No. 1, 29–54, DOI: 10.1002/pam.20398
- Hartman, H. (1976) , Capitalism, Patriarchy, and Job Segregation by Sex, “ *The University of Chicago Press* ” , Vol. 1, No. 3,
- Hecker, I. Spaulding, S. ve Kuehn, D. (2021) , Digital Skills and Older Workers , “ *Urban Institute* ”
- Heilmann, A. (2018) , “ *The Awakening and New Women Fiction* ” , University of Warwick: University Press, 87-104
- Hernandez, M. I. Lopez, O. R. Mateos, M. B. ve Jimenez, J. L. (2019) , Work- Life Balance in Great Companies and Pending Issues For Engaging New Generations at Work, “ *International Journal of Environmental Research and Public Health* ” , 16, 5122, s. 3 : DOI :10.3390/ijerph16245122
- Hewlett, S. A. ve Luce, C. B. (2005) , Off- Ramps and On- Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success, “ *Harvard Business Review* ” ,
- Hoeven, C. L. Miller, V. D. Peper, B. ve Dulk, D. (2017). The Work Must Go On: The Role of Employee and Managerial Communication in the Use of Work- Life Policies, “ *Management Communication Quarterly* ”, Vol. 31 (2) DOI: 10.1177/0893318916684980
- Hoiby, N. (2020). Pandemics: Past, Present, Future. *Journal of Pathology, Microbiology and Immunology*. APMIS 129: 352–371, DOI10.1111/apm.13098
- Holloway, I. (2005) , “ *Qualitative Research in Health Care* ” , Open University Press,
- Hooks.(2019) *Feminizm Herkes İçindir*. İstanbul: Bgst Yayınları (Aydın, E. Kurt B. Özgün, Ş. Yıldırım, A. , Çev.) (ilk baskı 2002)



- ILO ve OECD (2021), *Women at Work in G20 Countries: Policy Action Since 2020* (2nd Meeting of G20 Employment Working Group Under Italy's Presidency 2021)
- Ince-Yenilmez, Meltem. (2021). The Problem of Academic Gender Mobbing in Turkish Universities. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(2), 97-108. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n2.544>
- Institute of Leadership & Management, "Women in Banking" International Labour Organization(2020) , The Covid-19 Response: Getting Gender Equality Right For a Better Future For Women At Work
- Invy, P. ve Joyce, B. (1930) , *Women and The Industrial Revolution 1750- 1850*, London: George Routledge,
- İçli, G. (2017) , Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Küreselleşme, " *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute* " , Sayı. 30, DOI: 10.5505/pausbed.2018.91886
- İş ve Aile Dengesini Kurmanın Sırrı (2019), " *Harvard Business Review Türkiye* " ,
- İşe Alımda Başvurunun Anonimleştirilmesi Kadınlara Fayda Sağlıyor, (2020) , " *Harvard Business Review Türkiye* "
- İşe Alımlarda Pozisyona Değil, Pfizer'e (2021) , " *Harvard Business Review Türkiye* "
- İpçioğlu, İ. Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, " *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* " Cilt.10 Sayı. 25, s.686-709, DOI: 10.20875/makusobed.460894
- Jadhav ve Gupta (2014) , Global Communication Skills and It's Relationship With Emotional Intelligence, " *American Journal of Management* " , vol. 14 (4)
- Janasz, S. ve Cabrera, B. (2018) , How Women Can Get What They Want in a Negotiation, " *Harvard Business Review* "
- Jennifer Cohen & Yana van der Meulen Rodgers (2021) The feminist political economy of Covid-19: Capitalism, women, and work, *Global Public Health*, 16:8-9, 1381-1395, DOI: 10.1080/17441692.2021.1920044
- Johansson, K. ve Abrahamsson, L. (2017), Gender- Equal Organizations As a Prerequisite For Workplace Learning. " *The Learning Organization* ", Vol. 25, No. 1, DOI 10.1108/TLO-05-2017-0050
- Jones, L. (2019). " *Women's Progression in the Workplace* ". (Government Equalities Office, Global Institute for Women's Leadership), Kings College London
- Kalaylıoğlu, Y. Öztürk, A. ve Eker, G. (2020), " *Rapid Gender Assessment of Covid-19 Implications in Turkey* ". UN Women Turkish Office.
- Karamanlı, H. (2014) , Görevimiz Motivasyon, " *Harvard Business Review Türkiye* "

- Kocabıçak E. (2013).The Relationship of Patriarchy and Capitalism: The ‘win-win’ Scenario Reconsidered. “*Kadın Araştırmaları Dergisi*”, sayı: 12, Sf. 193-214
- Koçel (2020) , *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş, 18. Baskı, İstanbul
- Kumar, S. ve Baroda, S. (2021), Gender and Workplace Equity, “*International Journal of Research Publication and Reviews*” , Vol (2), Issue (4), Page 94-98
- Lathabhavan, R. (2021) , Covid- 19 Effects on Psychological Outcomes: How Do Gender Responses Differ, “ *Psychological Reports* ” , 0(0) 1–16, DOI: 10.1177/003329412111040428
- Latham, G. (2004) , The Motivational Benefits of Goal- Setting, “ *Academy of Management Executive*” , Vol.18, No.4
- Lewis, S. ve Smithson, J. (2001) , Sense of Entitlement to Support for the Reconciliation of Employment and Family Life, “*Human Relations*”, Volume 54 (11), doi: 10.1177/00187267015411003
- London, M. Bear, J. B. Cushenbery, L. ve Sherman, G. D. (2019) , Leader Support For Gender Equity: Understanding Prosocial Goal Orientation, Leadership Motivation, and Power Sharing, “ *Human Resource Management Review* ” , 29 (2019) , 418- 427, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.002>
- Mahmoud, A. B. Fuxman, L. Mohr, I ve Reisel, W. D. Grigoriou, N. (2021) We Aren’t Your Reincarnation! Workplace Motivation Across X, Y, and Z Generations, “*International Journal of Manpower*” , 42(1):193-209, DOI: 10.1108/IJM-09-2019-0448
- Ahmet Makal ve Gülay Toksöz (2015) *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadının Emegi* Ankara, İmge Kitabevi
- Mallick, M. (2021) , Yöneticiniz Size İçi Boş Bir Terfi Teklifi Yaparsa, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”
- Mandel, H. ve Semyonov, M. (2005) , “ *American Sociological Review* ” , Vol. 70
- Maria Falk Mikkelsen, Christian Bøtcher Jacobsen & Lotte Bøgh Andersen (2015): Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers’ Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation, *International Public Management Journal*, DOI: 10.1080/10967494.2015.1043166
- Markowska-Przybyła Urszula: Trust and trustworthiness of women and men in decision-making processes in conditions of stress, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, vol. 65, no. 2, 2021, pp. 72-86, DOI:10.15611 /pn.2021.2.05
- Mattioli, A. V. Sciomer, S. Maffei, S. ve Gallina, S. (2020), Lifestyle and StressManagement in Women During Covid-19 Pandemic: Impact on

- Cardiovascular Risk Burden. *“American Journal of Lifestyle Medicine”* , Vol.15, No.3, DOI:<https://doi.org/10.1177/1559827620981014>.
- McBean, S. (2021) , Feminist Diagrams, *“Feminist Theory”* , Vol. 22 (2), 206–225, DOI: 10.1177/1464700121997182
- McDonald, P. K. (2018), How ‘Flexible’ Are Careers in The Anticipated Life Course of Young People? , *“Human Relations”* . Vol. 71(1) 23–46, DOI: 10.1177/0018726717699053
- McLeod, S. (2018), Maslow’s Hierarchy of Needs, *“SimplyPsychology”*
- Microop, D. V. ve Schnurr, S. (2017), Evidence From Workplaces Around The World. <https://doi.org/10.1075/dapsac.69>
- Muninarayanappa, M., & Varna, K. B. (2020). Issuesa and Effects os Climate Change on Corporate Sector in Creating Glass Ceiling From Gender Perspective–A Study Based on Indian Context, *“UGC Care Journal”*
- Molenaar, K. Brown, H. Caile, S. ve Smith, R. (2002), Corporate Culture, *“ASSE Foundation Research”*
- Morales, M. ve Misner, I. (2021). Esnek Çalışma Hakkında 5 Efsane. *“Harvard Business Review Türkiye”*
- Moran, Rachel F. (2004) "How Second-Wave Feminism Forgot the Single Woman," Hofstra Law Review: Vol. 33: Iss. 1, Article 5. Available at: <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlr/vol33/iss1/5>
- Naila Kabeer, Shahra Razavi & Yana van der Meulen Rodgers (2021) Feminist Economic Perspectives on the COVID-19 Pandemic, *Feminist Economics*, 27:1-2, 1-29, DOI: 10.1080/13545701.2021.1876906
- Nanda, M., & Randhawa, G. (2020). Emotional intelligence, work-life balance, and work-related well-being: A proposed mediation model. *Colombo Business Journal*. 11(2), 1-23, DOI: <http://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.62>
- Naumann, I. (2005) Child Care and Feminism in West Germany and Sweden in the 1960s and 1970s, *“Journal of European Social Policy”* , Vol 15(1): 47–63; 049162, SAGE Publications, London, Thousand Oaks and New Delhi, DOI: 10.1177/0958928705049162
- Nieuwenhuis, R. ve Lancker, W. V. (2020) , *The Palgrave Handbook of Family Policy*, Palgrave Macmillan, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-54618-2>
- Nordberg, T. H. (2019), Managers’ Views on Employees’ Parental Leave: Problems and Solutions Within Different Institutional Logics, *“Acta Sociologica”* , Vol. 62 (1) , 81–95, DOI: 10.1177/0001699318759781
- OECD (2020). *“Advancing Gender Balance in The Workforce: A Collective Responsibility”*. (Forum on Tax Administration), Paris.

- OECD, Education At a Glance 2017, <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2017CN-Turkey-Turkish.pdf>
- OECD (2017), Meeting of The OECD Council at Ministerial Level, (Report on the Implementation of the OECD Gender Equations) , Paris
- OECD (2018), Toolkit For Mainstreaming and Implementing Gender Equality
- Özdemir, F. ve Özer, G. (2018) , Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği, “*Researchgate*”
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu, Cilt/ Volume:5 Sayı/Issue: 2 <https://doi.org/10.37991/sosdus.826813>
- Palhano, D. (2014) , Extrinsic and Intrinsic Motivation, “*Academia*”
- Pasolli, L. (2017), "Child Care and Feminism in Canada" Bonifacio, G.T. (Ed.) *Global Currents in Gender and Feminisms*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 129-140. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-483-520171011>
- Poussard, J. M. ve Erkmen, T. Karsak, B. (2011) , Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme “*ResearchGate*”
- Pérez-Peña, M.d.C.; Jiménez-García, M.; Ruiz-Chico, J.; Peña-Sánchez, A.R. Analysis of Research on the SDGs: The Relationship between Climate Change, Poverty and Inequality. *Appl. Sci.* 2021, 11, 8947. <https://doi.org/10.3390/app11198947>
- Phudoma Lama, Mo Hamza & Misse Wester (2021) Gendered dimensions of migration in relation to climate change, *Climate and Development*, 13:4, 326-336, DOI: 10.1080/17565529.2020.1772708
- Purcell, D. Macarthur, K. R. ve Samblanet, S. (2010) , Gender and the Glass Ceiling at Work, “*Sociology Compass*” , 4/ 9, DOI: 10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x
- Raday, F. 2019. “Gender Equality and Women’s Rights in the Context of Child Custody and Maintenance: An International and Comparative Analysis.” UN Women Discussion Paper Series No. 30. New York: UN Women.
- Rahming, S. G. (2021). The STEM Glass Ceiling: The Influence of Immigration Status on STEM Trajectories of Afro-Caribbean Women (A Narrative Approach). *Journal of International Students*, 12(1), 156–174. <https://doi.org/10.32674/jis.v12i1.3367>
- Randle V. (1999) The ‘Glass Ceiling’ : an illusion?, *Interdisciplinary Science Reviews*, 24:2, 105-109, DOI: 10.1179/030801899678704
- Reeve, J. (2021), Motivasyon ve Duyguyu Anlamak, Nobel Akademik Yayıncılık, (İşözen H. Erbay, E. Ö. Tasa, H. Çev.)
- Reeves (2005) , Emotional Intelligence, “*AAOHN Journal*” , Vol. 53, No. 4,

- Reinholt, M. Pedersen, T ve Foss, N. J. (2011) , Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks, “ *The Academy of Management Journal* ” , Vol. 54, No. 6, 1277–1297, DOI: 10.5465/amj.2009.0007
- Rhode, D. L.(2016), *Women and Leadership*, Oxford University Press, E-KİTAP ISBN' İ9780190614720
- R R Soumya & Anuradha Sathiyaseelan | (2021) Mindfulness: An emotional aid to the glass ceiling experiences, *Cogent Psychology*, 8:1, 1907911, DOI: 10.1080/23311908.2021.1907911
- Ruscuklu, T. (2019) , İşten Geç Çıkanlar, Dikkat, “*Harvard Business Review Türkiye*”
- Sabbarwal, S. (2000). The Changing Face of Feminism: Dilemmas of the Feminist Academic. *Sociological Bulletin*, 49(2), 267–277
- Sandler, B. R. (1990), “ *The Chilly Climate in the Workplace, or, Why It Still Hurts to be a Woman in Labor*” . (Project on the Status and Education of Women Association of American Colleges), Women in Engineering Conference:A National Initiative, Washington, DC 20009, pp.147-153.
- Sardana, T. ve Sharma, D. (2021) , Women As Leaders: A Systematic Review of Glass Ceiling and Organizational Development, “ *The International Journal of Indian Psychology* ” , Volume 9, Issue 1, DOI: 10.25215/0901.058
- Savani, K. Madan, S. Nanakdewa, K. ve Markus, H. R. (2021), Araştırma: Çalışanları Görüşlerini İfade Etmeye Teşvik Eden Nedir? , “ *Harvard Business Review Türkiye*”
- Scarborough, W. What The Data Says About Women in Management Between 1980 and 2010 (2018), “*Harvard Business Review*”
- Schein, E. G. (1988) , *Organizational Culture*, Sloan School of Management, MIT,
- Schulstok, T. ve Wikstrand, F.(2020) , Schulstok ve Wikstrand (2020), Gender Equality and Career Guidance in a Nordic Context, DOI: 10.1163/9789004428096\_004
- Scrofani, E. ve Robert, Ed. (1991). *Beginning of Endustrial Revolution in England*, Berkeley: Berkeley High School
- Sealy, R. H. V. ve Singh, V. (2010), The Importance of Role Models and Demographic Context For Senior Women's Work Identity Development. “*International Journal of Management Reviews*” . DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00262.x
- Smeaton, D. (2014). Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices: A Literature Review, “*Researchgate*”,
- Singh, V. Vinnicombe, S. ve Kumra, S. (2006) , Women in Formal Corporate Networks: An Organisational Citizenship Perspective, “

*Women in Management Review* ", 21(6): 458-482 DOI: 10.1108/09649420610683462

Smaliukiene, R. ve Tvaronaviciene, M. (2014), Bridge Employment: An Opportunity For Aging Society. "*Social and Behavioral Sciences*" , 388 – 391, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.208

Smith, P., Caputi, P. and Crittenden, N. (2012), "A maze of metaphors around glass ceilings", *Gender in Management*, Vol. 27 No. 7, pp. 436-448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>

Snowkat, H. ve Parveen, H. (2017) , "*Media of Communication Studies*"

Spagnoli, P. Presti, A. L. ve Buono, C. (2019). The "Dark Side" of Organisational Career Growth. "*International Journal of Manpower*", Vol.41, No.2, pp. 152-167 (16) DOI 10.1108/IJM-05-2018-0145

Stearns, P. N. (2013) , "*The Industrial Revolution in World History*" Westview Press

Serge Svizzero, Clement Allan Tisdell. Hunter-Gatherer Societies: Their Diversity and Evolutionary Processes. 2014. hal-02152682f

Taleb, N. (2018). Antikırılçılık (Yüksek, D. Çev.), İstanbul: Varlık

Taleb,N. (2020) , Siyah Kuğu (Arıbaş, N. Çev.), İstanbul: Varlık

Taser, D. Erdoğan (2021) , Careers Advancement of Women: Applying a Multi-Level Relational Perspective in The Context of Turkish Banking Organisations, "*Human Relations*" , Vol. 75(6) 1053-1083 <https://doi.org/10.1177/00187267211002244>

Tecer, B. (2020) , İş Yerinizde Adalet Yoksa Bağlılığı Unutun, "*Harvard Business Review Türkiye*"

Thompson, L. J. (2007), s.13, Gender Equity and Corporate Social Responsibility in a Post- Feminist Era, "*Researchgate*", Business Ethics: A European Review, Vol.17, Number: 1, DOI: 10.1111/j.1467-8608.2008.00523.x

TILLY, L. A. (1994). Women, Women's History, and the Industrial Revolution. *Social Research*, 61(1), 115–137.

Tolstikova, İ. Ignatjeva, O. Kondratenko, K ve Pletnev, A. (2021) , Digital Behaviour and Personality Traits of Generation Z in a Global Digitalization Environment, In book: Knowledge in the Information Society, "*Researchgate*" , DOI: 10.1007/978-3-030-65857-1\_6

Tunç, M. (2018), Kalkınmada Kadın Ayrımcılığı ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Rolü: Ülkelerarası Farklı Gelir Gruplarına Göre Yatay Kesit Analiz " *Sosyoekonomi*" Vol. 26(38), 221-251

Turan, S. ve Kudat, B. (2021) , Güç Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Geçiş, "*Harvard Business Review Türkiye*"

- TUSİAD, TURKONFED ve UN WOMEN (2020), Covid-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkileri
- Tutar, H. (2004), s. 4, İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, “*Yönetim Bilimleri Dergisi*” (2.2), <https://docplayer.biz.tr/3493109-Isyerinde-psikolojik-siddet-sarmali-nedenleri-ve-sonuclari.html>
- TÜİK (2021) , İstatistiklerle Kadın, 2020, Sayı: 37221
- TÜİK (2021) , İşgücü İstatistikleri, Ocak 2021, Sayı: 37486
- TÜİK (2022) İstatistiklerle Kadın (2021) Sayı: 45635
- Türkiye Bankalar Birliği (2022) , “*Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Aralık 2021*”
- Türkiye Bankalar Birliği (2022) , “*Bankalarda Kadın Çalışanlar*”
- UN WOMEN (2020), s. 2-4. “*Covid-19 and Women’s Leadership: From An Effective Response To Building Back Better*, (Policy Brief NO. 18).
- Varışlı, N. (2021), Türkiye’de Kadın İşgücünün Kayıt Dışı İstihdamdaki Durumu, “*The Journal of World Women Studies*” , Volume:6, Issue:1,
- Veluchamy, R. Choudhury, S. Dixit, S. ve Jha, S. (2021) , Impact of Emotional Intelligence and Work- Life Integration on Job Stress, “*An Anthology of Multi-Functional Perspectives in Business and Management Research*” , In book: An Anthology of Multi-functional perspectives in Business and Management Research, Volume 1, Eureka Publications,
- Vianen, A. E. M. ve Fischer, A. H. (2002) , Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3): 315-337, DOI: 10.1348/096317902320369730
- Walker, C. ve Fincham, B. (2011) , “*Work and the Mental Health Crisis in Britain*” , John Wiley & Sons, DOI:10.1002/9781119974260
- WALLER, A.D. and RAGSDELL, G. 2012. The impact of e-mail on work-life balance. *Aslib Proceedings*, 64 (2), pp. 154 - 177.
- Wei, W. Sarker, T. Roy, R. Sarkar, A.ve Rabbany, Md. G. (2020) , Women’s Empowerment and Their Experience to Food Security in Rural Bangladesh, “*Sociology of Health and Illness*” , DOI: 10.1111/1467-9566.13273
- Yalçın, E. C. Basol, O. Aydemir, M. ve Aytaç, S. (2019), Türkiye’de Bölgelere Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Ayrımcılığı. “*Researchgate*”. 2019 Cilt/Vol: 21/Num:4 Sayfa/Page:115-130
- Yanmaz, K. ve Korkmaz, O. (2021). Lojistik Sektöründe Çalışan Kadınların Motivasyonlarının Cam Tavan Algıları Açısından Değerlendirilmesi,

*İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 35, Sayı 3, 805 – 832,  
<https://doi.org/10.16951/atauniiibd.793527>

Yazgan, P. Yüceşahin, M. M ve Demir, S. A. (2017), Türkiye’deki Ev İşçisi Kadınlara Yönelik Toplumsal Cinsiyet Temelli Söylemin Eleştirel Bir Analizi: kadınarkulubu.com Örneği. “*Congress- İktisat ve Sosyal Bilimlerde Güncel Araştırmalar*”.

Yeni İş Modelleri Kurgulanırken Çalışan Talepleri Değişiyor (2021) , “ *Harvard Business Review Türkiye* ”

Yetimoğlu, S. (2019) , Daha Az Çalışma Saati, Daha Yüksek Verimlilik, “ *Harvard Business Review Türkiye* ”

Yıldırım, A. (2019). “Türkiye’de Yoksulluk ve Yoksullukla Mücadele”. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 1 (1), s. 15-33

Yıldız S. , Alhas F. , Sakal Ö. ve Yıldız H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, DOI: 10.1501/SBFder\_0000002425

Yüksel, M. ve Ören, K. (2018): Kadın Çalışanların Elektronik Ticarete İlişkin Algı Düzeylerini Ölçülemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, “*Social Sciences Studies Journal*” , Vol:4 Issue: 16 pp: 1249-1269

Y ve Z Kuşağını Kazanmak İçin Kurum Kültürünüz Nasıl Olmalı? (2019) , “ *Harvard Business Review Türkiye* ” ,

Zafra E. L. Retamero, R. C.ve Martos, M. P. B. (2012) , The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence From a Gendered Approach, “ *The Psychological Record* ” , 2012, 62, s. 4-5, DOI: 10.1007/BF03395790

Zoch, G. Bachmann, A. N.ve Vicari, B. (2021), s.3-4, Reduced Well-Being During The Covid-19 Pandemic- The Role of Working Conditions. “*Wiley*”, DOI: 10.1111/gwao.12777



## **EKLER: GÖRÜŞMEDE SORULAN SORULAR**

**Araştırmanın Adı:** Çalışan Kadınların Motivasyonlarının Cam Tavan Sendromu Üzerinden İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Örneği

**Araştırmanın Amacı:** Kadın çalışanların cam tavan ile ilgili düşüncelerini değerlendirebilmek için ilk başta beyaz yakalı kadın çalışanların demografik özelliklerini belirlemektir. Sonrasında ise kadın çalışanlara cam tavan ile ilgili ucu açık sorular sorarak genel anlamda bankacılık sektöründe çalışan kadınların bu konudaki algılarının nasıl olduğunu belirlemek amaçlanmakta olup çalışmanın bir sonraki kısmında ise çalışanların genel olarak motivasyonlarının nasıl iyileştirileceği ile ilgili ucu açık sorular sorulacaktır. Böylelikle cam tavan ile birlikte oluşan engellere çözümler üreterek gelecekteki çalışmalara da katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışma, Işık Üniversitesi'nin tezli çalışması için nitel bir araştırma yöntemi olup 10 katılımcı ile yüz yüze görüşülerek çalışanlardan bilgi alınması hedeflenmektedir. Bunu gerçekleştirirken katılımcıların isimleri ve firmanın adı gizli tutulacaktır.

Cam tavan sendromu, kadınların işyerinde üst düzey pozisyona ulaşırken cinsiyetlerinden dolayı karşılaştıkları bazı ayrımcılıkları ifade etmektedir. Bunlar, kadınların önüne konulan bariyerler olup iş hayatında kadınları çeşitli boyutlarda etkilemektedir.

### **Cam Tavan Sendromuna Yönelik Sorular**

1)Kadınların şirkette üst düzey pozisyona gelirken karşılaştığı zorluklar neler olabilir, bunun nedenleri neler olabilir?

2)Bankacılık sektörünü düşündüğünüzde kadınların en yoğun olarak çalıştığı departmanlar nelerdir? Kadınların farklı alanlarda çalıştırılmasının nedenleri neler olabilir?

3) Covid-19 döneminde ruhsal ya da fiziksel ne tür sağlık problemleri çıkmıştır? Bu süreçte yaşanan zorlukları bir örnekle açıklamamız mümkün müdür? Bunların üstesinden gelmek için neler yapılmış olabilir?

4) İşyerlerinde yaşanan psikolojik şiddet ile ilgili düşünceniz nedir? Psikolojik şiddeti engellemek için şirketler ne tarz yöntemler geliştirebilir ya da sizin uyguladığınız yöntemler var mıdır?

5) İşyerlerinde kadınlar ve erkekler emeklerinin karşılığını eşit bir şekilde alıyor mudur? Eşit değilse nedenleri neler olabilir? Nasıl düzeltilebilir?

6) Tüm çalışanları düşündüğünüzde yaşı ileri olan ve çocuğu olan çalışanlar işe alımda şirketinizde nasıl değerlendirilmektedir? Bunun nedenleri neler olabilir?

7) Aile iş ile ilgili sorumluluklarda kadınların en fazla karşılaştıkları problem ne olabilir? Sizce bu problemde kadınlar nasıl etkilenmişlerdir? Bir örnekle açıklamamız mümkün olabilir mi?

8) Anne olan kadınların mesleklerinde ilerlemeleri konusunda ne tarz zorluklarla karşılaşılıyor olabilirler? Bu anlamda işverenlerden ne tarz bir destek beklenebilir? Kadınların işte iyi hissetmesi için neler yapılabilir?

9) Yöneticilerin iş-yaşam dengesinde psikolojik yıpranmaları önlemek için ne tür uygulamalar yapmaları önerilmelidir? Esnek çalışma anlamında yöneticiler nasıl bir destek sağlıyor olabilir? Yönetimle nasıl bir iletişim sağlanırsa faydalı sonuçlar elde edilir? Bir örnekle açıklamamız mümkün müdür?

10) Kuşaklardaki çeşitlilik iş-yaşam dengesini nasıl etkilemiş olabilir? Kuşaklar olarak gençler, orta yaşlılar ve yaşı ileri olan kadınlardan hangisi en çok etkilenmiş olabilir? Bunun nedenleri neler olabilir? Bir örnek verebilir misiniz? Kariyerlerinin başında ve sonunda olan kadınların avantajları ve dezavantajları neler olabilir?

11) Gençlerle yaşı ileri olan kadın çalışanları karşılaştığımızda, motivasyon anlamında işyerinden beklentileri ne şekilde olabilir? Nedenini açıklamamız mümkün müdür?

12) 50 yaş üstü çalışanların tecrübesinden, bilgisinden yararlanılırsa organizasyonlar ne gibi faydalar sağlar? Nasıl yöntemler geliştirilirse çalışanların işten ayrılma oranlarında bir azalma olur? 50 yaş üstü olan çalışanların şirketten beklentileri neler olabilir?

13) Sosyo-kültürel anlamda kadının çalışmamasının istenmesi şirketlerin istihdamını nasıl etkiler? Bunun nedenleri nelerdir? Bunun önüne geçebilmek için neler yapılabilir?

14) Çalışanların ilerlemesini destekleyen bir yönetici nasıl olmalıdır? İşverenler, şirketlerde kadın çalışanlarını geliştirmeye çalışıyorlar mıdır?

### **Kadın Çalışanlarının Motivasyonuna İlişkin Sorular**

15) Bankacılık sektöründe çalışanların motive edilmesi nasıl sağlanabilir? Bir örnekle açıklamanız mümkün müdür?

16) Çalışanların ulaşılması zor olan amaçlar ortaya koymaları doğrultusunda yöneticiler nasıl bir yaklaşım sergilerse çalışanlarının motive olmasını sağlar?

17) Çalışanların motivasyonunu sağlamak için onları takdir etmek davranışlarını tekrarlama konusunda nasıl bir etkisi olur?

18) Çalışanlara verilen ödüller onları hangi durumlarda motive eder? Çalışanlar ne tarz ödüllerle motive olur? Bu ödülle nasıl motive olduklarını bir örnekle açıklayabilir misiniz?

19) Çalışanlara bilgi ve yetenekleri konusunda yeterince katkıda bulunulmaması motivasyonlarını nasıl etkiliyor olabilir? Çalışanların diğer çalışanlarla eşit bir şekilde ödüllerden yararlanması kendilerini diğer çalışanların performansıyla kıyaslamalarının önüne geçer mi? Bu durum çalışanları neden motive eder?

## ÖZGEÇMİŞ