

Üniversite Yönetiminde Kadınların Eksik Temsili Üzerinde Toplumsal Cinsiyet İlişkilerinin Rolü

Serap Suğur* - İncilay Cangöz**

Öz: Dünyada ve Türkiye’de de kadınların karar alma mekanizmalarındaki eksik temsili toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir sorundur. Son dönemlerde feminist araştırmalar, ana akım yaklaşımlar tarafından toplumsal cinsiyet açısından yansız olarak işlediği varsayılan bürokratik örgüt yönetiminde kadınların eksik temsil sorunları üzerinde toplumsal cinsiyetin önemine dikkat çekmektedir. Türkiye’de kadınların üniversite yönetiminde eksik temsil sorunlarını toplumsal cinsiyet bakışıyla sorgulayan bu çalışma, bir devlet üniversitesinde çalışan kadınlarla yapılan anket ve yönetici kadınlarla yapılan derinlemesine görüş alma tekniğiyle elde edilen verilere dayanmaktadır. Bulgularda kadın akademisyenlerin üniversite yönetimindeki eksik temsilleri üzerinde, “toplumsal cinsiyet ayrımcılığı” algısına rastlanmamıştır. Bununla birlikte kadın akademisyenlerin toplumsal cinsiyet temelli belirli zorluklar nedeniyle üst düzey yönetime mesafeli durdukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bürokrasi, toplumsal cinsiyet, yönetimde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan, üniversite yönetiminde kadın.

Women and Gender Relations in University Management

Abstract: Underrepresentation of women in decision-making mechanisms is an important problem in terms of gender equality in Turkey and in the world. Feminist research in recent years, have drawn attention to the impact of gender on women's under-representation in management of bureaucratic organizations that is supposed to be gender-neutral by mainstream approaches. Based on data obtained from questionnaires and in-depth interviews with women academics and administrators working in a higher education institution, this study questions the issue of low representations of women in a public university management from a gender perspective. The findings show that, women academics have no perception of “gender discrimination” as such that affect low representation of women academics at university management. However, women academics face some gender-based difficulties, which led them to detach themselves from senior management.

Keywords: Bureaucracy, gender, gender discrimination in management, glass ceiling, women in university management.

¹ Bu makale Anadolu Üniversitesi Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde BAP1107E124 No’lu projesinden üretilmiştir.

* Prof.Dr., Anadolu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, 26470, Yunus Emre Kampüsü/Eskişehir/Türkiye.

** Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Basın ve Yayın Bölümü, 26470, Yunus Emre Kampüsü/Eskişehir/Türkiye.

Makale gönderim tarihi: 14.03.2015

Makale kabul tarihi: 06.06.2016

Giriş

Yönetime ve karar alma süreçlerine kadınların katılımı demokrasinin en önemli unsurlarından biridir. Ancak diğer tüm toplumsal alanlarda olduğu gibi bu alanda da dünyada ve Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliğinin olduğunu iddia etmek güçtür. Kadınlar başta siyasal yaşam olmak üzere toplumsal yaşamın her alanında yönetim ve karar alma süreçlerinde yetersiz temsil edilmektedirler. Örneğin, OECD’nin 2008 yılında yayınlanan raporunda (2008: 29), OECD ülkelerinde kadınların işgücünün %40-50’sini oluşturduğu halde üst düzey yöneticilerin sadece %8’inden azını oluşturduğu ve bu oranın dünya genelinde daha da azaldığı belirtilmektedir. ILO’nun kadın istihdamı ile ilgili 2012 yılı verileri de genel olarak işgücü piyasasında toplumsal cinsiyet ayrımının kötüleştiğini ve kadınların yaygın olarak sektörel ve mesleki ayrımcılığa maruz kaldıklarını vurgulamaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan bir rapora göre de 2012 yılında Avrupa’nın en büyük firmalarının yönetim kurullarındaki kadın oranı sadece %13,7’dir. Bu veriler yönetim alanında mevcut olan toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin derinliğini ortaya koymaktadır.

ILO, OECD ve Avrupa Komisyonu raporlarında, günümüzde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, sadece haklar açısından değil, ekonomik büyüme, toplumsal refah, sürdürülebilir kalkınma ve yoksullukla mücadele açısından da önemli görülmekte ve bu noktada ulus-devletler bazında izlenecek politikaların önemine işaret edilmektedir. Bu durum toplumsal cinsiyet eşitliğinin günümüzde artık yalnızca feminist çevrelerin değil hâkim paradigmanda ulus-devletlerin de ortak amaç ve hedefleri arasında yer almasına ve dünyada pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de toplumsal cinsiyet eşitliğinin bir kamu politikası olarak uygulanması gerektiğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Bununla birlikte, yönetimde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, hâkim paradigmanın söylemiyle kadınların bilgi ve becerilerinin yönetsel düzeye aktarılması ve ekonomik büyümenin sağlanmasından ziyade, dünyada ve Türkiye’de kadınların toplumsal konumunun güçlendirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu durum uzun yıllardır çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolünü inceleyen feminist araştırmaların son dönemlerde yönetim ve karar alma süreçlerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin ve kadınlara yönelik cam tavan metaforuyla adlandırılan engellerin rolünü incelemeye daha yoğun bir ilgi göstermelerine yol açmıştır.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı yönetimde ve karar alma sürecinde kadınların eksik temsil sorunları üzerinde toplumsal cinsiyetin etkisini, Türkiye’de bir kamu üniversitesi örneğinde incelemektedir. Eş deyişle, yasal olarak kadınların yönetim mekanizmalarında eşit ve adil temsillerinde bir engel olmasa da akademik ve idari kadrodaki kadınların üst yönetimde yer

al(a)mayışı sorunsallaştırılmakta; kadınların üst düzey yönetimlerde ol(a)mayışlarının nedenleri üniversitede çalışan kadınların “kadın yönetici algısı”, toplumsal cinsiyetlerinin kadın olarak onlara çizdiği veya çizemediği ufuklar ile mevcut örgüt kültürü parametreleri temel alınarak irdelenmektedir.

Çalışmada, araştırma probleminin teorik arka planı kısaca sunulduktan sonra kadın yöneticilerin üniversite yönetiminde yaşadıkları deneyimler ve bu deneyimlerde toplumsal cinsiyetin etkisi bulgular ışığında irdelenmektedir.

Araştırma Probleminin Kuramsal Arka-Planı

Örgüt Kuramında Toplumsal Cinsiyet Sorunu

Klasik örgüt kuramlarında toplumsal cinsiyet ilişkilerinin ve eşitsizliğinin incelenmesi, feminist araştırmacıların örgüt kuramlarına ciddi eleştiriler getirmeye başladığı 1980’li yıllara kadar, ihmal edilmiştir (Özbilgin ve Woodward, 2004: 59-60; Halford vd., 1997: 2). Örneğin, örgüt kuramlarında başta Max Weber’in, belirli özelliklere sahip bir örgüt tipi olarak ele aldığı bürokrasi çözümlemesi olmak üzere toplumsal cinsiyetle ilgili bir analiz bulunmamaktadır. Öte yandan konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda bu tarihe kadar yalnızca ana-akım örgüt kuramının toplumsal cinsiyeti ihmal etmediği, feminist araştırmacıların da örgütleri görmezden geldikleri öne sürülmektedir. Özellikle çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolünü inceleyen ilk dönem feminist araştırmacıların örgütlerde yönetsel süreçleri incelemeyi büyük ölçüde ihmal ettikleri savunulmaktadır (Halford vd., 1997: 2-3).

Klasik örgüt kuramlarında önemli bir yere sahip olan Weber’in bürokratik örgüt modeli, konuya yönelik olarak getirdiği özgün katkılara rağmen, örgüt kuramları içinde Frederick W. Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımının da içinde yer aldığı *klasik yönetim modeli* içinde sınıflandırılır. Weber, etkinliğinin kesinlikle gayri-şahsi karakterinden kaynaklandığını düşündüğü bürokrasiyi toplumsal cinsiyet açısından cinsiyetsiz ve yansız bir form olarak çözümler. Weber için bürokrasi gayrişahsî düzenlemelere ve rasyonel kurallara göre işleyen ve kontrolünü ele geçiren herkes adına tarafsız/yansız ve/ya nötr olarak hizmet eden bir örgütlenme *aracıdır*.

Öte yandan, toplumsal cinsiyetle örgütler arasındaki ilişkileri inceleyen çağdaş feminist araştırmacılar, görünüşte tarafsız gibi görünmekle birlikte klasik örgüt kuramının yönetsel yapısının erkek bakış açısıyla şekillendirildiğini, maskülin/eril olduğu varsayılan özelliklere ayrıcalık tanıyarak onları örgütsel normlar olarak kabul ettiğini, feminen/kadını olduğu varsayılan karakteristikleri ise dışladığını savunur (Halford ve diğerleri 1997: 6). Bu nedenle bu bakış açısına göre, her ne kadar Weber, geleneksel ataerkilliğin yerini modern dünyanın bürokratik düzeninin aldığı öne sürse de,

gerçekte bürokrasi yeni türden bir ataerkillik olarak görülebilir (Pringle, 1989: 161). Bürokratik örgüt her alana ve sürece (örneğin, işlerin zaman ve mekân boyutunda düzenlenmesi, işyerinde izlenecek kuralların oluşturulması ve işyerini yaşam alanlarına bağlayan ilişkilerin belirlenmesi gibi) nüfuz eden toplumsal cinsiyetleştirilmiş bir altyapıya sahiptir (Acker 1990:255).

Sonuç olarak, feminist kuram tartışmaları içerisinde 1980'lerin sonlarında yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün dayandığı normların tümüyle ataerkil bakışla yapılandırıldığına ve kadınlar açısından hiç de eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlanmadığına işaret edilmektedir (Halford vd., 1997; Oakley, 2000; Heilman, 2001; Schein, 2001; Acher 2003). Bu durumun da, kadınların bürokratik örgütlerin yönetim ve karar alma mekanizmalarında eksik temsil edilmelerine ve yönetsel işlere erişmelerinin de engellenmesine yol açan örtük veya açık yollardan işleyen çeşitli toplumsal cinsiyet ayrımcılığı biçimlerine yol açtığı savunulmaktadır.

‘Yönetimin Çirkin Ördek Yavrusu’ Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Kuramsal ve Ampirik Çalışmalar

‘Yönetimin çirkin ördek yavrusu’ olarak da adlandırılan (Macarie ve Moldovan, 2012: 154) toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal yaşamın her alanında yaygın olup çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Yönetimde toplumsal cinsiyet ayrımcılığının kaynağını ilgili literatürde farklı psikolojik mekanizmalarla açıklamaya çalışan, *kalıp yargılar kuramı (stereotyping theory)*, *atf kuramı (attribution theory)* ve *adillik kuramı (equity theory)* olmak üzere birbirini tamamlayan üç farklı kuramsal yaklaşımdan söz edilmektedir (Macarie ve Moldovan, 2012: 154).

Yönetimde *kalıp yargılar kuramı*, örgütlerde yönetsel başarı ile ilişkilendirilen özelliklerin erkeklerin sahip oldukları özelliklerle aynı, kadınların sahip oldukları özelliklerden ise farklı olduğu yönündeki kalıp yargıların varlığına dikkat çekmektedir. Bu yaklaşıma göre kadınların genellikle empatik, duygusal, bağımlı, itaatkar, örgüt liderliği ve başarısı için gerekli olan girişimci, rekabetçi ve lider konumunda olma arzusu gibi özelliklerden yoksun oldukları yönündeki yaygın kanı kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerinin önünde önemli bir engeldir (Macarie ve Moldovan, 2012: 156).

Yönetimde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı üzerinde duran *atf kuramı* ise kadınlara yönelik ayrımcı muamelenin kadın yöneticiler beklentilerin üstünde veya altında bir başarı gösterdiklerinde belirginleştiğine dikkat çekmektedir. Buna göre, kadın yönetici beklenenin üzerinde bir performans sergilediğinde bu durum şans ve benzeri olumlu dış faktörlerle ilişkilendirilir, beklenenin altında bir başarı gösterdiğinde ise bu durum profesyonel davranamama gibi kişisel özelliklerine dayandırılır. Öte yandan, erkek yöneticiler beklenenin üstünde bir performans sergilediklerinde başarıları, dış faktörlerden ziyade zekâ, beceri ve

profesyonel davranma gibi kişisel özellikleriyle ilişkilendirilirken, beklenenin altında bir performans gösterdiklerinde ise bu durum şansızlık ve benzeri olumsuz dış faktörlerle açıklanır (Macarieve Moldovan, 2012: 156).

Yönetimde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ile ilgilenen ve bireylerin davranışlarını, yaptıkları katkılarla elde ettikleri kazanç arasındaki oranla açıklamaya çalışan *adillik kuramına* göre de, bir işveren kadınların erkekler kadar nitelikli olmadıkları yönünde bir önyargıya sahipse, kadın ve erkek yöneticiler aynı katkılarını sunsalar da, kadın yöneticileri erkek yöneticilere göre daha az ödüllendirebilmektedir (Macarie ve Moldovan, 2012: 157).

İlgili literatürde, yukarıda anılan yaklaşımlarda belirtilen işleyişe bağlı olarak örgütlerde ortaya çıkan ve *cam tavan(lar)* olarak adlandırılan çeşitli toplumsal cinsiyet ayrımcılığı biçimlerinden söz edilmektedir. Yönetimde çeşitli biçimlerde ortaya çıkan ve cam tavan(lar) olarak adlandırılan toplumsal cinsiyet ayrımcılığı biçimleri kısaca, kadınların vasıflarından ve başarılarından bağımsız olarak yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen *görünmez engeller* olarak tanımlanmaktadır.

Görünmez engeller olan cam tavanlar, erkek egemen kültürü temellendiren toplumsal cinsiyet ilişkileri ve rolleriyle yakından bağlantılıdır. Literatürde, toplumsal cinsiyet etkisinin büyük ölçüde görünmezliğine gönderme yapan ve bu nedenle kimi zaman *görünmezlik etkisi* (Sinclair, 1998) olarak tanımlanan yaklaşımlara göre de, liderlik algısında erkeklik, örtük bir kurucu yapıdır ve kadınların yaptıkları toplum tarafından nadiren liderlik olarak tanımlanmaktadır. Heilman (2001) toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının çalışma hayatında, kadın ve erkekleri betimlemenin ötesinde iş yeri kurallarının ve terfi ilkelerinin düzenlenmesinde de yol gösterici olduğunu veya bir kılavuz işlevi gördüğünü öne sürer. 1970'li yılların başından beri çalışmalarına devam eden Schein de (2007:8) “yönetici dediğin erkek olur” (think manager-think male) şeklinde tanımladığı ve küresel bir olgu olarak gördüğü toplumsal cinsiyet kalıp yargılara dayalı anlayış ve tutumun kadınların yönetimde ilerlemeleri üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir.

Son zamanlarda yapılan bazı araştırmaların sonuçları ise (Oakley, 2000: 321; ILO, 2015: 41) küresel düzeyde kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki paylarının arttığını ancak bu artışın özellikle alt ve orta yönetim düzeylerinde gerçekleştiğini, üst düzey yönetimdeki kadın sayısının, özellikle de kadın CEO sayısının halen çok düşük (%5'ten az) olduğunu ortaya koymaktadır. Akademiye üst düzey yönetimde kadınların düşük temsili üzerinde toplumsal cinsiyetin etkisi üzerinde araştırmalar yapan Kloot'a göre de (2004: 472) “Cinsiyetler arasındaki eşitsizlik sorunu kadınlardan değil, fakat yöneticiliğin tanımlanma ve kavramsallaştırılma biçiminden kaynaklanmaktadır”. Bu

kavramsallaştırmanın özünü de erkek-egemen kültür oluşturmaktadır (Tilbrook, 1998).

Türkiye’de de de konuyla ilgili mevcut verilere göre, 2011 yılında kadınların bürokrasi içerisinde üst düzey karar verici konumlardaki oranı oldukça düşük olup % 13,6 civarındadır. Yapılan araştırmalar Türkiye’de kadınların örgüt içinde yükselişlerini ve yönetime katılımlarını engelleyen temel nedenler arasında “cam tavan” olarak adlandırılan görünmeyen engeller önemli bir yere sahiptir (Özsoy, 1993; Atabek, 1994; İlkaracan, 1998; Kabasakal, 1998; Özkaplan-Serdaroğlu, 2004; Örucü vd., 2007). Türkiye’de uzun yıllardır kadın emeğinin toplumsal cinsiyet temelinde analizi üzerine çalışmalar yapan Ecevit (2008: 143), konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların ortaya koyduğu verilere dayanarak kadınların yönetim kademelerine ulaşmalarının önündeki bazı engelleri, “kadınların ev ve çalışma yaşamını uyumlaştırabilmelerine yardımcı kurumsal düzenlemelerin sınırlılığı, aile içinde ataerkil iş bölümü ve kadından beklenen görevler, kadınların kendilerini geliştirme fırsatlarından (hizmet içi eğitimler gibi) daha az yararlanabilmeleri, kamu kuruluşlarındaki yükselmelerde liyakatten ziyade siyasi parti yandaşlığının ve kayırmacılığın bir ölçüt olarak kullanılması ve erkeklere öncelik verilmesini onaylayan erkek taraflı bakış açısı” şeklinde sıralamaktadır.

Her ne kadar Türkiye’de kadınların kamusal alan deneyimleri Cumhuriyet tarihiyle yaşıt olsa da, Türkiye’deki kurumlar içindeki yoğunluklarına oranla üst düzey yönetimde son derece yetersiz temsil edilmektedirler. Kabasakal’ın (1998:312) belirttiği gibi “Üst düzey yöneticilik, Türk kadınının çok sınırlı bir bölümüne açıktır”. Kabasakal’a (1998: 312) göre Türkiye’de üst düzey yönetim kademelerine ancak üst sosyoekonomik sınıflardan gelen ve “Toplumun kadınlardan beklediği pasif rollerden sıyrılmış ve cinsiyete bağlı kalıplaşmış değer yargılarını” aşmış kadınlar gelebilmektedir.

Gerçekten de, Türkiye’de kadınlar sivil ve politik haklarının önemli bir bölümüne pek çok ülkeye nazaran çok daha erken bir tarihte sahip olmuş ve kamusal alanda önemli bir yer edinmişlerdir. Öncü’nün (1981) çalışmasında ortaya koyduğu gibi Türkiye’de kadınların uzman mesleklerdeki temsil oranı dünya standartlarıyla kıyaslandığında oldukça çarpıcıdır. Ancak kadınların akademideki, uzman mesleklerdeki ve bürokrasideki görece yüksek oranlarına karşın bu oranın üst yönetim düzeylerine doğru çıkıldığında hızla azaldığı ve “Yüksek yargı organlarının, meslek kurumlarının, baroların, bakanlıkların, üniversitelerin bu açıdan benzer bir yapı oluşturduğu” bilinmektedir (Tan, 2008: 283).

Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren kadınlara yönelik yapılan reformlarla kadınlar önemli haklara ulaşmış ve kamusal alanda görünür hale gelmiş olsalar da, reformların etkilerinin pek çok açıdan sınırlı kaldığı, ulusal

çapta etkili olamadığı ve kadınlara tam bir özgürleşme sağlayamadığı eleştirel yaklaşımlarda sıkça vurgulanır (Kandiyoti, 1997; Berktaş, 1998; Arat, 1998). Bu noktada, Kandiyoti (1997: 71) Türkiye’de önemli bir kadın hareketinin yokluğunda, politik öncülük aracılığıyla girilen reformların sınırlı kaldığı önemli noktalardan birini “Türkiye’deki değişimler toplumsal cinsiyet ilişkilerinin en can alıcı kısımlarına, örneğin cinselliğe ilişkin çifte standarda ve kadınların rolünün tanımlanması gibi konulara neredeyse hiç dokunmamıştır” şeklinde ifade eder. Berktaş da (1998: 5) Cumhuriyet reformlarının “aile içinde ve daha genel olarak toplumda var olan cinsiyet kalıplarının ve ilişkilerinin köktenci bir sorgulamayla” sarsılmasına yol açmadığını, bu bakımdan ne kültürün ne de iktidarın erkek egemen yapısını değiştirmedığını, bu nedenle Cumhuriyet’in “bütün yeniliğine karşın, ataerkil olmaya devam” ettiğini ifade eder. Arat da (1998: 52) “Kemalist kadroları Türk kadınlara bazı haklar veren ve onlar için bazı fırsatlar yaratan reformlara yönelenin, aslında ekonomik kalkınma ve Batı tipi modernleşme amaçları” olduğunu savunmaktadır. Arat’a (1998: 2) göre “Kemalist reformlar, kadınları özgürleştirmeyi ya da kadın bilincinin ve kadın kimliğinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı değil, Türk kadınlarını, onları daha iyi eş ve anne yapacak eğitim ve becerilerle donatarak, cumhuriyetçi ataerkil düzene katkılarını artırmayı amaçlıyordu”. Sancar Üşür de (2008: 218) Türkiye’de kadınların esas işini anne ve eş olarak aileyi sürdürmek şeklinde tanımlayan siyasal katılım modelinin tek parti dönemi rejiminin etkisi ile şekillendiğini ve zaman içinde siyasal toplumun sağında ve solunda yer alan önemli bütün aktörleri tarafından benimsenip içselleştirildiğini vurgulamaktadır.

Türkiye’de Üniversiteler Toplumsal Cinsiyet Temelli Eşitsizliklerden Arınmış Alanlar mıdır?

TÜİK’in 2014 tarihli Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri’ne göre (tuik.gov.tr, 2014:124) Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında görevli kadın öğretim üyelerinin oranı yıllar itibarıyla sürekli bir artış göstermiş ve 2012-2013 yılları arasında %41,1 gibi önemli bir orana ulaşmıştır. Sadece son dönemlerde değil, yukarıda belirtildiği gibi, Türkiye’de Cumhuriyet tarihi boyunca kadınlar üniversitelerde azımsanmayacak bir oranda yer almışlardır. Kadınların günümüzde hala belirli bilimsel ve akademik alanlardan dışlanmalarına yol açan “bilim ve teknikle uğraşmak kadın doğasına uygun değildir” şeklindeki yaygın kanı düşünüldüğünde, bu durum ilk etapta şaşırtıcı gelebilir. Nitekim Öncü (1981) konuyla ilgili erken dönem çalışmalardan birinde Türkiye’de hukuk ve tıp gibi bazı uzman mesleklerde nasıl yüksek düzeyde sanayileşmiş ülkelerdeki kadar çok sayıda kadın olduğunu sorgulamıştır. Öncü’nün çalışmasını temel alarak yapılan ve dünya genelinde kadınların bilimdeki eşitsiz konumunu araştıran bir çalışma da bilimde neden bu kadar az sayıda kadın olduğu sorusunun, Türkiye’de neden bu kadar çok olduğu şeklinde ters çevrilerek

sorulduğuna dikkat çekmiş ve toplumsal cinsiyetle bilim arasındaki ilişki açısından Türkiye'nin özgül örneklerden birini oluşturduğunu vurgulamıştır (Etzkowitz ve Kemelgor, 2001: 157). Konuyla ilgili yapılan çalışmalar (Öncü, 1981; Acar, 1991, 1998; Mason, 1991; Özbilgin ve Healy, 2004), Türkiye'de profesyonel mesleklere yönelik yüksek kadın katılımının nedenlerini önemli ölçüde kadınların statüsündeki iyileşmenin Kemalist ideolojinin bir parçası haline geldiği Batılılaşma tarihinde aramak gerektiğine, ancak meselenin aynı zamanda, toplumsal cinsiyetten de güçlü bir sınıf temeli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu tezin önemli ölçüde kaynağını oluşturan Öncü'nün (1981) çalışmasında Türkiye'de profesyonel mesleklerdeki kadın oranının yüksek olmasının temel nedenlerinden biri olarak Cumhuriyet sonrasında sanayileşme ile birlikte ihtiyaç duyulan profesyonel mesleklere modern devlet tarafından bilinçli olarak alt sınıflardan erkeklerin değil üst sınıflardan eğitilmiş kadınların tercih edilmesi olarak belirtilmektedir. Acar da çalışmasında (1998: 313) Türkiye'de üniversitelerde önemli bir kadın nüfusun yer almasını Cumhuriyetin modernleşme projesinde modernlik imajı üzerinden kadınlara biçilen rol ile bu süreçte Kemalist ideolojiyi benimsemiş, seçkin, kentli orta ve üst sınıf ailelerden gelen kadınlara üniversite kapılarının açık tutulması üzerinden değerlendirmektedir. Öte yandan, "kadınların Türkiye'de kamu yaşamına girmelerinin 'cinsiyetsiz' bir kimliğe, hatta bir ölçüde erkek kimliğine bürünmekle meşrulaştırdığını" savunan Kandiyoti (1997: 41, 179), Öncü'nün öne sürdüğü Türkiye'de kadınların uzman mesleklere girişlerinin tarihsel özgüllüğüne rağmen, daha sonra da kadınların bu mesleklere girişlerinin kendi dinamiğini yaratarak sürdüğünü ve bunun da mesleklerin cinsiyete göre tasnifini zayıflattığını öne sürmektedir. Bunların yanı sıra, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kadınların modernleşme sürecinde akademik alanlarda sahip oldukları bu görece avantajlı konumda bilimin, modernleşmeyle ilişkisine rağmen, güç merkezleriyle olan bağlantılarının zayıf ya da çok yakın olmamasından kaynaklanmış olabileceğine de dikkat çekilmektedir (Ruivo, 1987; Acar, 1998; Etzkowitz ve Kemelgor, 2001). Günlük-Şenesen'e göre de (2012: 414), Türkiye'de akademiye kadın sayısının özellikle 1980'lerle birlikte hızlı artışı, maaşların özel sektöre göre düşük olması ve üniversite kontenjanlarının yükseltilmesiyle mesleğin araştırmacılıktan öğretmenliğe dönüştürülmesi sonucunda erkekler tarafından çekiciliğini yitirmesine bağlanabilir. Öte yandan Özbilgin ve Healy (2004) Türkiye'de devlet politikası ile egemen aile ideolojisi arasındaki etkileşimin kadın ve erkeklerin kariyerleri üzerinde farklı olanaklar ve kısıtlamalara yol açan etkiler yarattığını, ayrıca kadınların akademiye görece avantajlı konumlarının Türkiye'de üniversite sektöründeki mevcut dönüşümün tehdidi altında olabileceğini de vurgulamaktadırlar. Son olarak literatürde, kadının akademik yaşamda yer almasının, "özellikle akademik hayatta ücretlerin düşmesi ve mesleki itibarın giderek aşınmasına denk gelen

1980 sonrası dönemden günümüze” arttığı yönünde tezler de mevcuttur (Elmas Arslan, 2014: 37).

Özet olarak, Türkiye’de üniversiteler, Cumhuriyet tarihi boyunca kadınlar için cazip bir çalışma alanı olmuştur. Bununla birlikte kadınların görece yüksek bir temsil oranına sahip olmaları üniversitelerin toplumsal cinsiyetten arınmış ortamlar oldukları, kadın akademisyenlerin de toplumsal cinsiyet temelli sorunlardan muaf, Acar’ın ifadesiyle ‘mutlu azınlık’ (1998: 313) oldukları anlamına gelmemektedir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de üniversitelerde kadın akademisyenlerin toplumsal cinsiyetle bağlantılı önemli sorunları mevcuttur ve bu sorunların en başında da akademik yaşamın karar mekanizmalarında yer alamayışları, bir başka ifadeyle üniversite yönetiminde oldukça düşük temsil oranları gelmektedir. Nitekim son dönemlerde yapılan araştırmalar, Türkiye’de Yükseköğretim Kurumu üyeliği, fakülte dekanlığı ve rektörlük gibi konumların ezici bir çoğunlukla erkekler tarafından doldurulmaya devam ettiğini göstermektedir (Tan, 2008: 70). YÖK’ün (yok.gov.tr, 2010) verilerine göre, 2010 yılında, Türkiye’de devlet üniversitelerindeki kadın dekan oranı %13, kadın rektör yardımcılarının oranı %7 ve kadın rektörlerin oranı ise %8’dir. Vakıf üniversitelerinde ise kadın dekan oranı %13 ve kadın rektör oranı %7’dir. TÜİK’in (tüik.gov.tr) verilerine göre 2015 yılında devlet üniversitelerinde bu oranlar daha da gerilemiştir. Buna göre, 2015 yılında, Türkiye’de devlet üniversitelerindeki 109 rektörün sadece 3’ü (%5,5) kadındır. Vakıf üniversitelerindeki 76 rektörün ise 11’i (14,5) kadındır. Akademide üst yönetimde kadın-erkek oranları ile ilgili olarak TÜİK ve YÖK’ün 2015 yılı verileri arasında rektör oranları dışında kalan diğer üst yönetim kadroları ile ilgili istatistiki bilgiye ise ulaşılammıştır.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğünün 2014 yılına ait raporunda da akademik kadrolardaki kadın oranının %41 ile birçok ülkeden daha yüksek olduğunun görüldüğü ancak rektörlük (%7,9) gibi üst pozisyonlarda erkek egemenliğinin devam ettiği vurgulanmaktadır. Günlük-Şenesen de (2012: 404) kadınların akademik kadrolardaki görece avantajlı pozisyonlarının üst düzey yönetimdeki pozisyonlarına yansımaması bakımından, Türkiye’nin uluslararası düzeyde özgün bir konuma sahip olduğunu belirtmiştir. Günlük-Şenesen’e göre (2012: 426), Türkiye’de akademilerde kadınlara yönelik üst düzey yönetimdeki camdan tavanda, 1990’lardan 2000’lere doğru, özellikle son dönemde kabul edilen yeni kamu yönetimi anlayışı ile yükseköğretimin piyasalaşması nedeniyle daha da kalınlaşmıştır.

Öte taraftan, Türkiye’de üniversite yönetiminde kadınların temsil oranı oldukça düşük olmakla birlikte yapılan araştırmalara göre kadın akademisyenlerin önemli bir çoğunluğu bu durumun toplumsal cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanmadığını, iş ile günlük yaşam arasındaki bir ‘rol

çatışması'dan kaynaklandığını düşünmektedirler (Acar, 1983, 1998; Köker, 1998; Özkanlı ve Korkmaz, 2000a, 2000b, 2000c). Bununla birlikte, bu araştırmalar tarafından sunulan rol çatışmasının önemli bir toplumsal cinsiyet boyutu olduğu da dikkat çekmektedir. Nitekim bu araştırmaların sonuçlarına göre, Türkiye'de kadın akademisyenler genellikle cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmadıklarını, ancak yöneticilik rollerine talip olmada özellikle aile sorumluluklardan kaynaklanan rol çatışmasından oldukça olumsuz etkilendiklerini dile getirmişlerdir. Bazı araştırmaların bulgularına göre, kadın akademisyenler çok defa aile sorumluluklarından dolayı üst düzey yönetim pozisyonları için mücadele etmemekte, hatta yöneticilik teklif edildiğinde reddedebilmektedirler (Özkanlı, 2010). Son dönemlerde konuyla ilgili kapsamlı araştırmalar yapan Özkanlı ve Korkmaz (2000c), rol çatışmasının kadın akademisyenlerin kariyerlerinde ciddi bir engel teşkil ettiğini belirtmektedirler. Özkanlı ve Korkmaz'ın araştırmaları (2000a; 2000c) kadın akademisyenlerin yaşadıkları rol çatışmasında özellikle evle ilgili yükümlülüklerden büyük ölçüde sorumlu olmalarının etkili olduğunu ve bu noktada toplumsal cinsiyetin etkisiyle erkeklerin kadın akademisyenlerle ev işlerini yeterince paylaşmadıklarını ortaya koymuştur. Daha önce Acar (1983; 1991) tarafından yapılan bir çalışmada da, rol çatışmasının kadın akademisyenlerin kariyerlerinde ciddi bir engel oluşturduğu, özellikle aile içi rollerin artan sorumluluklarından kaynaklan baskılar nedeniyle kadın akademisyenlerin çok defa kariyer rollerini yeniden tanımlamak ve performans standartlarını düşürmek zorunda kaldıkları ortaya çıkmıştı. Türkiye'de kadın akademisyenler üzerine yapılan bir diğer çalışma da Healy vd. (2005) tarafından yapılmıştır. Ayrımcı yapıların yanı sıra ev ile iş yaşamı çatışmasının kadın profesörlerin kariyer gelişimleri üzerindeki olumsuz etkilerine işaret eden bu çalışma, aile içi toplumsal cinsiyet rolleri ve sorumluluklarının kadın akademisyenler üzerindeki etkilerinin görülmesi açısından önem arz etmektedir. Türkiye'deki güçlü aile ideolojisinin vurgulandığı bu çalışmada, kadınların ev işlerinin yükümlülüğünden sorumlu oldukları, erkeklerin ise bu yükümlülükleri paylaşmaktan çok sadece 'yardım' ettiği ve bu bakımdan aile yükümlülüklerinin erkekler için akademinin merdivenlerini tırmanmada bir engel teşkil etmediğine dikkat çekilmektedir (Healy vd., 2005). Son dönemde yapılan ve akademik hayatın örgütlenişindeki eril yapılara dikkat çekilen başka bir çalışmada da (Öztañ ve Doğan, 2015:214), akademi ile ev yaşamı arasındaki ilişkilere dair erkek ve kadın akademisyenler arasında önemli farklılıklar olduğu ve bu noktada kadın akademisyenlerin akademi ile ev arasında bir gerilim yaşadıkları, erkek akademisyenlerin ise böyle bir gerilimden söz etmedikleri vurgulanmaktadır. Günlük-Şenesen de (2012: 405), her alanda olduğu gibi, akademi de iktidar yapısının toplumsal cinsiyetin yanı sıra çeşitli faktörlerin etkileşimiyle biçimlendiğini ve bu noktada kadınların üst düzey yönetim

pozisyonlarına yükselmeye karşılaştıkları sorunların “kurumda var olma ve meslekte yükselme, yani unvan kazanma bağlamındaki sorunlarını”nın hesaba katılmadan anlaşılamayacağını belirtmektedir.

Sonuç olarak, üniversitelere görece yüksek bir katılım oranına sahip olmaları kadın akademisyenlerin ve çalıştıkları kurumların, toplumsal cinsiyet ilişkilerinden ve kadın ile erkeğin aile içerisindeki sorumluluklarını tanımlayan toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargılardan etkilenmedikleri anlamına gelmemektedir. Acar’ın belirttiği gibi (1998: 3013-3014) ilk etapta göze çarpmamakla birlikte, Türkiye üniversitelerinde kadın akademisyenlerin konuya ancak “‘toplumsal cinsiyet’ duyarlılığıyla bakıldığında” görülebilecek “somut ya da potansiyel” önemli sorunları mevcuttur.

Bulgular: Katılımcıların Genel Özellikleri

Bu araştırmanın verileri 2012 yılında Türkiye’nin en büyük kamu üniversitelerinden birinde gerçekleştirilen bir alan çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü tarihte üniversitede toplam personel sayısı 4.054’dür. Üniversitesinin kadrolu akademik ve idari personel sayısı ise 3.544’dür. Üniversitede idari personel içindeki yöneticilerin %63’ü erkek, %37’si ise kadındır. Benzer şekilde akademik personel içindeki yöneticilerin de %62’si erkek, %38’i kadındır. Akademik personel içinde rektör yardımcısı, dekan, enstitü, merkez ve birim müdürü ile bölüm başkanı konumunda yaklaşık 55 kadın bulunmaktadır. İdari personel içinde genel sekreter yardımcısı, hukuk müşaviri, daire başkanı, enstitü sekreteri, şube müdürü konumunda yaklaşık 25 kadın bulunmaktadır. Üniversitede akademik personel içinde kadın akademisyenlerin durumuna bakıldığında Profesör kadrolarının %35’i, Doçent kadrolarının %47’si, Yardımcı Doçent kadrolarının %52’si, Öğretim Görevlisi kadrolarının %49’u, okutman kadrolarının %70’i, Araştırma Görevlisi kadrolarının %57’si ve Uzman kadrolarının %59’u kadın akademisyenler tarafından doldurulmuştur. Bu verilere göre de üniversitede en üst düzeydeki profesör kadroları hariç diğer kadrolarda kadınlar önemli oranda temsil edilmektedirler.

Araştırmanın yapıldığı tarihte üniversitede kadrolu olarak görev yapan akademik ve idari kadın personelin tamamına anket gönderilmiştir. 1188 adet anket dağıtılmış; bunların 673’ü geri gönderilmiş böylelikle araştırmaya katılım % 57 oranında gerçekleşmiştir. Bu oranın % 60’ı akademik, % 40’da idari personeli oluşturmaktadır. Ayrıca 21 kadın yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin 13’ü farklı unvanlardan akademisyen; 8’i de farklı birim ve yönetim kademesinden idari personelden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan akademik personelin %4’ü profesör, %9’u doçent, %28’i Yardımcı doçent, %35’i öğretim görevlisi/uzman ve %24’ü de araştırma görevlisi unvanına sahiptir. Araştırmada katılımcılara önce anket uygulanmış, daha sonra

da 13'ü akademik, 8'i ise idari personel olmak üzere toplam 21 kadın yöneticiyle mülakat yapılmıştır. Mülakat süreleri 2 ile 3 saat arasında değişmiş, görece daha uzun süren bazı mülakatlar ise iki oturumda gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan akademik ve idari kadrolardaki kadınların sosyal profiline bakıldığında; her iki gruptan kadınların %72 ve üzeri kent doğumlu oldukları gözlemlenmiştir. Yaş ortalaması ise her iki grupta 36'dır. Eğitim düzeylerine, bitirilen son öğrenim kurumuna göre bakıldığında, akademik kadrodaki kadınların tamamı, idari kadrolardaki kadınların ise %80'e yakını en az bir üniversite mezunudur. Kadınların kent doğumlu olmaları kamusal alanda sunulan olanaklardan ve fırsatlardan görece daha kolay yararlanan orta sınıf ailelerden geldiklerini göstermektedir.

Verilere göre, araştırmaya katılan akademik ve idari kadrolardaki kadınların sosyal profilleri benzerdir. İki grup arasında yalnızca medeni hal ve çocuk sayısında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Buna göre, akademisyen kadınların % 58'i evli iken, idari kadrolardaki kadınların %42'si evlidir. Yine, akademisyen kadınların %70'i çocuk sahibi iken bu oran idari kadrolarda yer alan kadınlar arasında %80'e yakındır. Başka bir ifadeyle, idari kadrolardaki kadınlara nazaran, akademik kadrolardaki kadınlarda evli olanların oranı daha yüksek olmakla birlikte çocuk sahibi olanların oranı daha düşüktür. İdari kadrolardaki kadınlara nazaran akademisyen kadınların önemli bir bölümünün, en azından şimdilik, çocuksuz olması Türkiye'de kadın akademisyenlerin iş ile aile rolleri ve ihtiyaçları arasında sıkışmış olduklarının ve aile içindeki rollerinin kariyerlerinde yükselmelerinin önünde önemli bir engel olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Örgüt Yönetiminde Kadınlara Yönelik Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları

Kadınların yönetim hiyerarşisinde yükselmelerini ve liderlik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen en önemli faktörlerden birinin örgütsel başarı ve liderlikle uyumsuz (duygusal, empatik, pasif, özgüveni ve liderlik kabiliyeti zayıf, vb.) özelliklere sahip oldukları yönündeki mevcut toplumsal cinsiyet kalıp yargıları olduğu bilinmektedir (Heilman vd., 1989; 2015; Macarie ve Moldovan, 2012, 156). Bu durum özellikle yönetimde yakın bir zamana kadar cinsiyet yanlılığının kusursuz bir ofis uygulaması olarak açıkça kabul görmesine yol açmıştır (Jaffe, 2014). Bu noktada, özellikle rasyonel işlemesi nedeniyle duyguların saklanması veya yok edilmesi gerektiği savunulan örgütlerde, kadınların duygularını erkekler kadar iyi kontrol edemediği görüşü uzun yıllar boyunca açıkça kabul görmüş ve bu nedenle günümüze kadar kadın yöneticiler erkek yöneticilerin benimsedikleri baskıcı yönetim ve liderlik tarzlarını benimsemek durumunda kalmışlardır.

Bununla birlikte günümüzde, kadınlıkla ilişkilendirilen dürüstlük, itinalılık, işbirlikçilik ve samimiyet gibi özelliklerin örgütsel imajı yükselten özellikler olarak algılandığı yönünde ciddi veriler olduğu öne sürülmektedir (ILO, 2004: 59). Özellikle, son zamanlarda, yönetimde kadınlar üzerine yapılan çok sayıda çalışmada yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların verimlilik artışına yol açtığı ve örgüt performansını pozitif yönde etkiledikleri yönünde iddialar bulunmaktadır. Bu durum günümüzde örgütlerin erkek yönetim ve liderlik tarzı olarak bilinen ve bugüne kadar kabul gören baskıcı yönetim ve liderlik tarzlarından ziyade, ekip çalışmasına dayalı örgüt içi bağları ve ilişkileri güçlendiren esnek yönetim ve liderlik tarzları gerektirdiğini savunan, bunların da kadınlar tarafından benimsenen tarzlarla uyumlu olduğunu öne süren görüşlerin gelişimine yol açmıştır. Öte yandan bu görüşlere eleştirel olarak literatürde, toplumsal cinsiyet farklılıklarına vurguyla, ‘yönetimde kadın desteği’ (*feminine-in-management*) altında tartışılan ‘kadın lider’ tipinin, kadını geleneksel yönetim sistemine patriarkanın tanımladığı biçimiyle katmaya çalışan başka bir stereotipten öte bir şey olmadığı yönünde ciddi tartışmalar da bulunmaktadır. Calas ve Smircich’e göre (1993: 72) yönetimde kadınsı özellikleri öne çıkaran bu yönetim ve örgüt yaklaşımları, kadınların bazı temel niteliklerine değer biçerek onlara yönetim dünyasında sahte bir fırsat ve eşitlik sunmaktadır.

Bu noktada bu çalışmada, kadın yöneticilerin duygusal ve benzeri özelliklere sahip oldukları yönündeki toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının üniversitede kadın yönetici algısı üzerindeki etkisini ve katılımcıların bu özellikler hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerini araştırmak amacıyla katılımcılara öncelikle “*Sizce kadınlar yöneticilik yapmalı mı? Evet veya hayır ise neden?*” soruları yöneltilmiştir. Buna göre, her iki gruptan katılımcıların önemli bir çoğunluğu, akademik personelin %89’u, idari personelin ise %82’si bu soruya ‘*evet*’ yanıtını verirken, akademik personelin %6,5’i, idari personelin ise %9’u soruya ‘*hayır*’ yanıtını vermiştir.

Her iki grupta soruya ‘*evet*’ yanıtını veren katılımcılar kadınların sırasıyla titiz, detaycı, özenli, eğitilmiş, donanımlı, kendini yetiştirmiş, empati kurabilen, sağduyulu, duyarlı ve iletişim kurabilme özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, her iki gruptan soruya ‘*hayır*’ yanıtını veren katılımcılar ise kadınların sırasıyla duygusal, objektif ya da profesyonel davranamayan ve literatürde *Kraliçe arı sendromu* (Örücü vd., 2007) olarak da tanımlanan, hemcinsleriyle rekabet edip onlara kötü davranan yöneticiler olduklarını belirtmişlerdir.

İkinci olarak yönetsel başarı algısı üzerinde toplumsal cinsiyetin etkisini araştırmak amacıyla katılımcılara kadınların erkeklerden daha başarılı yöneticiler oldukları fikrine katılıp katılmadıkları gerekçeleriyle sorulmuştur.

Buna göre, akademik personelin %36'sı ile idari personelin %44'ü kadınların erkeklere oranla daha başarılı yöneticiler olduğu görüşüne katılırken, akademik personelin %38'i ile idari personelin %35'i bu görüşe katılmamıştır. Her iki grupta soruya olumlu yanıt veren katılımcılar sırasıyla en çok kadınları titiz, detaycı, kuralcı, donanımlı, hassas, düşünceli, pratik ve de çok yönlü düşünen yöneticiler olarak gördükleri için erkeklerden daha başarılı bulduklarını belirtmişlerdir. Öte taraftan, her iki grupta soruya olumsuz yanıt veren katılımcıların ise sırasıyla en çok kadınları duygusal, kaprisli, objektif olamayan, eğitim, donanım ve yetenekleri sınırlı, hızlı karar alamayan, inisiyatif kullanamayan, hemcinslerine karşı rekabetçi ve kıskanç davranan, kapsamlı bakamayan, detaylarda boğulan ve otorite kuramayan yöneticiler olarak düşündükleri için erkeklerden daha az başarılı buldukları gözlemlenmiştir.

Görüldüğü gibi kadınlarla ilişkili toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, özellikle de kadınların duygusal oldukları bu nedenle de iş yaşamında profesyonel davranamayacakları yönündeki kalıp yargılar az da olsa üniversitede idari personelin yanı sıra akademik personel arasında da mevcuttur. Bununla birlikte bir grup katılımcı tarafından kadın yöneticilerin duygusal olmaları yönetimde bir dezavantaj olarak görülürken başka bir grup katılımcı tarafından kadın yöneticilerin hassas ve empati kurabilme özelliklerinin bir avantaj olarak görülmesi de duyguların iyi yönetildiğinde çalışanlar üzerinde motive edici olumlu etkiler yarattığının görülmesi açısından dikkat çekicidir. Görüşmelere katılan iki kadın yöneticinin ifade ettikleri gibi:

“Duygusuz insanların çok yanlış kararlar verebileceğini düşünüyorum”.

“Aslında erkeklerde kadınlar kadar kontrol yok. Çünkü çok bağırp çağırıyorlar. Erkek yöneticinin bağırp çağırması eleştirilmiyor. Sistem kadını tolere etmiyor, erkek bağırp çağırınca duygusal olmuyor ama kadın yapınca duygusal oluyor”.

Başta duygusallık olmak üzere, kadınların sahip oldukları özelliklerin yönetsel başarı ile çakışmadığı aksine çatıştığı yönündeki yaygın kanı örgüt yönetiminde hemen her toplumda kadın yöneticilerden erkeklere atfedilen sert ve otoriter olma şeklindeki davranış modelini benimsemeleri beklentilerine yol açmış ve kadınlar ancak ‘kadınsı’ olanın sınırları dışına çıktıklarında karar mekanizmalarında yer alabilmişlerdir. Öte yandan, erkeklere özgü yönetim anlayışı ve üslubunu benimsediklerinde de ‘hırçın’ ve ‘kaba’ olmakla eleştirilebilmektedirler. Ayrıca, bu konumdaki kadın yöneticiler kadın olmaktan uzaklaştıkları, kadın hakları odaklı bakış açısını yitirdikleri ve kadın kültürünü ihmal ettikleri için de eleştirilmektedirler. Son olarak, bu konumdaki kadın yöneticiler, gündelik yaşamda takdir edilecekleri zaman da ‘erkek gibi kadın’ olmaları nedeniyle takdir edilmektedirler (Oakley, 2000: 323). Bu araştırmada, görüşmelere katılan bazı kadın yöneticiler de yönetimde başarı için erkekleşmek durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir:

“Başarılı bir kadın olursanız –ancak- erkeklerin değerleri ile oluyorsunuz. Kadın değerlerinizle başarılı olamıyorsunuz. ‘Kadın değil mi’ dedirtmemek için duygusallığımızı kontrol etmek zorunda kalıyoruz. Yoksa o da yönetimde kısmen gerekli. Çok makyaj yapma, kılık kıyafetine dikkat et. Bunlar zaten erkekleşmek değil mi?”

“İş sayıda değil nitelikte, kadınlarımızı öyle yetiştiriyoruz ki hiç etkin olamıyorlar, girişimci liderlik özellikleri olacak şekilde yetiştirmiyoruz. Hal böyle olunca 1000 tane kadın bile olsa etkin olamazlar. Erkek söyleminde güç önemlidir; dilbilimde etkin olmak istiyorsak söylemimizi değiştirmemiz gerekir. Erkek söylemiyle konuşmamız gerekir. Yani erkekleşmeniz gerekiyor”.

Örgütleri ve iş görme pratiklerini toplumsal cinsiyetsiz (*gender-neutral*) ve yansız olarak algılayan ve bu nedenle de ‘*kadın muamelesi*’ görmemek için kadınsı olarak tanımlanan özelliklerin örgütten dışlanmaları gerektiğini düşünen bir kadın yöneticinin bu konudaki ifadesi de oldukça çarpıcıdır:

“Üniversitede cinsiyet ayrımcılığı şeklinde bir algım oluşmadı. Cam tavan algısı örgütlerde var ama bizim üniversitede hiç karşılaşmadım. Hiç olduğunu düşünmedim. Aslında işyerinde biz kadınlar bu ayrımı ortaya koyacak davranışlar sergilemesek, kadınlık annelik rolünü iş yerinde ön plana çıkarmasak erkekler de bizi ayrıma tabii tutmazdı. Örneğin çocuğumun başı ağrıdığı için işe gelmeyeceğim demek kadınlığın arkasına sığınmak demektir. Kadın ve anne olarak bu tür sorunlarımızın üstesinden kadınlığı ve anneliği kullanmadan işyerinde onları dillendirmeden gelebilirsek kadın muamelesi de görmeyiz. Yani kadın iş yerinde kadınlığı ile profesyonelliği birbirinden ayırt edebilirse erkekler de bizi daha az ayırırdı. Hep bahanelerle kadınsı sorunlarla işimizi aksattığımız için ayrımcılığa tabi tutuluyoruz. Kadınsı özelliklerimizi biz ön plana çıkarmamalıyız. İşini, çocuğunu kullanarak aksatma bu tür ayrımcılığa yol açıyor. Örneğin, biz dekan yardımcısı ararken “onun çocuğu var aksatır” şeklinde konuştuğumuz zamanlar oldu. Bundan kurtulmamız gerek. Örneğin cinselliği kullanmak ta kadını alçaltır. İş yerinde fiziği güzel ama kafası çalışmıyor şeklinde düşüncelerin oluşmasına yol açıyor. Cinselliğimizi iş yerinde ön plana çıkarmamalıyız”.

Bununla birlikte, yönetici olabilen kadınlarla yapılan çalışmalar göstermektedir ki başarılı bir yönetici olmanın *tek bir modeli* yoktur. Yukarıda belirtildiği gibi, günümüzde büyük işletmelerde erkek yöneticilerin tarzı olarak bilinen ‘emret ve denetle’ yöntemi artık tek yönetim şekli olarak kabul görmemektedir. Rosener’e göre (1990) ilk kadın yöneticiler kurallara bağlı yönetimi seçtiler çünkü nöbeti erkeklerden devralmışlardı; ikinci dalga kadın yöneticiler ise üst düzey yönetimde kendi yöntemleri ve kurallarını uygulamaya koydular. Farklı bir anlatımla ikinci dalga yönetici kadınlar, erkekler tarafından denenmiş yöntemler ve alışkanlıkları uygulama yerine kendi sosyalleşme süreçlerinde kadın olarak yaşadıkları özgül deneyimlerinden yararlandılar.

Görüşmelere katılan kadın yöneticilerden birinin ifadesi de bu duruma bir örnek teşkil etmektedir:

“Ezber bozan bir dekan olduğum için beni yıldırılmaya çalıştılar. Alışlagelenden farklı bir dekan. Yeni bir yönetim anlayışım vardı, mesafe koymuyordum. Fakültede yeni bir rüzgâr estirdim. Öğrencilerle ilişkilerim çok esnekti, polisi bile içeri sokmuyordum. Fakülte içinde sağ-sol meselelerini bitirdim. Bazılarının gözüne batmaya başladım bu yüzden. Eski köye yeni adet getirme konusunda tepkiler geldi çatlak, delidolu diye adımız çıktı”.

Orta Düzey ve Üst Düzey Yönetimde Toplumsal Cinsiyet

Hatırlanacağı üzere yönetimde toplumsal cinsiyetle ilgili çalışmaların ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biri pek çok ülkede orta düzey yönetim kademelerindeki kadın sayısında bir artış olmasına karşın üst düzey yönetimdeki kadın sayısının yok denecek kadar az olmasıdır. Gerçekten de pek çok ülkede kadınların orta düzey yönetim kademelerindeki oranlarında görece bir artış olmasına rağmen üst düzey yönetsel konumlarda neredeyse yok denecek kadar azdırlar (Oakley, 2000: 321; ILO, 2004: 13; ILO, 2015:41). Günlük Şenesen'e göre (2012: 409), alt ve orta düzey yönetim kademelerinin kadın yoğun olmasına karşın, üst düzey yönetim kademelerinde erkek egemenliğinin pekişmesi, yeni yönetim yaklaşımları adı altında kadınsı niteliklerin önemini vurgulayan 'yönetimde kadın desteği' (*feminine-in-management*) söyleminin bir sonucudur.

Mevcut veriler akademik kurumlarda da kadınların eğitim, alan deneyimi ve benzeri tüm mesleki yeterliliklere sahip olsalar da, çalıştıkları akademik kurumlarda üst düzey yönetim pozisyonlarına erişemediklerini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle bu araştırmada üniversite yönetiminde üst düzey konumlarda kadın oranının neden düşük olduğunu anlamak için öncelikle her iki gruptan katılımcılara kadınların üst düzey yöneticiliği (en alt hiyerarşiden en üst hiyerarşiye doğru sırasıyla bölüm başkanlığı, dekanlık/müdürlük, rektör yardımcılığı ve rektörlük görevlerini) ne ölçüde başarıyla yürütebildikleri konusundaki görüşleri sorulmuştur. Aşağıdaki tabloda görüleceği gibi, akademik personelin büyük çoğunluğu kadınların sırasıyla tüm bu görevleri başarıyla yürütebileceklerine inandıklarını belirtmekle birlikte üniversitenin yönetim hiyerarşisinin en alt basamağında yer alan bölüm başkanlığı görevinden en üst basamağında yer alan rektörlük görevine doğru gidildikçe “evet” oranında görece bir düşüş olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin “Sizce Kadınlar Aşağıda Belirtilen Görevleri Başarıyla Yürütebilirler Mi?” Sorusuna İlişkin Yanıtları

%	Evete	Hayır	Fikrim Yok	Toplam
Rektör	75,4	7,0	17,6	100
Rektör Yard.	80,6	5,5	13,9	100
Dekan/Müdür	82,7	5,2	12,1	100
Bölüm Bşk.	84,3	6,0	9,7	100
Toplam	100	100	100	100

İdari personelde ise bu oranlar biraz daha düşmektedir. Örneğin, araştırmaya katılan idari personel içinde kadınların bölüm başkanlığı görevini başarıyla yürüteceğine inananların oranı %78 iken rektörlük görevini başarıyla yürüteceğine inananların oranı %68'e gerilemektedir.

Bu verilere göre, hem akademik hem de idari personelden katılımcıların büyük çoğunluğu kadınların örgüt liderliği de dâhil yönetim kademelerinin tümünde başarılı olabileceğini düşünürken, küçük bir bölümü ise örgüt liderliğini halen erkek işi olarak görmektedir. Yöneticilik konularında yukarı doğru gidildikçe kadınların örgüt liderliğini başarıyla yürütebileceğine inananların oranındaki düşüş, aşağıda katılımcıların kadın ve erkek yöneticilerin özellikleri hakkında sahip oldukları görüşlerden anlaşılacağı gibi, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargıların araştırmaya katılan kadınların da önemli bir bölümü tarafından içselleştirildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılanlardan elde edilen bu veriler görüşmelere katılan kadın yöneticilerden elde edilen veriler tarafından da desteklenmiştir. Nitekim araştırmanın derinlemesine görüş alma aşamasına katılan 13'ü akademik kadroda, 8'i ise idari kadroda yer alan toplam 21 kadın yöneticinin önemli bir bölümünün yönetici olma idealinin hiyerarşinin en üst basamaklarına doğru çıkıldıkça azaldığı görülmüştür. Daha açık bir ifadeyle, kadın yöneticilerin çoğu buldukları yönetim kademesinden daha üst düzeydeki yönetim kademelerine yükselme isteği veya beklentisi içinde değillerdir.

Konuyla ilgili daha önce yapılan ve yukarıda anılan çalışmalarda da kadın akademisyenlerin yöneticilik ve özellikle liderlik pozisyonlarına talepkâr olmadıkları ortaya çıkmış ve bunun en önemli nedeninin akademisyen kadınların ev hayatı ile iş yaşamı arasında yaşadıkları çatışma olduğu saptanmıştı. Bu çalışmada da kadın akademisyenler, daha az olmakla birlikte, benzer nedenler öne sürmüş, ancak her iki gruptan kadınlar daha üst düzey yönetime, özellikle de örgüt liderliğine mesafeli duruşları ile ilgili çeşitli başka nedenler de belirtmişlerdir. Bunlar içinde ise toplumsal cinsiyet rolleri en başta gelmektedir. Buna göre, görüşmelere katılan kadın yöneticilerin önemli bir bölümü en çok kadın olarak sahip oldukları sorumluluklar ile üst düzey yönetici

olmanın sorumluluğunun çok yüksek olması; rol model olacak kadın liderlerin olmaması; ayrıca kadın yönetici olarak karar alma süreçlerinde yeterince ciddiye alınmamaları gibi nedenlerle yönetim hiyerarşisinin özellikle tepe noktasında bulunmak istemediklerini, olacaksa da en fazla yardımcı *'ikinci adam'* rolünde olmak isteyebileceklerini belirtmişlerdir. Görüşmelere katılan yönetici kadınlar arasında üniversitenin üst düzey yönetiminde yer alan iki kadın yöneticinin bu durumu *'birinci adam'*, *'ikinci adam'* kavramları ile ifade etmeleri, üst düzey yönetimde hâkim olan erkek yönetici profili ile ilişkili eril kalıp yargıların, toplumsal yaşamda üstlendiğimiz toplumsal cinsiyet rollerimiz üzerinde yapılandırıcı güce sahip bir iktidar aracı olan eril dilin, akademisyen kadınların diline de yerleşmiş olduğunu göstermesi açısından oldukça çarpıcı bulunmuştur:

“Rektör yardımcılığı yapabilir ama rektör olmak istemezdim. Birinci adam olmak istemezdim, ikinci adam olmak isterim bunun nedeni yetiştirilme tarzım sanırım. Türkiye’de birinci olan kadın model yok ki”.

Feminist dil felsefesinde vurgu aldığı gibi kadınlar kendi dilleri ile konuş(a)mamakta ve onların simgesel olarak temsil edilmediği bir eril dil içerisinde varoluşlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu noktada, Fransız feministler dilin eril yapısına dikkat çekerken dilin sembolik yapısını, içerisine kadın bedenini de dâhil ederek dili kadın ve erkeği birlikte temsil edecek, dolayısıyla her iki cinsiyeti de kapsayacak şekilde dönüştürme çabasında oldukları (Irigaray, 1985). Bu noktada, Türkiye’de de toplumun en eğitimli kesimini oluşturan kadın akademisyenlerin, bir kadın dili ve kadın hakları mücadelesine destek vermelerine ihtiyaç olduğu da açıktır.

Ataerki yapı ve dilin eril karakterinin toplumsal cinsiyet üzerindeki etkisi üniversitenin orta düzey yönetim kademesinde yer alan ve daha üst düzey bir yönetim kademesine veya örgüt liderliğine mesafeli durduğunu belirten bir katılımcının açıklamasında da şöyle dışa vurulmaktadır:

“Bunun nedeni kültürel kodlarımız, çocuklarımız için feda edemeyeceğimiz şeyimiz yok. Bu şekilde sosyalleştığımız için iki gün evde yemek yapmasak vicdan azabı çekiyoruz. Kocam aslında bir şey demez ama ben vicdan azabı duyuyorum»

Bu açıklamada net ifadesini bulduğu gibi, kadınların toplumsal cinsiyet kurguları onların kendilerine biçilen çocukların bakımı ve sağlıklı beslenmesi gibi ‘iyi anne’ ve ‘ideal eş’ olma ‘yükümlülük’lerinden özgürleşememelerine yol açmakta; bu nedenle de kurum içerisinde yönetici olmada, ev ve aile yükümlülüklerine bağlı motivasyon düşüklükleri nedeniyle, ikincil planda kalmalarına yol açmaktadır.

Güç ilişkileri açısından okuduğumuzda kadın yöneticilerin çoğunluğu ciddi bir sorunla karşılaşmadıklarını ve kendilerini başarılı birer yönetici olarak

tanımladıkları halde kendilerine yöneticilikte daha yukarıda bir hedef koymamakta, örgüt içinde *'birinci adam'* ile özdeşleştirilen en üst pozisyona karşı mesafeli ve çekimser kalmaktadırlar. Bu durum kadınlara özel alanda, erkeklere ise kamusal alanda eşit olmayan birincil roller biçen ve içselleştirilen toplumsal cinsiyet kalıp yargıları aracılığıyla kendisini yeniden üreten ataerkil toplumsal cinsiyet ideolojisinin bir tezahürü olarak görülebilir. Sosyalleşme sürecinde aşılana toplumsal cinsiyet rollerinde örgüt yönetimi, liderlik ve liderlikte başarı erkek işi olarak tasavvur edildiğinden sınırını bilen kadınlar erkek egemenliğindeki bu alanda en fazla *'ikinci adam'* rolünü oynamaya yanaşabiliyorlar.

Kadın yöneticilerin daha üst düzey yönetime, özellikle de örgüt liderliğine mesafeli duruşlarının bir diğer önemli nedeni de yukarıda *atıf kuramında* ele alınan örgüt yönetiminde kadın ve erkek yöneticilerin başarı ve başarısızlığını toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ile ilişkilendirerek açıklayan bakış açısı ile ilgili kaygılarıdır. Görüşmelere katılan ve üniversitenin üst düzey yönetiminde yer alan bir kadın akademisyen bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınlar birinci adam olmak istemiyorlar. Çünkü üst düzeye gelince çok yıpratılıyorlar. Özellikle liyakati olmayan kadınlar önemli yerlere getirildiğinde hata yapıyorlar. Hata yapınca da bütün kadınlar aptal deniliyor. Bir kadın hata yapсын hepsine mal edilir, bir adam hata yaparsa sadece ona mal edilir, bu adam aptal denir”.

Görüşmelere katılan kadın yöneticilerin daha üst düzey yönetime, özellikle de örgüt liderliğine uzak durmalarının diğer nedenleri arasında kadın yönetici olarak ciddiye alınmamak, otorite kurmada zorlanmak ve duygusal yöneticiler olarak etiketlenme kaygısı gibi nedenler bulunmaktadır. Bunların yanı sıra bilimsel çalışmalarının engellenmesi, üst düzey yöneticiliğin iş yükünün ve sorumluluğunun çok yüksek olması ve de yeterli düzeyde yönetim deneyimine sahip olamamak gibi nedenler de kadın yöneticilerin üst düzey yönetime ve liderliğe uzak durmalarının nedenleri arasında yer almaktadır.

“Rektör olmayı, istemezdim, çünkü sorumluluğu çok fazla. En fazla rektör yardımcılığı”.

“Bu makam (bölüm başkanlığı) iyi, rektör olmayı istemezdim çünkü daha önce bu işte toz yutmuş olmanız gerekir. Bu deneyime sahip olduktan sonra isterdim, idari ve mali açıdan nasıl yönetileceğini öğrenseydim vakti zamanında belki isterdim”.

“Hiç özentim olmadı, yönetici olarak en fazla bölüm başkanlığını isterdim daha yukarılarda sorumluluk artıyor meşakkat artıyor...”.

“Çok hevesli olduğum bir yer yok. Ama illa ki olsaydı küçük birimin başında olmayı tercih ederdim, tüm üniversiteyi kapsayan bir yerde yönetici olmak istemem”.

Üniversite Yönetiminde Karar Alma Sürecinde Toplumsal Cinsiyet

Türkiye’de kadın akademisyenler üzerine yapılan çeşitli çalışmaların en önemli sonuçlarından biri kadın akademisyenlerin, akademik yükselmeye genellikle cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını, ancak yöneticilik yapma konusunda rol çatışmasından ciddi bir şekilde olumsuz etkilendiklerini göstermekteydi (Özkanlı ve Korkmaz, 2000b). Bu araştırmalarda, üst-düzey yönetimdeki temsil sorunlarıyla ilgili olarak, Türkiye’de kadın akademisyenlerin çoğunun kurumsal ayrımcılıktan ziyade iş ile gündelik yaşam alanları arasında yaşadıkları rol çatışmasına gönderme yaptıkları ve bu çatışma nedeniyle idari pozisyon arayışı içinde olmadıkları ortaya konulmuştu (Özkanlı ve Korkmaz, 2000a; Acar, 1983; Köker, 1988).

Bu araştırmada da görüşmelere katılan 21 kadın yöneticinin çoğunluğu çalıştıkları kurumda cinsiyete dayalı bir ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını açıkça ifade etmiş, hatta bazı kadın akademisyenler üniversitede kadınlara yönelik bir pozitif ayrımcılık olduğunu belirtmişlerdir.

“Ayrıcalıklı davranılıyor, pozitif bir ayrımcılık var. Kadın yönetici olduğum için biraz daha saygılı ve hassaslar”.

“Kadınlar lehine pozitif ayrımcılık var, ama karar mekanizmasında tavırlar değişiyor”.

“Üniversitede görev yaptığım için pek ayrımcılık görmedim, çevremizde çok eğitilmiş erkekler var. Bunu hissettirmediler ama fabrikada olsaydım çok hissedebilirdim. Üniversitede sırf kadın olduğumdan dolayı bir dezavantaj yaşamadım”

Bununla birlikte görüşmelere katılan kadın yöneticiler arasında üniversitenin en üst düzey yönetiminde yer alabilmiş iki akademisyen kadın özellikle karar alma sürecinde kadın yöneticilerin görüşlerinin kimi zaman yeterince ciddiye alınmayabildiğine, ayrıca yönetici profili çok yüksek düzeyde erkeklerden oluşan üst yönetim kademelerinde ‘kadın’ yöneticinin rahatsızlık uyandırabildiğine dikkat çekmişlerdir:

“Kadınların yönetsel özellikleri dikkate alınmıyor. Düşüncelerimiz fazla dikkate alınmıyor; tavır farklılıkları olabiliyor. Örneğin Senato’da bir kararın geri çekilmesi durumunda çok etkili olamayabiliyorsunuz. Kadın olarak hassasiyet gösteriyorlar ama karar süreçlerinde bu hassasiyet yok. Daha dikkatli ve titiz olduğumuzdan, çok fazla kararlara uyma çok özen gösterme nedeniyle işleri aksatıyor şeklinde algılanabiliyorsunuz”.

“Kadın olarak ciddiye alınmama var. Rektör yardımcısı kadın diye senatonun % 50’si homurdandı. Üst düzeyde kadın olması erkekler tarafından kabul edilmiyor”.

Kloot'un (2004: 481) belirttiği gibi, üst düzey yönetime yükselebilmeyi başarmış olan bu kadınların deneyimleri, toplumsal cinsiyet sorunlarının kadınlar güç kazandıkça daha da görünür hale geldiğini göstermesi açısından özellikle önem arz etmektedir. Kadın akademisyenler daha düşük seviyelerde kendilerini görünmez kılarak toplumsal cinsiyet sorunlarından bir dereceye kadar kaçınılabirler, ancak üst düzey yönetimdeki kadınların oldukça görünür olmaları, ayrıca sayıca da çok az olmaları, onları toplumsal cinsiyetçi davranışlara karşı daha açık hale getirmektedir (Kloot, 2004: 481).

Üniversite Yönetimde Kadın Sorununda Aile Sorumluluklarının Etkisi

Daha önce yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalarda kadınların liderlik engelleri sıralamasında, aile içinde toplumun kadına yüklediği rol ve sorumluluklarının erkeklerden fazla olması ve bunu destekleyen erkek-egemen kurum kültürü gibi toplumsal cinsiyetle ilişkili engellerin başta geldiği belirtilmişti. Kadın akademisyenlerin yaşadıkları rol çatışması üzerine yapılan bazı çalışmalarda da işbölümündeki toplumsal cinsiyetin etkisiyle erkeklerin ev işleri ile ilgili yükümlülükleri paylaşmadıkları, kadın akademisyenlerin ev ile iş sorumluluklarını dengeleme mücadelesi verirken eşlerinden çok az yardım aldıkları ortaya çıkmıştır (Özkanlı ve Korkmaz, 2000a). Üst düzey kadın yöneticilerin düşük temsil oranını açıklamaya yönelik olarak yapılan pek çok çalışmada da kadınların ev ile çalışma yaşamındaki toplumsal cinsiyet temelli rolleri arasındaki karmaşık etkileşimin (Özkanlı, 2010) ve genel olarak yukarıda Schein (2007) tarafından vurgulanan "Yönetici dediğin erkek olur" yönündeki erkek-egemen kurum kültürünün kadınların liderlik ve idari pozisyonlardan uzak kalmayı tercih etmeleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırmada da görüşmelere katılan kadın yöneticilerin önemli bir bölümünün çalışan kadın olarak sahip oldukları sorumluluklar ile üst düzey yönetici olmanın sorumluluğunun çok yüksek olması nedeniyle yönetim hiyerarşisinin özellikle tepe noktasında bulunmak istemedikleri daha önce belirtilmişti. Nitekim görüşmelere katılan 13 akademisyen kadın yöneticinin sadece üçü, idari kadrodaki 8 kadın yöneticinin de sadece ikisi daha önceden yönetici olma idealine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Geriye kalan kadın yöneticiler ise önceden düşünülmüş ve planlanmış bir yönetici olma idealleri olmadığını, atanma nedeniyle bu görevi en iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, her iki gruptan kadın yöneticiler yönetici olarak görevlerini yürütürken, yukarıdaki çalışmaların bulgularında işaret edilen ev ile iş yaşamındaki rol çatışmasının olumsuz etkilerine daha az gönderme yapmışlardır. Buna mukabil, her iki gruptan kadın yöneticinin çoğu eşlerinin desteği olmadan bu işi çok zor yürütebileceklerini belirtmişlerdir. Eş desteği ise kimi durumlarda ev içi iş yükünü paylaşma şeklinde olurken, geç mesailer

nedeniyle ev işlerinin aksadığı kimi durumlarda ise “*sorun çıkarmama*” veya “*durumu anlayışla karşılama*” şeklinde de olabilmektedir:

“Yöneticilik işimi eşim çok destekledi. Mesai olarak akşamları saat 19’dan önce çıkmam, mesai yapmak zorundayım. Eşim bu durumu anlayışla karşılıyor”.

“Ailem çok destekledi. Ev işlerimi hep kendim yaparım, çocuklarıma hep kendim bakarım. Hiçbir aksama yok. Her işimi kendim yaparım”.

“Eşimle konuştuğumda destekliyorum demişti; çünkü yönetici olduğum için mesaiye kalmak zorunda kalıyorum. Eşim desteklemeseydi yapamazdım, gerçi ev işlerinde destek olamıyor sadece toplantıya gireceksem eve geç kalacaksam sorun çıkarmıyor. Evde yardımcım var eşim makarna haşlamasını bile bilmez. Sadece bana engel çıkarmaz anlamında destek olur diyorum. Örneğin bir gün saat 11’de eve gecikerek gelmek sorunda kaldım o saate kadar aç beklemişler beni. Hemen bir makarna haşlayıp yemek yaptım. Eşimin bana desteği ses çıkarmama şeklindedir.

Bu birinci el veriler, diğer toplumsal örgütler gibi üniversitelerin de iş görme pratikleri açısından erkekler arası ilişkiler ağı olarak işleyen ataerkil yapıdan muaf, kadınlar açısından toplumsal cinsiyet sorunlarının çözülüp eşitlikçi çalışma ortamlarının oluşturulduğu ve de kadın akademisyenlerin yönetim hiyerarşisinde üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselme imkân ve fırsatlarına sahip oldukları, cinsiyet-yansız olarak işleyen alanlar olmadığını ortaya koymaktadır. Tan’ın (2008: 67) ifade ettiği gibi, Türkiye’de üniversiteler, “kadınların nicel dağılımlarına ya da hiçbir alandan dışlanmamış olmalarına bakarak, bir eşitlik alanı sayılamayacağı, bunun da kuruluşundan beri eşitlik söylemi üzerine yapılan vurgular nedeniyle, kadın akademisyenlerde bile bilince çıkmadığı” görülmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, kadınların Türkiye’de akademi içerisinde Batı’ya kıyasla daha erken bir tarihte ve daha yüksek bir oranda yer almalarına ve yasal bir engel de bulunmamasına rağmen üst düzey yönetime ve liderliğe oldukça düşük düzeyde katılımları toplumsal cinsiyet bakış açısıyla irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, bir kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari kadrolardaki kadınlar ve kadın yöneticiler üzerine yapılan, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bir araştırmadan elde edilen verilere dayanmaktadır.

Araştırma bulguları, yöneticilik pozisyonlarına talip olma ve atanmada, kadın akademisyenlerin toplumsal cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili bir algılarının olmadığını göstermektedir. Bu noktada araştırmanın nicel verileri, kadınların yöneticilik yapmaları konusunda katılımcıların önemli bir çoğunluğunun olumlu görüş bildirdiğini göstermektedir. Araştırmanın nicel verilerine göre, araştırmaya katılan akademik ve idari kadrolardaki kadın personelin büyük

çoğunluğu kadınların akademik yönetim hiyerarşisinde yer alan tüm görevleri başarıyla yürütebileceğini düşünmektedir. Bununla birlikte, yöneticilik konularında yukarı doğru çıktıkça, kadınların örgüt liderliğini başarıyla yürütebileceğine inananların oranında görece bir düşüş görülmektedir. Bu düşüş katılımcıların kadın ve erkek yöneticiler hakkında sahip oldukları toplumsal cinsiyet kalıp yargılarıyla da örtüşmektedir. Araştırmada kadınların örgüt liderliğini başarıyla yürütemeyecekleri yönünde görüş bildiren katılımcılar kadınların en çok duygusal, kaprisli, objektif olamayan, eğitim, donanım ve yetenekleri sınırlı, hızlı karar alamayan, inisiyatif kullanamayan, hemcinslerine karşı rekabetçi ve otorite kuramayan yöneticiler olduklarını düşündükleri görülmektedir.

Araştırmanın nitel bulguları da kadın akademisyenlerin akademik yönetim hiyerarşisinin en tepesinde yer alan örgüt liderliğine sıcak bakmadıklarını göstermektedir. Bulgular, yöneticilik pozisyonlarına talip olma ve atanmada toplumsal cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili bir algıları bulunmamakla birlikte, akademisyen kadınların, gerek ev ve aile yaşamında gerekse akademik yaşamda karşılaştıkları toplumsal cinsiyet temelli bazı zorluklar nedeniyle üst düzey yönetsel kademelere karşı mesafeli durduklarını ortaya koymaktadır.

Bu noktada, araştırma bulguları, akademisyen kadınların üst düzey yönetim ve karar alma süreçlerine katılımları üzerinde toplumsal cinsiyetin, açık olarak işleyen ayrımcı bir politikadan ziyade, örtük olarak işlediğini ve bir tarafta kadın akademisyenlerin aile içerisinde toplumsal cinsiyet temelinde önemi devam eden rol ve sorumluluklardan kendilerini yeterince özgürleştirememeleri, öte tarafta akademik hayatın örgütlenişindeki eril yapıların sürekliliğinin kadınların yönetim hiyerarşisinde belirli pozisyonlarda sıkışmalarına ve daha üst düzey pozisyonlara karşı ilgisiz olmalarına yol açtığını göstermektedir.

Görüşmelere katılan üst düzey yönetici kadınların deneyimleri, toplumsal cinsiyetin etkisinin özellikle kadın yöneticiler daha üst düzeylere yükseldiğinde daha belirgin hale geldiğini ve akademide karar verici üst düzey yönetim mekanizmalarının dayandığı normlardaki eril bakış açısının devam ettiğini göstermektedir. Üst düzey yönetimdeki erkek-egemen yapı gereği karar alma mekanizmalarında ve güçlü konularda kadın rol modellerin olmaması ve ayrıca üst düzey yönetim konularında kadın olarak yeterince ciddiye alınmadıkları yönündeki algıları, kadın akademisyenlerin özellikle üst düzey yönetim kademelerine mesafeli durmalarına ve kendi tabirleriyle, en fazla yardımcı 'ikinci adam' rolünü kabul etmelerine yol açmaktadır.

Görüşmelere katılan bazı kadın yöneticilerin de kadınların, ancak erkekleştiklerinde akademik yönetim mekanizmalarında başarılı olabildiklerine işaret etmeleri, bazı kadın yöneticilerin ise kadınlar hakkında zaten var olan ön yargıları pekiştireceği kaygısıyla, kendi tabirleri ile 'kadın muamelesi'

görmemek için çok defa annelik ve benzeri toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle yaşadıkları zorlukların akademinin yönetim kademelerine yansıtılmasının olumsuzluklarına dikkat çekmeleri kadınların akademik yönetim mekanizmalarında kadın olarak yer almalarının zorluklarına işaret eden bulgulardır. Bu bulgular, diğer toplumsal örgütler gibi üniversitelerin de kadınlar açısından toplumsal cinsiyet sorunlarının çözüldüğü ve kadın akademisyenlerin yönetim hiyerarşisinde üst düzey yönetim kademelerine yükselme imkân ve fırsatlarına sahip oldukları cinsiyet-yansız olarak işleyen alanlar olmadığını ortaya koymaktadır.

Son olarak, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturan akademinin üst düzey yönetim kademelerindeki kadın yönetici sayısının sınırlılığı aynı zamanda bu araştırmanın temel kısıtlılığını da oluşturmaktadır. Bu noktada, Türkiye’de akademik personelin önemli bir bölümünü kadınlar oluşturmasına rağmen üniversitelerin yönetim kademelerinde yer almayışlarıyla ilgili olarak, devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey yönetim kadrolarında, sınırlı sayıda da olsa, yer alan kadın yöneticiler üzerine toplumsal cinsiyet perspektifiyle yapılacak nitel çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Kaynakça

- Acar, F. (1983) “Turkish Women in Academia: Roles and Careers”, *METU Studies in Development*, 10(4).
- Acar, F. (1998), “Türkiye Üniversitelerinde Kadın Öğretim Üyeleri”, A. Bertay Hacımırzaoğlu (Ed.), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Acar, F. (1991), “Women in Academic Science Careers in Turkey”, in Veronica Stolte-Heiskanen et al. (Eds.), *Women in Science: Token Women or Gender Equality*, Berg Publishers, Oxford.
- Acker, J. (1990), “Hierarcies, Jobs, and Bodies: A Theory of Gendered Organizations”, *Gender and Society*, Vol.4, Number 2.
- Akçamete, C. (2004). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arat, F. Z. (1998), “Kemalizm ve Türk Kadını”, A. Bertay Hacımırzaoğlu (Ed.), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Atabek, E. G. (1994). The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers. *Yüksek Lisans Tezi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elmas Arslan, G. (2014), “Türkiye’de Çalışan Kadın Olmak ve Kadın Akademisyenler”, *Gazi Üniversiteli Öğretim Üyeleri Derneği Bülteni*, Cilt:12, Sayı:1.

- Berktaş, F. (1998), "Cumhuriyetin 75 yıllık Serüvenine Kadınlar Açısından Bakmak", A. Berktaş Hacımırzaoğlu (Ed.), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Calas, M. B. ve Smircich, L. (1993), "Dangerous Liaisons: The 'Feminine-in-Management' Meets 'Globalization'", *Business Horizons*, Vol. 36, Issue 2.
- Ecevit, Y. (2008), "İşgücüne Katılım ve İstihdam", içinde *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*, Tüsiad, Kagider, İstanbul.
- Etzkowitz, H.-Kemelgor, C. (2001), "Gender Inequality in Science: A Universal Condition?", *Minerva* 39/2.
- Günlük-Şenesen, G. (2012) "Üniversite Üst Yönetiminde Kadınların Konumu: Türkiye'de 1990'lardan 2000'lere Ne Değişti?", A. Makal -G. Toksöz (Ed.), *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emegi*, Ankara Üniversitesi Yayınevi, Ankara.
- Halford, S., Savage, M. ve Witz, A. (1997), *Gender, Careers and Organizations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government*, Macmillan, Basingstoke.
- Healy, G., Özbilgin, M. ve Aliefendioğlu, H. (2005) "Academic Employment and Gender: a Turkish Challenge to Vertical Sex Segregation", *European Journal of Industrial Relations*, 11 (2), s. 247-264.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. ve Simon, M.C. (1989), "Has anything changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers", *Journal of Applied Psychology*, 74 (6).
- Heilman, M. E. (2001), "Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder", *Journal of Social Issues*, 57 (4).
- İlkkaracan, İ. (1998) "Dikkat! Başınızda Cam Tavan Var", *Kariyer Dünyası*, 10.
- Irigaray, L. (1985) *This Sex Which is not One*, Çev. Catherine Porter ve Carolyn Burke, Cornell University Press, New York.
- ILO (2004) *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva, <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/f267981337>, (14.01.2015).
- ILO (2012) *Global Employment Trends for Women*, International Labour Office, Geneva.
- ILO (2015) *Women in Business and Management: Gaining Momentum*, International Labour Office, Geneva
- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf (14.01.2015).
- http://rtsa.ro/en/files/TRAS_35E_11_MACARIE,%20MOLDOVAN.pdf (14-01-2015).
- Jaffe, E. (2014), *The New Subtle Sexism Toward Women in the Workplace*, <http://www.fastcompany.com/3031101/the-future-of-work/the-new-subtle-sexism-toward-women-in-the-workplace> (27.02.2015).

- Kabasakal, H. (1998), "Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili", A. Berktaş Hacımırzaoğlu (Ed.), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Kandiyoti, D. (1997) *Cariyeler, Bacılar, Yurttaşlar: Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler*, Metis Yayınları, İstanbul.
- Kloot, L. (2004). Women and Leadership in Universities: A Case Study of Women Academic Managers. *The International Journal of Public Sector Management*, 17/6-7.
- Köker, E., D. (1988), Türkiye'de Kadın, Eğitim ve Siyaset: Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kadının Durumu Üzerine Bir İnceleme, *Basılmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi.
- Macarie, F. C.- Moldovan, O. (2012), "Gender Discrimination in Management Theoretical and Empirical Perspectives", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 35.
- Mason, J. (1991) 'The Invisible Obstacle Race', *Nature* (353), 205- 206.
- Oakley, J. G. (2000), "Gender Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, Volume 27, Issue 4.
- OECD (2008), *Gender and Sustainable Development: Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women*, <http://www.oecd.org/social/40881538.pdf>, (14-01-2015).
- Öncü, A. (1981), "Turkish Women in the Professions: Why So Many?", in N. Abadan-Unat (Ed.), *Women in Turkish Society*, E.J. Brill, Leiden.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007) "Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2).
- Özbilgin, M. ve Woodward, D. (2004), *Banking and gender: sex equality in the financial services in Britain and Turkey*, Tauris Academic Studies, London.
- Özbilgin, M.ve Healy, G. (2004), "The gendered nature of career development of university professors: the case of Turkey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, No. 2
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000a), *Kadın Akademisyenler*, Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara, No:586.
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000b), "Turkish Women in Academic Life: Attitude Measurement towards Gender Discrimination in Academic Promotion and Administration", *Emerging Economies: Academy of Business Administrative Sciences 2000 International Conference Proceedings Book*, St. Bonaventure University Publication, Prague, Czech Republic, 56.
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000c) "Academic Women in Turkey: The Structure of Attitudes Towards Role Conflict", *The Global Awareness Society International Ninth Annual International Conference Proceedings Book*. Bloomsburg University Publication. New York, USA, 26-28 May, p. 314-322.

- Özkanlı, Ö. (2007), “The Situation of Academic Women in Turkey”, *Education and Science*, 2007, Vol. 32, No: 144.
- Özkanlı, Ö. (2010), *Türkiye ve Avustralya’da Yükseköğretim Kurumlarında Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Durumu*, Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Raporu, Ankara.
- Özkaplan, N. ve Serdaroğlu, U. (2004) “Yönetici Kadınlar: Türk Savunma Sanayi Örneğinde bir Analiz”, *Ekonomik Yaklaşım*, Yaz-Güz,15(52–53), 77–93.
- Özsoy, Z. (1993) Gender Differences in Career Development: A Case Study in Banking Sector, *Yüksek Lisans Tezi*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztan, E.ve Doğan, S. N. (2015) “Akademinin Cinsiyeti: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği Üzerinden Üniversite ve Toplumsal Cinsiyet”, *Çalışma ve Toplum*, 3.
- Pringle, R. (1989), *Secretaries talk: Sexuality, power, and work*, Verso, London’dan aktaran C. Stivers, *Gender Images in Public Administration*, Sage, London, 2002.
- Rosener, J. B. (1990), “Ways Women Lead”, *Harvard Business Review*, Vol, 68, No. 6.
- Ruivo, B. (1987), “The Intellectual Labour Marker in Developed and Developing Countries: Women’s Representation in Scientific Research”, *International Journal of Science Education*, C.9, No:3.
- Sancar Üşür, S.(2008), “Siyasal Katılım”, içinde *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*, Tüsiad, Kagider, İstanbul.
- Schein, V. E. (2007), “Women in management: reflections and projections”, *Women in Management Review*, Vol. 22, No. 1.
- Schein, V.E. (2001), “A Global Look at Psychological Barriers to Women’s Progress in Management”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4.
- Sinclair, A. (1998), *Doing Leadership Differently*, Melbourne University Press, Melbourne’den aktaran Louise Kloot (2004). Women and leadership in universities: A case study of women academic managers. *The International Journal of Public Sector Management*, 17/6–7.
- Tan, M. (2008), “Eğitim”, içinde *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*, Tüsiad, Kagider, İstanbul.
- Tilbrook, K. E. (1998) “An exploration of the current under-representation of senior women managers in Australian universities”, *Women in Management Review*, 13/8’den aktaran Gülay Günlük-Şenesen, Gülay (2009), “Glass Ceiling in Academic Administration in Turkey: 1990s versus 2000s”, *Tertiary Education and Management*, Vol. 15, No. 4.
- YÖK (2010), (<http://www.yok.gov.tr> web, 21.03.2016)
- TÜİK (2015) (<http://www.tuik.gov.tr/Start.do> 21.03.2016)

Copyright of Amme Idaresi Dergisi is the property of Public Administration Institute for Turkey & the Middle East (TODAIE) and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.