

## DEĞİŞEN DÜNYADA KADIN YÖNETİCİLER ve TÜRK İŞLETMELERİ

Yrd.DoçDr.Esin (CAN) MUTLU\*

Özellikle II. Dünya Savaşından bu yana çalışan kadınların sayısında %200 oranında bir artış görülmüş ve kadınlar, bilgi toplumunun yarattığı yeni bir çok mesleğin üçte ikisini ele geçirmişlerdir. Kadınların iş hayatında bir çok alanda çalışmaya başlamaları ile birlikte, yöneticilik alanında da, değişimler meydana gelmiştir.

Kadın yöneticilerin bir çok işletmede, önemli pozisyonlarda bulunmaları, işletme yönetim tarzlarında da değişiklikler meydana gelmiştir.

İşletmeleri etkileyen, çevresel değişimler ve çelişkiler, onları köklü değişikliklere sürüklemektedir. Birde kadınların, yönetime hakim olmaları "İşletme Yönetiminde Kadın"

yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımın mevcut diğer yönetim yaklaşımlarından farkı ve kadın için gerçekten erkeklerle eşit fırsatlar yaratıp yaratmadığı konusunda inceleme ve tartışmaların yanısıra başka bir ilgili alanı da, global yönetim yaklaşımında kadının etkisinin ne olduğudur.

Bu çalışmada dünyada kadın yöneticilerle ilgili görüşler ve Türkiye'de kadın yöneticiler ile ilgili durum yer almaktadır.

### 1- Kadın Yöneticilerle İlgili Yönetimsel Görüşler:

Yukarıda, kadınların günümüz işletmelerinde söz sahibi oldukları ve yönetsel kademelerde, önemli noktalara geldikleri belirtilmiştir.

---

\* M.Ü., İİBF, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi.

Esin (CAN) MUTLU

Aşağıda Verilen Tablo 1'de "Ükelere Göre Çalışan Kadınların Sayısı" gösterilmiştir<sup>1</sup>:

Ükeler	Çalışan Kadın Nüfusu (Milyon)	İşgücüne Oranı
Dünya'da	790.0	%36.5
Gelişmiş Ükelerde	156.5	%40.9
ABD	53.9	%44.1
Japonya	24.3	%39.9
Almanya	11.2	%39.3
İngiltere	11.7	%41.4
Fransa	10.2	%42.5
İtalya	8.9	%36.9
İspanya	4.8	%32.6
Kanada	5.7	%43.2
Avusturya	3.1	%39.7
İsviçre	2.1	%48.0
Gelişmekte Olan Ükeler	554.2	%34.7
Çin	267.8	%43.8
Hindistan	76.8	%28.2
Endonezya	19.8	%31.3
Pakistan	3.4	%11.4
Tayland	12.3	%45.9
Meksika	7.1	%27.0
Türkiye	7.3	%34.0
Filipinler	6.4	%32.1
Kuzey Kore	5.7	%34.0

Tablo 1: Ükelere Göre Çalışan Kadınların Sayısı

Tablo 1'de görüldüğü gibi, çalışan kadınların mevcut iş gücüne oranı %30'larda bulunmaktadır. Tablodaki verilere göre Türkiye nüfusunun 7.3 milyonunu çalışan kadınlar oluşturmaktadır.

Bu konuda çalışan bir çok bilim adamı, gelecekte de özellikle yönetim pozisyonlarında kadınların hızla artacağını söylemektedirler. Kadın yönetici ve girişimcilerin bilgi toplumunu egemenlikleri altına alacaklarına ilişkin verilerin bulunduğu herkesçe kabul edilmektedir<sup>2</sup>.

Bu varsayımı destekleyenlerden biri olan Tom Peters, görüşlerini şöyle açıklamaktadır<sup>3</sup>.

*"Günümüzün alt üst olmuş, karmaşık işletme çevresinde kadınların ekkeklerden daha iyi yöneticiler olacağı oldukça açıktır. 1990'lara hızla girerken, işletmenin nasıl olması gerektiği hakkında ihtilaflar bulunmaktadır. Daha az hiyerarşik, daha esnek ve takım yönelimli, daha hızlı ve daha akıcı. Buna göre, bu zorunlu yeni vizyonu gerçekleştirmede bir grup insan muazzam bir avantaja sahiptir: Kadınlar"*

Bir başka bilim adamına göre ise<sup>4</sup>,

*"Kadınlar örgütsel değişimleri gerçekleştirmede aileleri ve toplumlarıyla olan deneyimlerinden kazandıkları nitelikler sayesinde en radikal güç olabilir. Kadının iletişim ve işbirliği yeteneği, birleşme ve bağlılığa olan ilgileri, güce olan yatkınlıkları, diğerleri üzerinde güç oluşturma veya şahsi hırsları için değil, genel amaçları için kullandıkları serbestleştirme yetkileri çağdaş işletmelerde kritik olarak ihtiyaç duyulan insan kaynağı becerileridir."*

Kadın yöneticiler üzerine araştırma yapanlardan birisi olan Sally Helgesen ise<sup>5</sup>,

## 2. Kadın Yöneticiler ve Türk

### İşletmeleri:

Günümüzde Türkiye'de artık politikadan sanata kadar, hemen hemen her alanda kadınları üst kademelerinde görmek mümkündür. Bir çoğu, çeşitli nedenlerle iş hayatına atılmış olsa bile, son yıllarda, kadınların eğitim düzeylerinin artmasıyla birlikte işletmelerde varlıkları ve etkileri fazlasıyla hissedilmeye başlamıştır.

Kadın üst düzey yöneticilerin üzerinde yaptığı araştırmalarda, bu yöneticilerin örgütsel yapılarının hiyerarşik bir pramitten çok, bir ağa veya daireye benzediğini belirlemiştir. Bunun nedeninin kadınların insanlarla olan bağlarından kaynaklandığını, dolayısıyla yetki kavramının işletmenin başında değil, merkezinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Hadrick & Struggles araştırma şirketinin günümüzde en büyük 500 işletmede çalışan kadınlar üzerinde yaptığı araştırmaya göre<sup>6</sup>, kadınların, %83'ü başkan yardımcılığı veya daha üst düzeyde bir görevde bulunmaktadır. Liderliğe giden yolun eğitimle ilgili olduğu düşünülerek sorulan sorular sonucunda yine bu işletmelerde çalışan kadınların, yöneticilik diplomasına sahip olanlarının, oranı 1975'de %11.7 iken, günümüzde %33'e çıktığı da araştırmanın bulguları arasındadır.

Son olarak, yine bu konuda araştırmalar yapan JELINEK ve ADLER'in görüşlerine baktığımızda<sup>7</sup>,

*"Kadınların, erkekler için model ve antranör rolü oynayabileceğini savunarak, en iyi erkek yöneticilerinde iletişim, sosyal duyarlılık ve ilişkilerde merkezleşen ve eskiden kadına aitmiş gibi görünen önemli becerileri kazanmak ve geliştirmek için çalışıyor olacağını"* belirledikleri görülmektedir.

Tüm bu görüşler sonucunda diyebilirizki; Kadının özellikleriyle özdeşleşen bir yönetim yaklaşımı, cinsiyeti ne olursa olsun, mevcut bir çok faaliyet alanında yöneticileri başarıya götürecektir ve iç kültürün biçimlenmesini sağlayacak bir etken olmaktadır.

NAISBITT & ABURDENE tarafından yazılan *"Megatrends for Women"* adlı kitapta Türkiye'deki kadın yöneticiler hakkında umut verici görüşler yer almaktadır<sup>8</sup>.

İstanbul'da faaliyet gösteren ve Sanayi Odası 1993'de yer alan 500 büyük işletmede, yönetim kademelerinde çalışan üst, orta, alt düzey yöneticilerin cinsiyetleriyle ilgili yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

Esin (CAN) MUTLU

**a-Araştırmanın Amacı-Kapsamı ve Yöntemi**

Türk sanayisinde söz sahibi olan ve 1993 yılında yayınlanan 500 büyük sanayi kuruluşu içine giren özel işletmelerde yapılan bir araştırmada üst, orta ve alt düzey yöneticilerin cinsiyetlere göre dağılımı, eğitim durumlarının ve iş tecrübelerinin cinsiyetlere göre değişimini belirlemek üzere yöneticilere anket soruları sorulmuştur.

Anket çalışması yapılacak denekler, tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve İstanbul'da çeşitli konularda faaliyet gösteren işletmelerde çeşitli kademelerde faaliyet gösteren 245 adet yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

**b- Yönetim Kademelerine Göre Cinsiyetlerin Dağılımı:**

Görüşme yapılan 245 denekğin yönetim kademelerine göre dağılımı Tablo 2'de görüldüğü gibidir;

Yönetim Kademesi / Cinsiyet	Erkek	Kadın	Toplam
Üst Düzey Yönetim Kademesi	70	7	77
Orta Düzey Yönetim Kademesi	116	17	133
Alt Düzey Yönetim Kademesi	24	11	35
Toplam	210	35	245

Tablo 2: Yönetim Kademelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 2'de görülebileceği gibi, Türkiye'nin ekonomisinde söz sahibi, sanayi kuruluşların, anket kapsamına giren 245 yöneticisinin toplam 210'u (%85.7) erkek, sadece 35'i (14.3) ise kadındır. Bu 35 kadın yöneticinin 7'si (%31.4) alt yönetim düzeyinde görev yapmaktadır. Üst yönetim düzeyinde görev yapan ve ankete katılan 77 yöneticinin 70'i (%91) erkek; 7'si ise (%9) kadındır.

**c - Cinsiyetlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı:**

Tablo 3, anket kapsamına alınan işletmelerde çalışanların cinsiyetlerine göre, eğitim düzeylerinin dağılımını göstermektedir.

Cinsiyet / Eğitim	İlkokul	Lise	Üniversite (Türkiye)	Üniversite (Dış Ülke)	Lisansüstü	Toplam
Erkek	3	39	145	18	5	210
Kadın	0	6	25	1	3	35
Toplam	3	45	170	19	8	245

Tablo 3: Yöneticilerin Cinsiyetlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 3'e bakıldığında; 35 kadın yöneticinin 25'inin (%71.4) Türkiye'de bir üniversite bitirdiği; 6'sının (17.1) Lise mezunu olduğu; 1'inin (%2.9) dış ülkede Üniversite bitirdiği ve 3'ünün (%8.6) Lisans üstü diplomaya sahip olduğu görülmüştür.

#### d - İş Tecrübeleri ile Cinsiyetlerin

##### Karşılaştırılması:

Tablo 4'de anket çalışması yapılan 245 yöneticilerin iş tecrübelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı gösterilmiştir;

Yıllar / Cinsiyet	Erkek	Kadın	Toplam
1 ile 10 yıl arası	62	24	86
11 ile 20 yıl arası	75	9	84
21 ile 30 yıl arası	62	2	64
31 ile 40 yıl arası	11	0	11
Toplam	210	35	245

Tablo 4: Cinsiyetlerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

Tablo 4'de görüldüğü gibi görüşme yapılan 35 kadın yöneticinin 24'ü (%68.6) 1 ile 10 yıldır iş hayatındadırlar. 9'u (%25.7) 11 ile 20 yıl; 2'si (%5.7) ise 21 ile 30 yıldır çalışmaktadırlar 31 ile 40 yıl arasında çalışan kadın yönetici ise bulunmamaktadır.

#### e- Genel Değerlendirme:

Türkiye'de büyük işletme statüsündeki kuruluşlara bakıldığında kadın yöneticilerinin her yönetim kademesinde yer aldıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin sayıları erkek

yöneticilerden az olsada, gelecekteki durumları ümit vadetmektedir.

Araştırma kapsamındaki 35 kadın yöneticinin eğitim durumuna bakıldığında ise üniversite mezunu ve lisans, üstü düzeyde yoğunlaştıkları görülür. Görüşme yapılan 35 kadın yöneticinin 25'i Türkiye, 1'i dış ülkede olmak üzere 26'sı üniversite mezunu (%74.3) ve 3'ünde Lisansüstü diplomaya sahiptir (Bkz. Tablo 3). Bu sonuçlar, iş hayatında belirli aşamalarda ki kadınların eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkmaktadır.

Cinsiyetlere göre İş Tecrübelerine bakıldığında ise; 35 kadın yöneticinin 24'ünün (%68.6) sadece 1 ile 10 yıl arasında iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Yıllar ilerledikçe kadınların sayısı düşmekte buna karşılık erkek yöneticilerin sayısı ise artmaktadır. Bu sonuç ise; kadın yöneticilerin çoğunun 10 yıllık bir çalışma hayatı olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo 4).

### SONUÇ

Kadının, toplumdaki rolünün hızla değişmesi, eğitim düzeyinin artması ve özgürlük

hareketleri, işletmelerin kadın yöneticilerle tanışmalarına neden olmuştur.

Dünyadaki ekonomik değişim içinde kadın ögesini, sadece işletmelerde çalışan kadın sayısındaki artışla sınırlamak gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Toplumun kadınların da, erkeklerle eşit düzeyde meslek ve iş sahibi olabilmeleri konusundaki baskılarının gelişmedeki rolü gözardı edilemez. Bunun yanı sıra, kadınların geniş çaptaki yaratıcılık, duyarlılık, insan ilişkileri vb.. özellikleri, günümüz örgütlerinde geçerli olan esnek, grup çalışmalarına dayanan yapılara oldukça uygun olmaktadır.

Tüm bu değişimler içinde Türkiye'deki çalışan kadınların sayısında da, artış olduğu gözlemlenmektedir. Dünyada ki bir çok ülkenin tersine erkeklerle eşit şartları paylaşan, aynı ücretleri olan kadın yöneticiler ve bu kademelere aday olan çalışan kadınlar işletmelerimizde, her alanda faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Diyebiliriz ki; erkeklerin dünyasında kadın yöneticilerimizin önemi ve sayısı her geçen gün artmakta ve bu dünya artık kadınlarında iş dünyasındaki varlıklarında kabul edildiği bir dünya haline gelmektedir.

### DİPNOTLAR

- <sup>1</sup> \_\_\_\_\_, International Labour Office, Economically Active Population 1950-2025 and Labour Statistics, 1988.
- <sup>2</sup> M.B. CALAS, I. SMİRCİCH; "Dangerous Liaisons: The Feminine in Management Meets Globalizasyon", **Business Horizons**, March-April 1993, s.71.
- <sup>3</sup> Tom PETERS; "The Best New Managers Will Listen: Motivate, Support; Isn't That Just Like A Woman? ", **Working Women**, September 1990, s.216.
- <sup>4</sup> CALAS, SMİRCİCH; s.73.
- <sup>5</sup> Simch RONEN; **Comparative and Multinational Management**, Wiley Series in International Business, Canada, 1986, s.267.
- <sup>6</sup> J.NAISBITT, P. ABURDENE; **Megatrends 2000**, (Çev: E.Güven), Form Yayınları, İstanbul 1990, s.205-207.
- <sup>7</sup> M. JELINEK, N.J. ADLER, "Women; World Class Managers For Global Competition" **Academy of Management Executive**, February 1988, s.7.
- <sup>8</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. John NAISBITT & Patricia ABURDENE; **Megatrends for Women**; Form Yayınları, No: 20, İstanbul, 1993.

**KAYNAKÇA**

CALAS M.B., I. SMIRCICH; "Dangerous Liaisons: The Feminine in Management Meets Globalizasyon", **Business Horizons**, March-April 1993.

JELINEK M., ADLER N.J., "Women; World Class Managers For Global Competition", **Academy of Management Executive**, February 1988.

NAISBITT J., ABURDENE P.; **Megatrends 2000**, (Çev: E.Güven), Form Yayınları, İstanbul 1990.

NAISBITT J., ABURDENE P.; **Megatrends for Women**, Form Yayınları, No: 20, İstanbul, 1993.

PETERS Tom; "The Best New Managers Will Listen: Motivate, Support; Isn't That Just Like A Woman?" **Working Women**, September 1990.

RONEN Simcha; **Comparative and Multinational Management**, Wiley Series in International Business, Canada, 1986.

\_\_\_\_\_, International Labour Office, Economically Active Population 1950-2025 and Labour Statistics, 1988.

\_\_\_\_\_, İstanbul Sanayi Odası, '93, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul 1993.

