

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜKENMİŞLİK SENDROMUNDA CAM TAVAN
OLGUSUNUN ROLÜ**

Ebru GÜNER

Danışman

Prof. Dr. Gönül BUDAK

2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800119

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Ebru GÜNER
Tez Başlığı : Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü

Savunma Tarihi : 30.03.2011
Danışmanı : Prof.Dr.Gönül BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Üniversitesi

İmza

Prof.Dr.Gönül BUDAK

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Doç.Dr.Onur ÖZVERİ

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Yrd.Doç.Dr.Mehtap TUNÇ

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Oybirliği

Oy Çokluğu

Ebru GÜNER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü**" başlıklı Tezi / Projesi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü**” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

Ebru GÜNER

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü

Ebru GÜNER

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme AnaBilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Kadının çalışma hayatına girmesi; ona kimlik kazandırarak sosyal hayatta bir yer edinmesini sağlaması bakımından önemli bir konudur. Ancak yapılan araştırmalar kadınların yoğun bir şekilde çalışma hayatına girmelerine karşın üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamadıklarını, kadınların aşamadıkları cam bir tavanın altında çalıştıkları belirtilmektedir.

Kadının, örgüt içinde belirli bir yerde cam tavanla karşılaşması ve bu nedenle kariyerinde ilerleme sağlayamamasının onda ne gibi sonuçlar yaratacağı önemli bir konudur. Bu sonuçlardan birinin de tükenmişlik olacağı düşünülmektedir. Çünkü kendisini işiyle var eden insanların yaşayacakları hayal kırıklıklarının tükenmişliğe yol açacağı bilinmektedir.

Bu tez çalışmasında çalışma hayatında birçok engelle mücadele eden kadınların karşılaştığı cam tavan ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek tükenmişlik kavramları arasındaki ilişki, konuyla ilgili literatür incelenerek ortaya konmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Tükenmişlik, Kariyer Engelleri, Stres.

ABSTRACT

Master Thesis

The Role of the Glass Ceiling Phenomenon in Burnout Syndrome

Ebru GÜNER

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program**

Women's entry into working life is an important issue in terms of giving her identity to providing a place in social life. However, the studies about women and working life indicate that a large number of women get into working life, women working under a glass ceiling because of can not get enough room in senior management positions for women.

When women encounter the glass ceiling, they don't provide career progression. This is consequences with negative outcomes and one them may be burnout. The people whose job is very important for him, have expectation about his career. And unrealized expectations lead to disappointment, frustration and burnout.

The purpose of this study, the glass ceiling is a barrier to promotion top management levels may impact on burnout syndrome and thus to bring a conceptual point of view.

Key Words: Glass Ceiling, Burnout, Career Barriers, Stress.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADININ YERİ VE CAM TAVAN SENDROMU

1.1. KADIN İŞGÜCÜNÜN ÇALIŞMA BİÇİMLERİ	3
1.2. KADIN İŞGÜCÜNÜN İSTİHDAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	5
1.3. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE KADIN VE İŞGÜCÜNE KATILIMI	7
1.3.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın	9
1.3.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın	11
1.3.3. Türkiye’de Kadın	13
1.3.3.1. Osmanlı Döneminde Kadın	14
1.3.3.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın	16
1.4. KADIN YÖNETİCİLER VE KARIYER	20
1.4.1. Kariyer Kavramı	22
1.4.2. Kadın Yöneticiler	23
1.4.3. Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları	27
1.4.3.1. Liderlik Davranışlarında Fark Bulmayan Çalışmalar	27
1.4.3.2. Liderlik Davranışlarında Fark Bulan Çalışmalar	28
1.4.4. Kadın Yöneticilerde Kariyer Gelişimi	31
1.4.5. Kadın Yöneticilerde Kariyer Aşamaları	33
1.4.6. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri	35
1.4.6.1. Kalıp Yargılar (Stereotipler)	38
1.4.6.1.1. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar	38
1.4.6.1.2. Önyargılar	40
1.4.6.2. Cinsiyet Ayrımcılığı	41
1.4.6.2.1. Mesleklere Yönlendirmede Ayrımcılık	42
1.4.6.2.2. İşe Alımda Ayrımcılık	43
1.4.6.2.3. İşyerinde Davranış ve Değerlendirmelerde Ayrımcılık	44
1.4.6.3. Mentor Eksikliği	45

1.4.6.4. İletişim Ağlarına (Network) Katılmama	48
1.4.6.5. Örgüt Kültürü	52
1.4.6.6. Örgüt Politikaları	55
1.5. CAM TAVAN KAVRAMI	56
1.5.1. Cam Tavan Kavramının Tarihsel Gelişimi	58
1.5.2. Cam Tavan Kavramının Analizi	60
1.5.3. Cam Tavan İle Benzer Kavramlar	60
1.5.3.1. Cam Duvarlar (Glass Walls)	61
1.5.3.2. Cam Uçurum (Glass Cliff)	63
1.5.4. Cam Tavan İle İlgili Teoriler	64
1.5.4.1. Sonnert ve Holton'un Modeli	65
1.5.4.1.1. Eksiklik Modeli	65
1.5.4.1.2. Farklılık Modeli	65
1.5.4.2. Yapısal ve Sosyal Teoriler	66
1.5.4.2.1. Yapısal Teoriler	66
1.5.4.2.2. Sosyal Teoriler	67
1.5.5. Cam Tavanın Kriterleri	67
1.5.5.1. Ücret	68
1.5.5.2. İş Eşitsizliği	68
1.5.5.3. Yönetim Kademelerindeki Eşitsizlik	69
1.5.5.4. Üst Yönetim Kademelerindeki Eşitsizlik	69
1.5.5.5. Dezavantajlar	70

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	71
2.1.1. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	72
2.1.2. Tükenmişliğin Boyutları	74
2.1.2.1. Duygusal Tükenme	75
2.1.2.2. Duyarsızlaşma	75
2.1.2.3. Kişisel Başarıda Düşme	76
2.1.3. Tükenmişliğin Evreleri	76
2.1.3.1. Şevk ve Coşku Evresi	77
2.1.3.2. Durgunluk Evresi	77
2.1.3.3. Engellenme Evresi	77
2.1.3.4. Duyarsızlık Evresi	77
2.1.4. Tükenmişliğe Eğilimli Olan Bireyler	78
2.2. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	79
2.2.1. Stres	80
2.2.2. İş Doyumu	84
2.2.3. Depresyon	86
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	87
2.3.1. Fiziksel Belirtiler	90
2.3.2. Psikolojik Belirtiler	90
2.3.3. Davranışsal Belirtiler	91

2.4.	TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	92
2.4.1.	Bireysel Faktörler	92
2.4.1.1.	Demografik Özellikler	93
2.4.1.2.	Kişilik Özellikleri	94
2.4.1.2.1.	A ve B Tipi Kişilik Yapısı	94
2.4.1.2.2.	Dış Kontrol Odaklı Olma	96
2.4.1.2.3.	Olumsuz Benlik Anlayışı	96
2.4.1.2.4.	Kendine Yeterlilik	97
2.4.1.2.5.	Beklenti Düzeyi	97
2.4.2.	Örgütsel Faktörler	98
2.4.2.1.	İş Yükü	100
2.4.2.2.	Kontrol	102
2.4.2.3.	Ödüller	103
2.4.2.4.	Aidiyet Duygusu	104
2.4.2.5.	Adalet	106
2.4.2.6.	Değerler	107
2.4.3.	Kadınlarda Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	109
2.4.3.1.	Örgüt Yapısı ve İklimi	110
2.4.3.2.	Örgüt Politikaları	111
2.4.3.3.	Rol Çatışması	112
2.4.3.4.	Kariyer Gelişimi Önündeki Engeller ve Cam Tavan	113
2.5.	TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	114
2.5.1.	Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları	115
2.5.2.	Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	116
2.6.	TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE TEKNİKLERİ	117
2.6.1.	Bireysel Mücadele Teknikleri	119
2.6.1.1.	Kendini Gerçekleştirme	119
2.6.1.2.	Gerçekçi Hedefler Belirleme	120
2.6.1.3.	İşle İlgili Kullanabilecek Yöntemler	121
2.6.1.4.	Zaman Yönetimi	122
2.6.1.5.	Stres Yönetimi	122
2.6.2.	Örgütsel Mücadele Teknikleri	124
2.6.2.1.	Personel Seçimi	124
2.6.2.2.	Örgüt Geliştirme ve Örgütsel Değişim	125
2.6.2.3.	Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	126
2.6.2.4.	İş Zenginleştirme	127
2.6.2.5.	Çatışma Yönetimi	128
2.6.2.6.	Performans Değerleme	128
2.6.2.7.	Farklılıkların Yönetimi	129
2.7.	TÜKENMİŞLİK İLE CAM TAVAN İLİŞKİSİ	130
2.7.1.	Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	130
2.7.2.	Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	133
	SONUÇ	136
	KAYNAKLAR	140

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Cinsiyete Göre İşgücü Rakamları.....	13
Tablo 1.2: Kent ve Kırdaki İşgücüne Katılım Oranı ve İstihdam Rakamları	17
Tablo 1.3: İstihdamın Sektörel Dağılımı.....	18
Tablo 1.4: Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı.....	19
Tablo 1.5: Başarılı Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları	34
Tablo 1.6: Kadınların Erkek Egemen Ortamlarda Konumlandırılmaları.....	54
Tablo 2.1: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Bazı Ülkelerde Kadınların Üst Yönetime Katılma Oranları.....	26
Şekil 1.2: Kadının İş Hayatına Katılımı.....	32
Şekil 1.3: Örgütsel Piramitte Cam Tavan	58
Şekil 1.4: Örgütsel Piramitte Cam Tavan ve Cam Duvarlar	62
Şekil 2.1: Genel Uyum Belirtisinin Üç Dönemi	82
Şekil 2.2: Tükenmişliğin Genel Bir Modeli.....	99

GİRİŞ

İş dünyasının yaşamış olduğu köklü değişimlerden biri de; kadının çalışma hayatına girmesidir. Çünkü Sanayi Devrimi ile birlikte ücretli işçi olarak çalışma hayatına giren kadın, çalışan profiline değişmesine de neden olmuştur. Yıllarca kendisine verilen eş ve annelik rollerini yerine getiren, ekonomik anlamda erkeğe bağımlı yaşayan, yaptığı faaliyetlerin ekonomik olarak bir değeri olmayan, bir bakıma ikincil aktör olarak görülen kadının bir ücret karşılığında çalışması, onun ekonomik ve sosyal hayatta kendisine bir yer edinmesi anlamını da taşımaktadır.

Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar olan süreçte çalışan kadın sayısının sürekli artış gösterdiği ve kadınların yoğun bir şekilde çalışma hayatına dâhil oldukları görülmektedir. Daha önceleri ev kadınlığı ve anne olmayla yetinen kadınlar, bugün kariyer sahibi olmak için çaba harcamaktadırlar. Erkeğin bir adım gerisinde durması gerektiği düşünölen kadınlar, kariyerlerinde ilerlemeye, yetki ve mevki elde etmeye çalışmaktadırlar.

İstatistikler, çalışma hayatına giren kadın sayısının sürekli artış gösterdiğini fakat kadınların daha çok örgütün alt kademelerinde ve destek eleman olarak istihdam edildiklerini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan kadın sayısındaki artışa karşın yönetim kademelerinde kadınların yeterince yer almadığı yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni;kadınların işe alım sürecinden itibaren kalıp yargılar, ayrımcılık, örgüt kültürü ve politikaları gibi birçok kariyer engeli ile karşılaşmalarıdır. Bu engellerden biri de; günümüzde önemli bir metafor haline gelmiş olan cam tavan sendromudur. En genel tanımıyla cam tavan; kadınları üst kademelere çıkmaktan alıkoyan, görünmez, yapay ve kırılması oldukça zor olan bir engeli ifade etmektedir.

Cam tavan; özellikle de yüksek kariyer hedefi olan, bu hedefe ulaşmak için çok çalışan, üst yönetim kademesinin gerektirdiği özellikleri taşıdığına inan kadın çalışanların hayal kırıklığına uğraması, adalet inancının sarsılması, giderek işine ve örgüte karşı yabancılaşması, kendisini başarısız hissetmesi gibi sonuçlara neden olabilir. Tüm bu olumsuz duygu durumlarının uzun süre devam etmesi tükenmişliği de beraberinde getirebilir.

Freudenberger'in (1974: 159) tanımıyla enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı talepler sonucundabaşarısız olma, yıpranma ve tükenme durumu olarak ifade edilen tükenmişlik, birey ve örgüt arasındaki uyumsuzluğun sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında bireysel ve örgütsel birçok faktörün etkili olduğu, yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Kadın çalışanlar ise; erkeklerden farklı olarak çalışma hayatında birçok engelle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu engellerden biri de cam tavadır. Cam tavanı aşmak için girişilen mücadele kadınlarda fiziksel ve duygusal yorgunluğa, strese ve tükenmişliğe neden olabilir.

Bu tez çalışmasının amacı; kadınların üst yönetim kademelerine yükselmeleri önünde görünmez bir engel olan cam tavan konusunun, bireyin yaşayacağı tükenmişlik ile ilişkisi üzerinde durmak ve bu iki olgu arasındaki etkileşime kavramsal bir açıklama getirmektir.

Bu noktadan hareketle tez çalışmasının birinci bölümünde; kadın işgücünün çalışma biçimleri, kadın işgücünün istihdamına ilişkin yaklaşımlar, tarihsel süreç içinde kadın işgücü, kadın yöneticiler ve kariyer olgusu, cam tavan kavramı tanımlanmıştır. Daha sonra cam tavanın tarihsel gelişimi, cam tavana benzer kavramlar ve teoriler ile cam tavanın kriterleri hakkında bilgi verilmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümde, tükenmişlik ve tükenmişlik ile ilgili kavramlar, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlik ile mücadele teknikleri incelenmiştir. Son olarak tükenmişlik ve cam tavan arasındaki ilişki, yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalarla açıklanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMA HAYATINDA KADININ YERİ VE CAM TAVAN SENDROMU

Tez çalışmasının bu bölümünde; ilk olarak kadın işgücünün çalışma biçimleri ve kadın işgücünün istihdamına ilişkin yaklaşımlar incelenmektedir. Ardından tarihsel süreç içinde kadın işgücü, kadın yöneticiler ve kariyer olgusu ele alınmaktadır. Daha sonra cam tavan kavramı tanımlanmakta, cam tavanın tarihsel gelişimi, cam tavana benzer kavramlar, cam tavanla ilgili teoriler ve cam tavanın kriterleri açıklanmaktadır.

1.1. KADIN İŞGÜCÜNÜN ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

Çalışma yaşamı içinde kadın inceleme konusu olduğunda, süreç içinde toplumsal ilişkiler ve kadının toplumdaki yeri üzerine değerlendirmeler dikkate alınmaktadır. Toplum içindeki konumu bakımından “ikincil” sayılan kadının çalışma yaşamındaki konumu da böylece belirlenmiş olmaktadır. Kadının toplumsal konumunu anlamada ise; ataerkillik, kadının mülksüzlüğü ve kadın işgücü kavramları önemli bir yere sahiptir. Ataerkillik maddi bir temele dayanan, yapısında erkekler açısından hiyerarşik ilişkilerin bulunduğu, erkeklerin kendi içinde dayanışma içinde oldukları ve kendilerine kadınları denetleme gücü veren bir toplumsal ilişkiler bütünü olarak toplumun tüm kesiminde işleyiş göstermektedir. Ataerkillik nedensel değil yapısal, yerel değil yaygın, geçici değil kalıcı ve kendini yeniden üretmeye eğilimli niteliklere sahiptir (Eyuboğlu vd., 2000: 7).

Kadınların mülksüzlüğü, bütün dünyada yaygın bir konudur. Kaynaklar, dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların, mülklerin dağılımında ancak %1’lik bir paya sahip olduklarını göstermektedir (Eyuboğlu vd., 2000: 7). Kadının toplumsal konumunu anlamada yardımcı olan kadın işgücü kavramı ise; bu tez çalışmasının temel konusunu oluşturması nedeniyle ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Toplumsal yaşam içinde kadın, annelik ve eş rollerinin yanında kırdaki, kentte, tarımda, sanayide ve hizmet sektörlerinde üretimde bulunmaktadır. Bu noktada

çalışma hayatı içinde kadın, ücretsiz aile işçiliği ve ücretli kadın işgücü olmak üzere iki biçimde görünmektedir (Eyuboğlu vd., 2000: 7-9):

a) Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği

Yüzyıllardır kadının çalışma ortamı evi olmuştur. Kadınlar, ev içinde ve dışında ekonomik sorumluluklara sahip olsalar bile, dünyanın her yerinde ev işlerinden sorumlu tutulmaktadırlar. Parasal karşılığı olmayan ev işlerinin günlük alışılmış düzen olarak kanıksanması, kadının yaptığı işin doğru olarak ölçülmesini güçleştirmektedir. Ayrıca kadınlar tarafından ev işlerine harcanan emeğin kullanım değeri olmasına rağmen değişim değeri yoktur. Bunun sonucu olarak, kadının ev işleri için harcadığı emek ulusal gelir hesaplarına katılmamaktadır.

Bir diğer nokta da parasal değeri olan ev-içi kadın emeğidir. Kadınlar; tarım işletmelerinde, küçük girişimcilikte, enformel sektörde evlerinde veya işyerlerinde para karşılığı olarak çalışmaktadırlar. Fakat bu üretim etkinlikleri ulusal hesaplarda ya hiç yer almamakta ya da çok az yer almaktadır. Sayımlarda veya araştırmalarda erkekler mesleklerini rahatlıkla belirtirken, kadınların ev kadını olduklarını veya üretimde bulduklarını söyleyemedikleri görülmüştür.

b) Ücretli Kadın İşgücü

Kadının ücretli işçi olarak işgücü piyasasına katılması, tarihsel olarak ekonominin kadın işgücüne gereksinim duyduğu zamanlarda ortaya çıkmıştır. Bütün kültürlerde erkeklerden eğitimlerini tamandıktan sonra ailelerini geçindirmek için ücretli çalışmaya başlamaları ve emekli oluncaya kadar çalışmaları beklenir. Ancak kadının işgücüne katılımı konusunda böyle bir kesinlik yoktur.

Kadının işi evde ve iş hayatında, geleneksel olarak başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olmayı içermektedir. Kadınların yaptığı ev kadınlığı, annelik, temizlikçilik, sekreterlik, hemşirelik, hosteslik, öğretmenlik veya işçilik gibi işler benzer kabiliyetler öngörmektedir (Mardin vd., 2000: 11).

Buna ek olarak iş gücünde ataerkil değerlerin hâkim olması ve kadının elde ettiği gelir, “evin geçimini sağlayan” değil de “ek gelir” olarak nitelendirildiği için

kadınlar; düşük ücretle, vasıfsız işlerde, otorite hiyerarşisinde düşük konumlarda, kötü çalışma koşullarında çalışmaktadırlar (Demirel vd., 1999: 16). Diğer bir ifadeyle kadın çalışanlar, erkek çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha farklı koşullar altında çalışmaktadır. Kadın işgücüne olan talep ise; aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Genel olarak kadınlar, iş alanlarındaki gelişmelerden en son yararlanan, kısıntılardan da ilk zarar gören kesimdir.
- Ekonominin genel gelişme süreci içinde kadın işgücüne olan talep başlangıçta artarken bir süre sonra azalmaktadır.
- İşsizliğin ve düşük istihdamın olduğu dönemlerde kadın çalışanlar, erkeklerin egemenlik alanına yönelen bir tehdit olarak görülmektedir.
- Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların çalışmasındaki sınırları oluşturmaktadır. Bu konuda yapısal, ekonomik ve toplumsal etmenler birbirini desteklemektedirler.
- Ekonomik gelişme sürecinde ailenin küçülmesi, kadın istihdamını olumsuz etkilemektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi kadın işgücüne karşı bir talep olmasına rağmen, kadın ve erkek işgücü farklı koşullarda istihdam edilmektedir. Literatür incelendiğinde kadın ve erkek işgücü arasındaki bu farklılaşmayı inceleyen çeşitli kuram ve yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir. Kadınların çalışma hayatı içindeki konumunu anlamak için bu yaklaşım ve kuramların açıklanması yerinde olacaktır.

1.2. KADIN İŞGÜCÜNÜN İSTİHDAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

İşgücü piyasaları, cinsiyete bağlı olarak kadın ve erkeğin rollerini tanımlamakta ve bunun bir sonucu olarak kadın, kendi kısıtlı alanına hapsedilmektedir. Kadın işgücü, bu alanda da ikincil konumda yer almaktadır. Kendilerine biçilen bu ikincil konum nedeniyle, kadınlar;

işpiyasalarında düşük seviyeli işlerde istihdam edilmekte,erkeklerle kıyaslandığında açıkça görülen bir maaşfarklılığı ile yüz yüze gelmekte vesürekli çalıştığı kötü işkoşullarında geçen yorucu işgününden sonra ev işleri için harcanan çalışma saatlerine katlanmak zorunda kalmaktadırlar (Dalkıranoğlu, 2006: 21-22).

Geliştirilen çeşitli kuram ve yaklaşımlar; işgücü piyasasında ücretli kadın işgücünün erkek işgücünden ayrışmasını açıklamakta, çalışma hayatındaki kadının yerine ışık tutmaktadır. Bu yaklaşımlar; ikili rol yaklaşımı, insan sermayesi yaklaşımı, bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı, Marksist yaklaşım ve feminist yaklaşım olarak gruplandırılabilir (Eyuboğlu vd., 2000: 11-12):

a) İkili Rol Yaklaşımı

Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak üzere ortaya atılan ilk kuramdır. Kadının ev dışında çalışmasıyla birlikte ailedeki rolünün yanında iş yaşamında da bir rol üstlenmesi söz konusu olmuştur. Yaklaşım, bu iki rolün aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt aramaktadır. Yaklaşım, kadının işteki yerini ikinci planda görmesi ve aile bütçesine katkı sağlaması sonucunda kadın çalışmasının kabul edilebilir görüleceğini savunmaktadır.

b) İnsan Sermayesi Kuramı

Bu yaklaşımda kadın işgücü, neoklasik kuram içinde değerlendirilmektedir. Kurama göre, kadın işgücünün niteliği genel ve mesleki eğitim bakımından erkekten daha düşük olduğu için, kadın daha düşük ücretle çalışmak durumundadır. Çünkü daha yüksek ücret alabilmek için bireyin kendisine yatırım yapması, eğitmesi ve bu sayede ücret almayı hak etmesi gerekmektedir. İşveren açısından bakıldığında kadın, doğum ve çocuk bakımı gibi nedenlerle iş yaşamını kesintiye uğrattığı için düşük ücret almaktadır. Sonuç olarak kadın, iş başında öğrendiklerini ve deneyimlerini bir ölçüde unutmakta ve işveren tarafından güvenilir bulunmamaktadır.

c) İşgücü Piyasasının Bölümlenmesi

İşgücü piyasası, birincil ve ikincil piyasalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincil piyasalar, kararlı çalışma alışkanlıkları gerektiren, beceri isteyen, göreli

olarak yüksek ücretlerin ve yükselme imkânının olduğu piyasalardır. İkincil piyasalarda ise; kararlı çalışma alışkanlıklarına gerek duyulmaz, ücretler düşüktür, işgücü devri yüksektir, yükselme olanakları azdır. Gençler ve kadınlar daha çok ikincil piyasalarda yer almaktadırlar.

d) Marksist Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre kapitalist sistem, yedek işgücü oluşturarak işgücü piyasasını kontrol eder. Bu yedek işgücü ekonomideki dalgalanmalara göre kullanılır. Kadınlar da bu grubun içinde gizli işgücünü oluşturmaktadır. Bu kuram, kadın işgücünün ucuz ve denetlenebilir olmasına karşın, sistemin neden öncelikle kadın işgücü kullanmadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

e) Feminist Yaklaşım

Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlarda yansız oldukları ileri sürülen piyasa süreçlerinin cinsiyetler karşısında yansız olmadıklarını ve cinsiyetlerin toplumsal olarak oluşturulduklarını ileri sürmektedir. Sosyalist feministlere göre Marksist kuram, belirli mesleklerin belirli cinsler tarafından doldurulmasını açıklayamamakta, cinsiyetin yarattığı farklılıkları görememektedir. İşgücü piyasası için yapılan Marksist çözümlemenin ataerkil yapı için öngörülen feminist çözümlerle tamamlanması gerekir. Feministler çözümlerinde ataerkil yapıyı ve kapitalizmi kullanmaktadırlar.

1.3. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE KADIN VE İŞGÜCÜNE KATILIMI

Her kültür kendi çalışma yaşamını geliştirirken, ekonomik bir gelir karşılığında çalışma, erkeklere özgü bir kavram olmuştur. Kadın ve erkeğin toplumsal rol paylaşımı kesin sınırlar içerisinde belirlenirken kadın da ekonomik yönden erkeğe bağlı hale gelmiştir. Yıllarca kadının temel çalışma ortamı evi olurken, erkek evin geçimini sağlamak için gelir getirici bir işte çalışmaya yönelmiştir(Özan, 2009: 16).

Erkek, kendisine verilen toplumsal rol ile ekonomik olarak üretken olup toplumsal değer kazanırken; kadın, ekonomik anlamda erkeğe bağımlı olmuş, yaptığı günlük yaşam faaliyetlerinin ekonomik bir değeri olmadığı için toplumsaldeğersizliğe yani bir bakıma ikincil aktörlüğe itilmiştir (Koray, 1992: 95).

Ne yazık ki; yüzyıllar boyunca her toplumda kadın ve erkek arasında yapılan cinsiyet ayrımı, aynı zamanda bir rol ayrımına da yol açmıştır. Bu rol ayrımı nedeni ile kadının görevi daha çok ev ve özel yaşamla ilgilenmek olurken, erkeğin toplumda etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Kadının eğitimi, çalışması ve çalışmasının karşılığını alması, toplumsal etkinliklere katılması hep “kadın” olduğu için engellenmiş ve sınırlanmıştır (Akalp vd., 2009: 550).

Kadın, çalışma hayatına girmeden önce kendisini toplumun eşit haklara sahip bir bireyi olarak kanıtlamak durumunda kalmıştır. Kadının insan olarak var olma mücadelesi, içinde bulunduğu toplumsal yapıya bağlı olarak değişmiş ve gelişmiştir. Kadına ve onun tarihsel açıdan bulunduğu konuma bakıldığında birçok evreden geçtiği görülmektedir. Bu evrelerde kadınlar, kimi zaman özgür kimi zamanda hükmedilen konumda olmuştur. Kadınlar, yüzyıllarca üretimin her aşamasına katkıda buldukları halde, kalkınmanın olanaklarından yeterli pay alamadıkları gibi dünyada yoksulluktan en fazla etkilenen kesimi de oluşturmaktadır. (Kocacık vd., 2005: 196).

Günümüzde dünyadaki nüfusun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla tarihin her döneminde ekonomik ve toplumsal yaşamın bir yanını kadınlar, diğer yanını da erkekler teşkil etmişlerdir. Ancak kadınların ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma düzeyleri, doğru orantılı değildir. Bu durum her ne kadar ülkelerin gelişim düzeyleriyle ilişkilendirilse de genelde kadınların tüm toplumlarda erkeklerin gerisinde kaldıkları bir gerçektir (Kocacık vd., 2005: 195).

Kadının ev içindeki anne ve eş rolleri düşünülecek olursa, çalışma yaşamına girişlerinin insanlık tarihi ile örtüştüğünü söyleyebiliriz. Bu noktada hangi tür kadın çalışmasının, kadın işgücü olarak kabul edileceğinin tespiti gerekmektedir. “İstihdam”, “gelir getiren iş”, “çalışma”, “iktisadi faaliyet” gibi kavramlar, cinsiyete dayalı iş bölümü çerçevesinde ele alındığında, farklı anlamlar kazanmaktadır. Genel

kabul gören düşünce, sadece kadınların yaptığı ve gelir getirmeyen işlerin bir iktisadi faaliyet olarak kabul edilmemesi ve dolayısıyla toplumsal üretime katkısının göz ardı edilmesidir. Temizlik, yemek pişirme, çocuk doğurma, çocukların ve ailenin diğer bireylerinin bakımı gibi faaliyetler hâlâ iktisadi faaliyet tanımı dışında bırakılmaktadır. Bu durum, kadınların üretim sürecine katkısının, gerçekleşenin çok altında yansıtılmasına neden olmaktadır (Şahin, 2002: 26).

Çalışma hayatına giren kadın kendisini erkeksi değerlerin hâkim olduğu bir çevrede bulmaktadır. Kadınların kişilik özelliği olarak görülen bağlılık yerine bireysellik ve rekabet çalışma ortamında daha fazla önem kazanmaktadır. Birçok kadın bu ortama tepkisini becerileri hakkında endişe duyarak, kendisine güvensizlik hissederek ve kendisi gibi davranmadığı durumlarda duygusal bir ikilem yaşayarak göstermektedir (Mardin vd, 2000: 13).

Kadınların çalışma hayatına girmeleriyle ilgili olarak literatür incelendiğinde; ilk bakışta bu konunun, savaş sonrasındaki iş dünyasının bir ürünü ve nispeten yeni bir olgu olduğu düşünülebilir. Ancak konuyla ilgili yapılmış araştırmalar kadının Sanayi Devrimi öncesi dönemlerde de, özellikle tarımsal alanlarda, çalıştığını ortaya koymaktadır (McDonald, 2004: 307).

Kadın, her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmakla birlikte;gerçek anlamda, ilk kez Sanayi Devrimi ile birlikte, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almıştır (TİSK, 2002).

Bu nedenle, tarihsel süreç içinde kadın işgücü incelenirken; sanayi devriminin temel başlangıç noktası olarak alınması ve kadının sanayi devrimi öncesi ile sanayi devrimi sonrası çalışma yaşamına katılımının ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir

1.3.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın

Göçebe bir yaşam tarzı süren, avcı ve toplayıcılık ile geçinen ilkel toplumlarda erkek avcılıkla ve yiyecek getirmekle uğraşırken; kadın bitki toplayıcılığı ve çocukların bakımı, beslenmesi ile uğraşmıştır. Anaerkil bir aile yapısının hâkim olduğu bu toplumlarda kadınlar, üstün bir statüye ve saygınlığa

sahip olmuşlardır. O dönemin koşullarında cinsiyete dayalı fiziksel farklılıktan kaynaklanan işbölümü, kadın ile erkeğin aile ve toplumsal rol paylaşımının daha tarihin ilk çağlarında şekillendiğini göstermektedir (TİSK, 2002).

Yapılan çeşitli antropolojik ve kültürlerarası karşılaştırmalar, tarım öncesi ve ilkel tarım döneminde üretimde daha etkin yer alan kadının toplum içinde de daha etkin ve bağımsız bir konumu olduğunu ortaya koymaktadır (Koray, 1992: 95).

Toplumların yerleşik düzene geçmesiyle birlikte meydana gelen toplumsal ve ekonomik gelişmeler köklü değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerle birlikte fiziksel gücün önem kazanması, kadın ve erkeğin bugünkü toplumsal rol ve statülerinin belirleyicisi olmuştur (Coşkun, 2003). Bu gelişmeler sonucunda kadın, erkeğe oranla daha pasif ve ikincil planda kalırken; erkeği toplumsal statüsü giderek güçlenmiştir. Kadınlar aktif üretim sürecinden çekilmiş ve böylece ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır (TİSK, 2002).

İlkçağlardan 10. yüzyıla kadar olan kölelik dönemi, kadın ve erkeğin çalışmaları nedeniyle eşit olduğu bir dönemdir. Araştırmacılar, bu dönemde yapılan işin karşılığında ücret ödenmediği ve herhangi bir üstünlük durumu söz konusu olmadığı için kadın ve erkeğin eşit muamele gördüğüne inanmaktadırlar (Coşkun, 2003).Orta Çağda üretim ve çalışma ilişkileri içerisinde kadının yeri ve rolü incelendiğinde tarımsal üretim büyük ölçüde kadınlar tarafından gerçekleştirilmekteydi (TİSK, 2002).

Aile ekonomisi olarak adlandırılan 17. Yüzyıla gelindiğinde kadınların özel ve iş yaşamları; hangi sınıftan olduklarına, yaş ve dinlerine, kırdan veya kentte yaşamalarına, evli, bekâr veya dul olmalarına bağlıydı. Bu dönemde alt sınıfta yer alan kesimde çocuklar da dâhil olmak üzere tüm aile üyelerinin çalışması beklenirdi. Her gün çalışarak aile gelirine katkıda bulunan kadınlar, aynı zamanda ev işlerinde ve çocuk bakımından da sorumluydular. Üst sınıftaki kadınlar ise; çalışmak zorunda değillerdi, ancak ev işlerinden sorumluydular (McDonald, 2004: 308).Bu dönemde kadınlar çoğunlukla tekstil sektöründe yer almaktaydılar. Bunun dışında temizlik işlerinde, çamaşırhanelerde, yiyecek-içecek tedarik işlerinde çalışmaktaydılar. Ayrıca

hizmetçilik ve hemşirelik de bu dönemin kadın meslekleri arasındadır (McDonald, 2004: 309).

Özetle; ilkçağlardan Sanayi Devrimine kadar olan süreçte kadın daha çok evi ve özel yaşamıyla sınırlandırılmış, üretimden uzak bırakılmıştır. Ekonomik yönden erkeğe tamamen bağımlı olmuştur. Çalışması karşılığında geliri olan erkek, eve ve çocuklara bakan kadın olmuştur. Kadın ve erkek arasındaki bu iş bölümü aynı zamanda rol bölüşümü anlamına da gelmiştir (Aytaç, 2001: 19).

1.3.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın

Sanayi Devrimi, kadının çalışma yaşamına katılmasında ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü kadın, ilk kez Sanayi Devrimi ile birlikte, ekonomik alanda bir gelir (ücret) karşılığı emeğini satmaya başlamıştır. Bu nedenle Sanayi Devrimi, ilk kez ve bugünkü anlamı ile ücretli kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en önemli tarihsel gelişme olarak değerlendirilmektedir (Kocacık vd., 2005: 197).

19. yüzyılda başta İngiltere olmak üzere, birçok batılı ülkede sanayileşme dokuma imalatı ile başlarken, toplam işgücünün önemli bir bölümünü de kadınlar oluşturmuştur. Bu dönemde hâkim olan “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” olarak ifade edilen liberal anlayış, kadın işgücü ücretlerinin erkeklerden çok düşük olmasına yol açmıştır. Bu bakımdan bu dönem; kadın işgücünün düşük ücretler ve çok ağır çalışma koşulları altında çalışmalarını sonucunu doğurmuştur (TİSK, 2002).

O dönemin koşullarına uygun olarak istihdam edilen kadın işgücü için daha çok ezilen bir sınıfa oluşturduğu söylenebilir. Ancak liberal devlet anlayışında meydana gelen değişimler ile birlikte kadının çalışma hayatında yaşadığı olumsuz koşullar kaldırılmaya çalışılmıştır. Örneğin; çalışma sürelerinin sınırlandırılması, kadının bazı iş kollarında çalışmasının yasaklanması gibi koruyucu politikalar uygulanmaya başlamıştır (Kocacık vd., 2005:196, 198).

I. ve II. Dünya Savaşları'nın yaşandığı dönemde, erkek işgücünün silâh altına alınması nedeniyle ekonominin tüm kesimlerinde kadınlar sayıca artmıştır. Savaş yıllarında bir kısım kadın vatanseverlik güdüsüyle çalışma hayatına girerken, bir kısım kadın için erkeklerin savaşa gitmeleri ile aile gelirinin düşmesi ve evde yapılan

işlerin azalması etkili olmuştur. Diğer taraftan erkeklerin savaşa gitmeleri ekonomide işgücü talebini ve ücretleri yükseltmiş, bu durum kadınların çalışma hayatına girişlerini teşvik etmiştir (Özer vd., 2003–2004: 58).

1950’li yıllarda kadın işgücü açısından dikkati çeken en önemli nokta, çalışma yaşamında aktif olarak yer alan kadın sayısındaki artıştır. Bu yıllarda, çalışma hayatına aktif olarak katılan 15–64 yaş grubundaki kadın nüfus; gelişmekte olan ülkelerde nüfusun % 50’sini, gelişmiş ülkelerde nüfusun % 47’sini oluşturmaktaydı. Buna karşılık gelişmekte olan ülkelerde aktif görünen kadınların % 87’si tarım sektöründe yer alırken; endüstrileşmiş ülkelerde % 47’si tarım sektöründe yer almaktaydı. Gelişmiş ülkelerde 1950 yılında aktif nüfus içinde kadınların oranı % 36,7 iken, 1975’te % 40,6, 1985 yılına gelindiğinde % 41,4 olmuştur. Yine gelişmiş ülkelerde, 1985’lere gelindiğinde kadının hem tarım dışı sektörlerde çalışmasının yaygınlaştığı, hem de aktif kadın nüfus oranının % 47’den % 58’e yükseldiği görülmektedir. Buna karşılık; 1985 yılında, gelişmekte olan ülkelerde aktif kadın nüfusun oranı % 49’dur (Koray, 1992: 93).

Kadın işgücünün artışında esnek üretim sistemine geçiş ve küreselleşme de etkili olmuştur. Küreselleşme ile birlikte özellikle bankacılık, sigortacılık ve iletişim gibi hizmet sektörlerinde kadın istihdamı tüm dünyada artış göstermiştir. Hızla gelişen hizmet sektörü, çok sayıdaki nitelikli kadın için yeni fırsatlar yaratmıştır (Kardam vd., 2004: 153).

Küreselleşmeye bağlı olarak uluslararası ticaretin genişlemesi, standart ürünlerden çok özelliği olan ürünlere talebin artması, sistemin değişen durumlara uyum sağlayamaması nedenlerinden dolayı, Japonya’da uygulanan ve başarılı sonuç veren esnek üretim sistemi diğer ülkelerde de kullanılmaya başlamıştır. Bunun sonucunda işletmeler, tam zamanlı çalışan sayısını azaltarak yarı zamanlı ve geçici personel istihdamına yönelmişlerdir. Fason çalışma biçimi de yaygınlık kazanmıştır. Bu yeni sistem; özellikle aile sorumlulukları nedeniyle iş hayatına katılmayan kadınlara bir imkân sağlamış, gelişmiş ülkelerdeki kadın işgücüne katılımı buna bağlı olarak da artış eğilimini devam ettirmiştir (Özer vd., 2003–2004: 59).

Küresel boyutta kadının çalışma hayatına katılımı, ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişen bir görüntü arz etmekle birlikte kadın çalışan sayısında bir artış görülmektedir (Öğüt, 2006: 57). Ancak buna karşın Tablo 1.1’de de görüldüğü gibi bu artış, erkeklere oranla daha düşüktür.

Tablo 1.1: Cinsiyete Göre İşgücü Rakamları

<i>(Bin)</i>	<i>1985</i>		<i>1995</i>		<i>2005</i>	
	K	E	K	E	K	E
Kanada	5.534	7.479	6.640	8.050	8.099	9.244
Amerika	51.050	64.411	60.944	71.360	69.288	80.033
Avustralya	2.818	4.482	3.860	5.141	4.731	5.793
Belçika	1.628	2.395	1.874	2.397	2.043	2.583
Danimarka	1.250	1.472	1.272	1.490	1.348	1.500
Fransa	10.015	13.335	11.237	13.320	12.645	14.304
Almanya	11.085	16.828	16.789	22.191	18.388	22.373
İtalya	8.189	14.701	8.365	14.124	9.808	14.387
Norveç	893	1.144	998	1.156	1.127	1.258
İspanya	4.239	9.668	6.175	10.000	8.625	12.169
İsveç	2.087	2.348	2.099	2.292	2.206	2.417
İngiltere	11.393	15.953	12.458	15.437	13.642	15.757

Kaynak:OECDLabour Force Statistics 1987–2007, 2008. s. 20–21.

Kadının çalışma hayatında bulunduğu konuma tarihsel açıdan baktığımızda, birçok evreden geçmiştir. Bilgi çağı ile birlikte çalışan kadınlar için yeni bir evrenin başladığını da söyleyebiliriz. Sanayi toplumunun çalışan profilini erkekler oluştururken, bu durum bilgi toplumunda değişmiş ve kadınlar birçok meslekte kendilerine yer bulmuşlardır. Diğer bir ifade ile günümüzde kadın çalışanlar daha fazla öne çıkmaya başlamışlardır. Çünkü bilgi ve hizmet sektörünün önem kazanmasıyla birlikte pek çok işin tanımı, örgüt yapısı ve işleyişi değişikliğe uğramıştır. İşletmeler, özellikle bilgiye dayalı yetkinliklere ağırlık vermişlerdir. Bunun sonucunda günümüz kadınları; bilişim, iletişim, finans, sağlık, eğitim, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri gibi mesleklere yoğun bir şekilde yönelmişlerdir (Barutçugil, 2002: 14).

1.3.3. Türkiye’de Kadın

Toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmelerle kendine yeni ve farklı roller yükleyen kadın, eğitim almaya, kendi konumunun farkına varmaya,

hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmaya kısaca bilinçlenmeye başlamıştır. Ancak toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev yaşamının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmiştir (Kocacık vd., 2005:196).

Türkiye’de kadının tarımsal ve el zanaatları dışındaki çalışma hayatında yerini alması ancak Cumhuriyet sonrası mümkün olabilmıştır. Kadının kentsel alanda çalışma hayatına girmesi, II. Dünya Savaşı sonrası başlayıp, planlı dönemde hız kazanan sanayileşme hamlesinin doğurduğu iç göç dalgası ile de artış göstermiştir (Çolak vd., 2001: 37).

Diğer taraftan Türk kadınının, Osmanlı döneminde de ekonomik hayatın içinde yer aldığı, kaynaklardan anlaşılmaktadır. Özellikle taşra kesimindeki kadınlar, kanunlar ve toplumsal normların izin verdiği ölçüde tarım, el sanatları ve atölyelerde üretime aktif olarak katılmışlar, ekonomik açıdan eşlerine yardımcı olmaya çalışmışlardır. Kentlerde de kadınlar bohçacılık yapma, çamaşırcı dükkânı işletme, hamamlarda çalışma, dokuma tezgâhı sahibi ya da dokumacı olarak çeşitli ticari faaliyetlerde yer almışlardır (Dulum, 2006: 55).

Cumhuriyet ile birlikte gerek sosyal gerekse çalışma hayatındaki kadının durumu değişmeye başlamıştır. Bu değişimle birlikte kadın çalışma hayatında kendisine daha çok yer bulmaya başlamıştır. Ancak yapılan çalışmalar, kadının Osmanlı döneminde sınırlı da olsa işgücüne katıldığını göstermektedir. Bu nedenle Türkiye’de kadının çalışma hayatındaki yeri, Osmanlı Dönemi ve Cumhuriyet Dönemi olarak iki başlık altında incelenecektir. Bu ayırım aynı zamanda iki dönemdeki kadının konumunu karşılaştırma açısından yararlı olacaktır.

1.3.3.1. Osmanlı Döneminde Kadın

Meşrutiyet dönemi öncesi Osmanlı toplumuna bakıldığında Osmanlı kadınının, özellikle de köylü ve göçebe kadınların, uzun zamandır çalışma yaşamı içinde olduğu görülmektedir. İslam dininin benimsenmesi, yerleşik yaşama geçişve etki altında kalınan kültürler sonucu Osmanlı kentlerinde kamusal alanın erkeklere bırakılması kırsal kesimde çok da geçerli olmamıştır (Dulum, 2006: 55). Kırsal kesim kadını, tarım işçisi olarak büyük bir işgücünü temsil etmenin yanında; iplik

eğirme, halı ve kumaş dokuma gibi ev sanayi olarak nitelenen tarım dışı faaliyetlerde de bulunmuştur (Karaca, 2007: 17).

Kaynaklara göre; Osmanlı Devleti'nde kentli kadın da ekonomik hayatın içindedir. Kentli kadınlar, başta dokumacılık olmak üzere mum imalatçılığı gibi bazı zanaat dallarıyla uğraşmışlardır. Ancak bu kadınlar, lonca üyesi olamamışlardır. Hatta miras yoluyla sahip oldukları lonca hissesini korumakta zorlandıkları gibi ürettikleri malları pazarlarda satarken de güçlüklerle mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Kimi zaman da erkek lonca üyeleri tarafından haksız rekabete neden olmakla suçlanıp mahkemeye verilmişlerdir (Dulum, 2006: 56–57).

Osmanlı'da kadın işgücünün ekonomik olarak kullanılmaya başlandığı esas dönem 19. yüzyılın ortaları olmuştur. Bu dönemde Osmanlı Devleti'nin içinde bulunduğu ekonomik bunalım nedeniyle; tezgâh ve atölyeler kapanmış, yoksullaşan ara sınıf işçi sayısı artmış ve yoğun bir şekilde kente göç başlamıştır. Ekonomik zorunluluklar, kadın işçi ücretlerinin düşüklüğü, daha uysal ve daha kolay yönetilir olmaları gibi nedenlerden dolayı bu dönemde kadın işçi sayısında artış yaşanmıştır (Karaca, 2007: 17).

Diğer taraftan art arda girilen savaşlar nedeniyle erkeklerin orduya katılması da kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer almalarında önemli bir faktördür (Berber vd., 2008: 3). Savaşlar uzadıkça kentlerde ve kırsal alanlarda erkek işgücü bulunmaması sonucu Osmanlı kadını çalışma yaşamına çekilmiştir. Kadınlar fabrika ve atölyelerde işçi olma dışında, yol yapımı ve sokak temizliği gibi birçok alanda çalışmaya başlamıştır (Dulum, 2006: 59).

Tanzimat ve II. Meşrutiyet dönemlerindeki çağdaşlaşma hareketleri sonucunda Türk kadını gerek düşünce alanında, gerekse doğrudan doğruya siyasi ve toplumsal haklar yönünde ciddi adımlar atabilmiştir. Örneğin, 1858'de kız çocuklarının ilkökul ve ortaokullarda eğitimine başlanmıştır. Ayrıca kadınların meslek sahibi olabilmeleri için ilk önce 1842'de ebe okulu, 1869'da da kız sanat okulu açılmıştır (Sağ, 2001: 16).

1.3.3.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın

Cumhuriyet döneminde Atatürk devrimleri ile kadının toplumsal durumu önemli bir değişimin ve gelişimin içine girmiştir. Yasalarda kadın-erkek eşitliği büyük ölçüde gerçekleştirilmiştir. Kadın; boşanma, seçme seçilme, eğitim, meslek seçimi, kamu görevleri yapma haklarına kavuşmuştur. Cumhuriyetin kuruluşu, toplumsal yaşantı içinde kadının yerini ve hızla gerçekleştirilen sanayileşme-kentleşme sürecinde kadının aldığı yeni statü ve hukuksal kazanımları genişletmiştir (Sağ, 2001: 18).

1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu, kız ve erkek çocuklarına eşit eğitim imkânı sağlarken, 1926 tarihli Medeni Kanunda kadının erkekle eşit haklara sahip olduğuna ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Aynı şekilde kadınlara seçme ve seçilme hakkının tanınması sonucunda 1935 yılında 18 kadın milletvekili meclise girmiştir. 1936 tarihli 931 sayılı İş Kanunu'nda kadınların çalışma yaşamı düzenlenmiş, 1950 yılında İş Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun ile eşit işe eşit ücret hükmü getirilerek çalışma hayatındaki farklılık giderilmeye çalışılmıştır (Özdemir, 2009: 133).

Ne yazık ki, bu gelişmelere rağmen toplumun kendisine özgü sosyo-kültürel özellikleri yasal düzenlemelerin gerisinde kalmış, birçok düzenleme kâğıt üzerinde kalmanın ötesine geçememiştir. Türk kadını; yasaların etkili biçimde uygulanmamasından ve yasal ve toplumsal değişikliklerin oluşturduğu yeni durumlardan kaynaklanan sorunlar nedeniyle çalışma hayatında yeterince kendini gösterememiştir. Söz konusu sorunların etkisi ile Türk kadını daha çok belirli sektörlerde, yarım gün, fazla bir eğitimi gerektirmeyen düşük kariyerli işlerde çalışmıştır (Budak vd., 1991: 87).

Ülkemizde kadınların çalışma yaşamına daha aktif olarak katılımları yaklaşık olarak 1950'lere dayanmaktadır. Bu yıllarda sanayileşmenin ve köyden kente göçün hızlanması, kadınların iş hayatına katılımını artırmıştır. Ayrıca gelişmeye başlayan hizmet sektörü az da olsa kadınlara yeni iş olanakları yaratmıştır (Kocacık vd., 2005: 201).

1970'lerin sonlarında ekonominin içine girdiği kötü durum nedeniyle istikrar tedbirleri uygulanmaya başlanmış, ihracata yönelik sanayileşme stratejisi benimsenmiş, tarımsal girdilere uygulanan sübvansiyonlar önemli ölçüde azaltılmıştır. Bu politika değişikliklerine karşın tarım sektöründe istihdam edilen kadın işgücünün oranı düşerken sanayi ve hizmet sektöründe kadın istihdamında artış olmamıştır. Diğer bir ifadeyle kadınların işgücüne katılım oranlarında çok büyük artışlar gerçekleşmemiştir (Özer vd., 2003–2004: 64).

Bu tarihten sonra diğer ülkelerdeki durumun aksine Türkiye'deki kadın ve erkek işgücüne katılım oranları sürekli olarak düşme eğilimi göstermiştir. Ancak kadın işgücüne katılım oranındaki düşme, erkeklere göre çok daha fazla olmuştur. Bu düşüşte; ekonomik yapıda meydana gelen değişimler, erken emeklilik programları, eğitimin her seviyesinde okullaşma oranındaki artış etkili olmuştur (Yenilmez vd., 2010: 80).

Tablo 1.2: Kent ve Kırdaki İşgücüne Katılım Oranı ve İstihdam Rakamları

(15+yaş)	2005		2006		2007		2008		2009	
	İsth.	İşg.Kat.	İsth.	İşg.Kat.	İsth.	İşg.Kat.	İsth.	İşg.Kat.	İsth.	İşg.Kat.
Türkiye	20.067	46,4	20.423	46,3	20.738	46,2	21.194	46,9	21.277	47,9
-Erkek	14.959	70,6	15.165	69,9	15.382	69,8	15.382	69,8	15.406	70,5
-Kadın	5.108	23,3	5.258	23,6	5.356	23,6	5.595	24,5	5.871	26,0
Kent	13.126	44,1	13.518	44,2	13.764	44,3	14.010	45,0	13.839	45,8
-Erkek	10.441	70,0	10.666	69,3	10.817	69,3	10.892	69,5	10.587	69,9
-Kadın	2.685	18,7	2.853	19,5	2.947	19,8	3.117	20,8	3.252	22,3
Kır	6.940	52,1	6.905	51,2	6.973	50,8	7.184	51,4	7.438	52,7
-Erkek	4.518	72,0	4.500	71,3	4.565	71,0	4.706	71,6	4.819	72,0
-Kadın	2.423	33,9	2.405	33,1	2.409	32,5	2.478	32,9	2.619	34,6

Kaynak: TÜİK İstatistik Göstergeler 1923-2008. 2009, s.162-163

Günümüzde kadınların çalışmasıyla ilgili olumlu gelişmeler olmasına rağmen, bu gelişme istenen düzeyde değildir. Kadınlar genellikle düşük gelirli, yükselme şansı sınırlı ve ev kadınlığı ile uyuşabilen geleneksel mesleklerde çalışmayı tercih etmektedirler (Kuzgun vd., 2004: 15). Tablo 1.2'de de görüldüğü

gibi kadınların gerek işgücüne katılma oranları gerekse istihdam rakamları erkeklerin çok daha altında kalmaktadır. Türkiye’deki kadın istihdamında bir diğer nokta da cinsiyetlere göre sektörel dağılımdır. Tablo 1.3’te de görüldüğü gibi kadınlar daha çok tarım sektöründe yoğunlaşmaktadır.

Tablo 1.3: İstihdamın Sektörel Dağılımı

% 15+yaş	2005	2006	2007	2008	2009
TARIM	29,5	27,3	23,4	23,6	24,6
– Erkek	21,7	19,8	16,7	17,0	18,2
– Kadın	51,6	48,5	42,7	42,0	41,6
SANAYİ	19,4	19,7	26,7	26,8	25,2
– Erkek	21,1	21,6	30,4	30,7	29,0
– Kadın	14,6	14,4	16,0	15,7	15,3
HİZMET	51,1	53,0	27,8	27,9	28,6
– Erkek	57,2	58,6	27,7	23,7	28,2
– Kadın	33,8	37,1	27,9	28,8	29,8

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları

CEDAW (2008: 35) tarafından hazırlanan raporda Türkiye’de işgücüne katılım oranının düşük olmasının nedeni olarak; kadınların, özellikle de kentli kadınların, aşırı düşük oranda işgücüne katılımları gösterilmektedir. Bunun en önemli nedeni, kırdan kente göçtür. Türkiye’de kırsal alan nüfusu giderek azalırken kent nüfusu ve ekonomisi güçlenmektedir. Kent toplumuna dönüşen Türkiye’de kırdan tarım sektöründe çoğunlukla ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar, göçle kente geldiklerinde kente göç eden erkekler kadar işgücü piyasasında yer bulamamaktadır. Bu durumun nedenleri arasında, kadınların işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olamamaları, ailede bakım yükümlülüğünü üstlenmeleri, aile-çevre baskısı ve piyasanın getirdiği sınırlamalar sayılabilir.

Kadının işgücüne katılımını etkileyen faktörlerden ilkinin topluma hâkim olan geleneksel yapı olduğunu söyleyebiliriz. “Kadının yeri evidir ve öncelikli görevi çocuklarına ve eşine bakmaktır” görüşü günümüzde de devam etmektedir. Bu nedenle kadın işgücünün “ucuz emek”, “yardımcı aile işçisi” vb. şekillerde

tanımlanması kaçınılmazdır. Bunun doğal sonucu olarak da kadınlar genellikle ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle; bir iş akdine göre belirlenmiş hakları olmadan ve herhangi bir sosyal sigorta kurumuna kayıtlı olmadan çalışmaktadırlar (Kuzgun vd., 2004: 15).

Kadının işgücüne katılımını belirleyen bir diğer faktör de eğitimidir. Yüksek öğrenim, kadınları işgücü piyasasına çekmede önemli bir rol oynamaktadır. Kentlerde yaşayan üniversite eğitimi almış kadınlar, kentli kadın nüfusunun çok az bir kısmını oluşturmakla birlikte, kentli kadın nüfusunun neredeyse yarısını temsil eden ilköğretim diplomasına sahip kadınlardan daha yüksek oranda işgücüne katılmaktadırlar (CEDAW, 2008: 36). Tablo 1.4'te görüldüğü gibi eğitim düzeyi yükselen kadınlar, daha yüksek rakamlarla işgücüne katılmakta ancak bu rakamlar erkeklerin işgücüne katılım oranının altında kalmaktadır.

Tablo 1.4: Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı

(%) 15+yaş	2005	2006	2007	2008	2009
TOPLAM					
– Okuryazar Olmayanlar	19,9	18,7	18,1	18,1	18,8
– Lise Altı Eğitimliler	45,3	45,0	44,6	44,9	45,8
– Lise	49,6	49,7	48,8	49,9	52,0
– Mesleki veya Teknik Lise	65,0	63,8	64,5	65,0	65,4
– Yükseköğretim	77,9	77,2	77,3	77,6	78,0
ERKEK					
– Okuryazar Olmayanlar	41,9	39,2	36,9	36,0	37,1
– Lise Altı Eğitimliler	69,9	69,1	69,0	69,2	69,1
– Lise	66,6	66,2	64,9	66,2	69,1
– Mesleki veya Teknik Lise	80,9	79,8	80,6	80,3	81,0
– Yükseköğretim	83,5	82,6	82,6	82,7	83,1
KADIN					
– Okuryazar Olmayanlar	15,6	14,7	14,4	14,5	15,0
– Lise Altı Eğitimliler	19,9	20,1	19,6	20,2	21,8
– Lise	26,9	27,9	28,4	29,1	30,4
– Mesleki veya Teknik Lise	36,8	36,2	36,4	38,3	39,1
– Yükseköğretim	69,1	68,8	69,4	70,0	70,8

Kaynak: TÜİK, Hane Halkı İşgücü Anketi 2005 Sonrası İçin Sonuçlar

Evlilik, kadınların işgücüne katılımını olumsuz etkileyen bir diğer faktördür. Özellikle eğitim düzeyi düşük olanlarda evlenmeyle birlikte işgücüne katılım oranı

düşmektedir. Bekâr kentli kadınlar, evli kentli kadınlara göre daha yüksek katılım profiline sahiptir. Örneğin 2006 yılında, bekâr kent kadınının işgücüne katılım oranı %35 iken, evli kadınların oranı (%15) bu oranın yarısından da az olmuştur (CEDAW, 2008: 36).

Kadının işgücüne düşük orandaki katılımını açıklayabilecek faktörlerden birisi de Türkiye’de kadınların büyük bir bölümünün ücretsiz aile işçisi olmasıdır. Türkiye’de ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan kesim hala oldukça büyüktür ve istihdamda kayıtsız çalışma biçimi çalışanlar arasında oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Kırsal alanlardaki ekilebilir toprakların dağınık yapıda olması (bazı parsellerin küçük olması ve makineli tarıma uygun olmaması) ve bazı tarımsal ürünlerin işlenmesinin ev işleri ile kolayca bütünleşebilen doğası, kadınların kırsal alanlarda işgücü piyasasının parçası olmasına imkân tanımaktadır (CEDAW, 2008: 36).

1.4. KADIN YÖNETİCİLER VE KARIYER

Dünya genelinde her alanda yaşanmaya başlayan hızlı değişimler, çalışma hayatını da etkilemiştir. Teknoloji alanındaki hızlı atılımların etkisi toplumsal yaşamın her kesiminde kendini gösterirken politik ve ekonomik değişimler sosyal ve kültürel dönüşümlerin aracı olmuştur. Sosyal örgüdeki ve kültürel yapıdaki bu değişimler, toplumdaki bireylerin kişisel tercihlerinin öncelik sıralamasında da etkisini göstermiştir (Öktik, 2001: 1).

Daha önce ev kadınlığı, kadınlar için öncelikli görülürken, günümüzde kariyer sahibi çalışan kadın profiline öne çıktığını söyleyebiliriz. Bugünün çalışan kadını, çok farklı alanlara yönelerek erkeklerle aralarındaki farkı kapatmaya çalışmaktadır. Hatta bazı meslek gruplarında erkeklerden daha fazla yer almaya başladıkları görülmektedir (Yaprak, 2009: 182).

Diğer bir ifadeyle kadınlar, bir zamanlar sadece erkeklere açık olan iş dünyasına yoğun bir şekilde girmektedirler ve bu dünyada güç, yetki ve mevki elde edebilmek için mücadele vermektedirler. Diğer taraftan, çalışan kadın sayısındaki bu önemli artış, işletmelerin uygulamalarına da yansımaktadır. Özellikle

küreselleşmenin çalışma hayatını da etkilemesiyle birlikte işletmeler, daha etkin bir şekilde tüketiciye ulaşmaya çalışırken aynı zamanda mevcut kurumsal yapı ve faaliyetlerini, “çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi”, “işin insanileştirilmesi”, “esneklik” gibi uygulamalar ile yeni işgücü yapısı ve davranış biçimine uygun hale getirmeye zorunlu kalmaktadırlar. Kısacası günümüzde işletmeler, insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik faaliyetleri de dikkate almaktadır (Bayrak vd., 2000: 125).

Günümüz kadını için geleneksel statüsü ile yetinmediğini, sosyal ve ekonomik yaşamda daha fazla rol aldığını söyleyebiliriz. Diğer bir nokta da günümüz kadınının sadece ekonomik sebeplerle çalışma hayatına katılmadığıdır. Kadınların, kariyer geliştirme oranlarında da önemli artışlar görülmektedir. Fakat uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel kadınların dahi, üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklere göre aynı başarıyı gösterememeleri dikkat çekici bir noktadır (Aytaç, 2000: 905).

Ne yazık ki; geçmişten günümüze yaşamın her alanında erkeklerle birlikte çalışma hayatı içinde yer alan kadınların, ekonomik faaliyet olarak sağlamış olduğu katkılar, genellikle erkeklerin katkıları kadar değer görmemekte ve kadınların prestijli mesleklerde çalışmaları ve bu mesleklerde yükselmeleri, erkeklere göre çok daha zor olmaktadır (Sanal, 2008: 380).

Kadınlar, iş yaşamlarına başladıkları andan itibaren “çıkılmaz” (dead end) kariyer yollarına yönlendirilmekte ve bu nedenle yöneticilik kademesine bile ulaşamamaktadırlar. İlerleme şansları olmayan kariyer yollarına yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri en baştan ölü doğmaktadır. Yatay ve dikey ilerleme olasılıklarının çok az olduğu durumlarda kadın çalışanlar genellikle kariyer platosuna girmekte ve kariyerlerini aynı pozisyonda sürdürmek zorunda kalmaktadırlar (Aytaç, 2000: 905, 910).

Ev dışı çalışma alanına girmekle bağımsızlık kazanma, toplumsal değerini artırma olanağına kavuşan kadınlar, bunun yanı sıra bir dolu eşitsizlik ve sorunlarla da karşılaşmaktadır. Kadın istihdamının en büyük sorun alanını da bu durum oluşturmaktadır. Çalışma hayatına giren kadının ev ve aile içindeki sorumluluklarının da devam etmesi ve bundan doğan çatışmalar da bir diğer

sorundur. Şimdilik bu sorunların giderilmesi bireysel düzeyde kadına yüklenmiş olarak görülmektedir. Bu sorunların topluma doğru kayması ise; ancak toplumsal duyarlılığın artmasıyla birlikte gerçekleştirilebilir (Koray, 1992: 96-97).

1.4.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, günlük hayatta ve iş ortamında oldukça sık kullanılan ve çok farklı anlamları olan bir kavramdır. Kavram, bazen kişinin kendini bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında fazla ilişki olmayan bir dizi işte çalışması anlamında kullanılmaktadır (Budak, 2008: 256).

En genel anlamı ile kariyer; seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Her ne kadar anlam olarak kariyer, iş yaşamıyla bağdaştırılmışsa da ev kadını, anne, baba, toplum önderleri vb.ler için de bu süreç geçerlidir. Çünkü bu kişiler de kazandıkları bilgi, deneyim, ustalık ve eğitim anlamında zamanla gelişim göstermektedirler (Can, 2005: 401-402).

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi veya deneyim ve beceri kazanmasıdır. Bir başka tanıma göre kariyer; çalışanın kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olup, kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünüdür (Budak, 2008: 256).

Başka bir tanıma göre kariyer; kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Bu tanım kariyerin hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içerdiğini vurgulamaktadır (Can, 2005: 402).

Kariyerle ilgili bu tanımlardan sonra kavramın farklı kullanımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Aytaç, 2001: 8):

- **İlerleme, Gelişme:** Kariyer, bir işyerinde ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir harekettir. Kariyer başarısı, terfi ve maaşlarla ölçülür.

- **Yaşam süresince birbirini ardına girilen işler:** Kariyer, objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesidir.
- **Meslek, İş:** Bazı meslekler (yöneticilik, akademisyenlik gibi) kariyer olarak görülürken, diğerleri (garsonluk, memurluk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.
- **Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar:** Kariyer, bir kişinin yaşam süresi boyunca işle ilgili deneyim ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir.

İnsan çalışma hayatına katıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ve kariyerinde yükselmek ister. Bu yükselmeyi sağlamak için bir işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanında para kazanmak amacıyla bir işe başlar (Budak, 2008: 257).

Yukarıdaki nedenlerden dolayı birey birçok seçenek arasından kendi bilgi ve yeteneklerine en uygun, yapabileceğine inandığı işi ve işletmeyi seçer. Böylece kariyerinde de ilk adımı atmış olur. Bu adım, hem iş açısından uygun kişi, hem de birey açısından uygun iş olması gerektiğinden en önemli adımdır (Budak, 2008: 257).

Çalışma hayatına girmiş bir kişi için kariyer kavramı, bir “iş”ten daha çok, daha fazla para, prestij ve mesleki saygınlığı ifade etmektedir. Kariyer bir kişiye sadece başarılı olma duygusu yaşatmakla kalmaz. Kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar. Bu nedenle bir kariyere sahip olmak, bir işe sahip olmaktan daha farklı bir anlama sahiptir (Aytaç, 2001: 9–10).

1.4.2. Kadın Yöneticiler

Kadınların yönetime olan ilgisi 1900’lü yıllarda başlamış ve günümüze kadar artan bir oranda devam etmiştir. Bu tarihten itibaren kadınlar teorik ve pratik olarak yönetim alanına önemli katkılar sağlamıştır (Arıkan, 1999: 149).

Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarıyla ilgili konular 1970’li yılların başında araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan ilk çalışmalar, “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna cevap aramıştır. Bu dönemde temel sorun kadınların yönetici pozisyonuna girebilmeleri olmuştur (Arıkan, 1999: 149). Çünkü bu dönemde iş dünyası, erkek egemen ve basit ilişkilerin olduğu bir yapıya sahipti. İş dünyası ve sosyal yaşam birbirine karışmamıştı. Erkekler, yönetici konumundayken kadınlar sekreter, daktilograf, büro elemanı vb. görevlerde çalışmışlardı (Bayrak ve Yücel, 2000: 126).

1970’li yılların ikinci yarısından sonra araştırmalar, “kadın ve erkek yöneticiler organizasyonlarda sergiledikleri yöneticilik davranışları açısından farklılık gösterir mi?” sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu soruya cevap arayan araştırmacıların temel amacı; yönetici pozisyonundaki kadın ve erkeklerin tutum ve davranışları arasında bir farklılık olup olmadığını karşılaştırmaktır (Arıkan, 1999: 149).

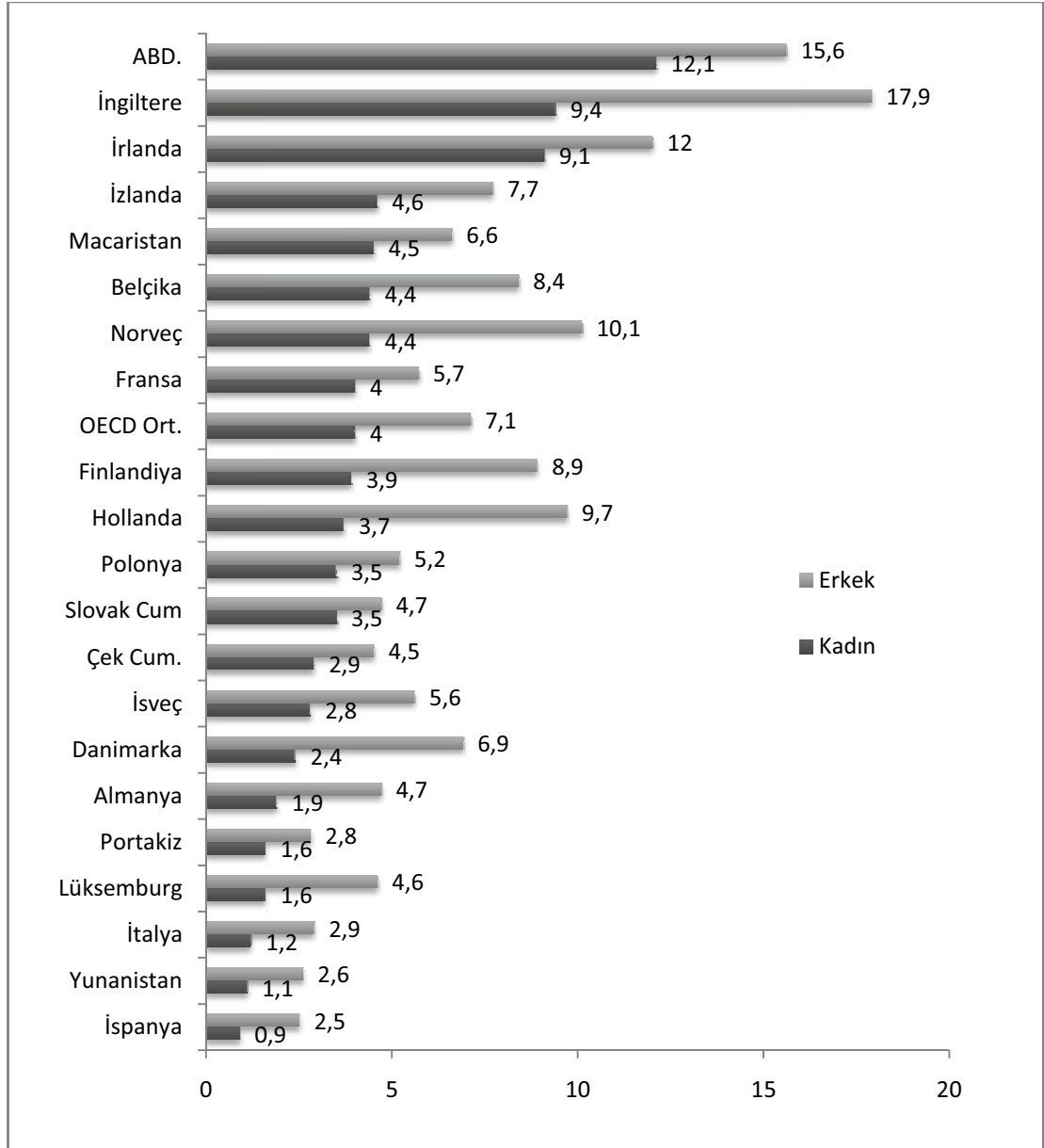
1980’den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise; “kadınlar, neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar” sorusuna cevap aramıştır (Arıkan, 1999: 150). Bu çalışmalarda ilk olarak yönetici kadın sayısının azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı artırmak için nelerin yapılabileceği ile eğitim düzeyi artan kadının üst yönetim için değerlendirilip değerlendirilemeyeceği tartışılmıştır (Bayrak vd., 2000: 126).

Son yirmi yıl içinde kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve kadınların çocuk sahibi olmayı ve evlenmeyi ertelemeleri, dünya genelinde kalifiyeli, profesyonel ve yönetsel işlerde çalışmaya hazır kadın işgücü havuzu oluşturmuştur. Aynı zamanda kamu ve hizmet sektörlerinin büyümesi ve birçok ülkede kadınlara yönelik eşitlikçi yasaların uygulanmaya başlaması, kadınların orta kademe yönetici pozisyonlarında çalışmalarına fırsat yaratmıştır. Eskiden erkeklere verilen işlerde kadınlar da tercih edilir olmuştur. Böylece kadınlar, finans, muhasebe, yönetim gibi erkek mesleklerinde çalışmak için fırsat elde etmişlerdir. Tüm bu değişimler üst yönetim pozisyonlarına gelmeyi amaçlayan kadınların bir anlamda yolunu açmıştır (Wirth, 2001: 25-26).

Tüm bu olumlu gelişmelerin yanında yapılan araştırmalar, kadınların örgüt kademelerinde genellikle alt düzeylerde yer aldıklarına işaret etmektedir (Bayrak vd., 2000: 126). Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını kadınlar oluşturmasına rağmen geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde, özellikle üst düzeylerde, kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002: 13).

Her ne kadar istatistikler, yönetim kademelerinde yer alan kadın sayısının arttığını gösteriyor olsa da, bu artış düzensiz ve oldukça yavaş bir süreç izlemektedir. İşyerlerinde önyargılı tutum ve davranışların yarattığı cesaret kırıcı engeller, bu sonucun en önemli faktörlerindedir (Wirth, 2004: 13).Şekil 1.1’de de görüldüğü gibi 2004 yılı için bazı ülkelerde yönetim kademelerinde yer alan kadınların oranları erkeklerin çok gerisindedir.

Şekil 1.1: Bazı Ülkelerde Kadınların Üst Yönetime Katılma Oranları



Kaynak: TİSK, 2008: 66.

Bugünün kadını, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konudaki olumsuz etkileri halen devam etmektedir. Bu çevrelerin temel dayanağını; kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsünde erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal

alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir (Akoğlan, 1997: 10).

1.4.3. Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları

Yönetim literatüründe son yirmi yıldır devam eden tartışmalardan biri de; kadın ve erkeklerin farklı liderlik ve yöneticilik davranışları gösterip göstermedikleri üzerinedir. Bazı araştırmacılar liderlik davranışının cinsiyete göre farklılaşmadığını savunurken, bazıları bir farklılığın olduğunu kabul etmektedir (Burke vd., 2001: 244; Eagly vd., 1990: 233).

1.4.3.1. Liderlik Davranışlarında Fark Bulmayan Çalışmalar

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık bulunmadığını öne süren araştırmalara göre; organizasyonel sosyalleşme nedeniyle yöneticilerin davranışları arasında fark bulunmamaktadır. Kadın veya erkek yöneticiler, örgütsel liderlik rollerinden dolayı toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği farklılıkları göstermemektedirler. Kadın veya erkek yöneticilere aynı seçim kriterinin uygulanması ve görev tanımları ile bireylerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğini bilmeleri de, kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel etkinliği esas alan aynı davranışları sergilemelerini sağlamaktadır (Eagly vd., 1990: 234).

Buna ek olarak; kadın yöneticiler, başarılı erkek yöneticilerin davranış kurallarına bağlı kalmaktadırlar (Rosener, 1990: 119). Diğer bir ifadeyle kadın yöneticiler, “erkek” gibi davranma eğilimi göstermektedirler. Böylece yapılan araştırmalarda kadın ve erkek yönetici davranışları arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamaktadır (Durmuş, 2001: 85).

Kadın ve erkek yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda da her iki cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Başarılı yöneticilerin erkeksi özelliklere sahip olduğuna dair olan görüş bu araştırmalarla geçerliliğini kaybetmiştir. Araştırmalarda; takım çalışması, analitik düşünme, otoriter olma, motivasyonu sağlama, kendine güven

duyma, sorumluluk alma davranışları incelenmiş ve kadınların yönetsel düzeylerde gerekli niteliklere sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Durmuş, 2001: 85).

1.4.3.2. Liderlik Davranışlarında Fark Bulan Çalışmalar

1990'da Harvard Business Review'de yayınlanan "Ways women lead" adlı makale, kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarıyla ilgili bir dönüm noktası olmuştur. Birçok araştırmacı konuyla ilgili önceki çalışmalarını sorgulamaya başlamıştır (Burke vd., 2001: 244).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında farklılık bulan ilk çalışmalarda; kadın yöneticilerin çok fazla iddialı olmadıkları, astlarının duygu ve ihtiyaçlarına önem verdikleri, destekleyici davrandıkları, kendilerine çok fazla güvenmedikleri ve uysal oldukları ortaya çıkmıştır (Durmuş, 2001: 85). Aynı zamanda bu ilk çalışmalar sonucunda erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri ortaya çıkmıştır (Karaca, 2007: 38).

Liderlik davranışının cinsiyete göre farklılaştığını savunan Loden (1985) ise; rekabetçi, hiyerarşik bir otorite, yüksek kontrole dayalı liderlik, biçimsel ve analitik problem çözme gibi niteliklerle karakterize edilen maskülen yönetim tarzının kadın yöneticiler tarafından tercih edilmediğini savunmaktadır. Loden, kadınların daha çok feminen liderlik modelini tercih ettiklerini ve yönetimde bu yönde davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Feminen liderlik modeli; yardımseverliğe dayalı, yönetici ve astların arasında işbirliğinin sağlandığı, düşük kontrole dayalı liderliğin esas olduğu, problem çözmede rasyonellik kadar empatinin ve sezgilerin de önem kazandığı bir model olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Eagly vd., 1990: 233).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) liderlik açısından da kadın ve erkek yönetici davranışları incelenmiştir. Bu çalışmalara göre; erkek yöneticiler etkileşimci, kadın yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışları sergilemektedir (Burke vd., 2001: 245; Rosener, 1990: 120). Etkileşimci liderlik davranışları gösteren erkek yöneticiler, astların

performanslarını ödül-ceza sistemine göre değerlendirmekte, biçimsel otoritenin ve mevkilerinin sağlamış olduğu gücü daha çok kullanmaktadırlar (Rosener, 1990: 120).

Dönüşümcü lider olarak tanımlanan kadın yöneticiler ise; örgütsel amaçlar doğrultusunda kişisel ilgilerini astlara dönüştürmektedirler (Rosener, 1990: 120). Dönüşümcü lider, örgütün ve çalışanların performansını artırmak için astlarıyla olumlu ilişki geliştirmektedirler. Çalışanların kendi ihtiyaçlarının ötesinde grubun isteklerine odaklanmaları için onları teşvik etmektedirler. Bu noktada bir dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Burke vd., 2001: 245):

- Astlarına rol model olabilmek için bir karizmaya sahip olma (attributed charisma).
- Çalışanları zihinsel yönden harekete geçirme (intellectual stimulation).
- Çalışanları örgüt misyonuna ve onun ulaşılabilirliğine inandırma (inspirational motivation).
- Çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olma (individualized consideration).

Kadın yöneticilerin özellikleri ile ilgili bir başka çalışmada ise; kadın yöneticiler anaç tipli, cinsel çekiciliğini öne çıkaran, işkolik ve eşitlikten yana olan yöneticiler olarak dört olumsuz gruba ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kadınlar çalışanların başı ağrıdığına yanına koşan, amaçlarına ulaşabilmek için dişiliğini kullanan, emir vermeyi bilmediğinden her işi kendi yapan ve liderliğin kendilerine verdiği gücü ve yetkileri kullanamadığından kendini çalışanlarla aynı düzeyde gören yöneticiler olarak sınıflandırılmaktadır. Yani kadın yöneticiler ya lider olamayacak kadar zayıf ve duygusal ya da aşırı hırslı veya baskıcı olarak iki uç noktada gösterilmektedir (Barutçugil, 2002: 24).

İngiltere’de kadın ve erkek yöneticilerle yapılan bir araştırmada ise; kadın ve erkek yöneticilerin iş tercihleri karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda erkeklere

göre kadınların daha çok değer verdiği noktalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Mardin vd., 2000: 20).

- Zorlu bir iş
- Kendini geliştirmek için fırsat
- Bilgi akışı ve dönüşü için fırsat
- Arkadaş canlısı insanlarla çalışma
- Topluma katkıda bulunabilmek için fırsat
- Başarının takdir edildiği bir yerde çalışma
- İş dışındaki hayata uyum sağlayan bir iş
- Takdir edilen bir kurum içi çalışma
- Yaratıcı olma fırsatı

Erkek yöneticilerin ise; maaşın yanı sıra alınan prim veya ikramiye, yüksek kazanç, iş güvencesi, örgüt politikalarını etkileyebilme fırsatı olmak üzere dört unsura önem verdikleri araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Kısaca erkek yöneticiler daha çok maddi unsurlara önem verirken; kadın yöneticiler, işin geliştirilmesinin yanı sıra kendilerini de geliştirebilecek ve psikolojik olarak tatmin edecek, aynı zamanda diğer sorumluluklarını da yerine getirebilmelerini sağlayacak unsurları göz önüne aldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Mardin vd., 2000: 20).

Barutçugil'e (2002: 17) göre kadın yöneticiler; katılımı cesaretlendirmekte, güç ve bilgiyi paylaşmakta, işi heyecanlı ve zevkli bir hale getirmektedirler. 2000'li yıllardan itibaren hâkim olmaya başlayan yeni yönetim anlayışını da bu özellikler belirlemektedir. Amacı her şeyi kontrol etmek olan, emir vermeye dayalı, hiyerarşik yapı içinde katı kurallar uygulayan, çalışanların otomatik maaş artışları ile yetindiği, liderin rolünün emir vermek ve her şeyi bilen yönetici olduğu, bilginin kontrol altında tutulduğu geleneksel yönetim anlayışı, yerini kadınların liderliğindeki yeni yönetim anlayışına bırakmaktadır.

Kadınların getirdiği yeni yönetim anlayışında amaç, değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu ağ modeli bir organizasyon anlayışı yerleşmektedir. Çalışanlar performanslarına göre derecelendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Lider, çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte, yetkilendirmekte, yaratıcılığını artırmakta ve onların en iyiyi yapmalarını sağlamaktadır. Kadın liderler bu tarz yönetimde bilgiyi herkesle paylaşmakta, ortak çalışmayı benimsemekte ve onları açıklayıcı öğretim sistemi ile bilgilendirmektedir. Yeni modelde ceza, yerini ödüle bırakmaktadır. Geleneksel yönetimde bilginin güç demek olduğu kapalı sistem ve liderlerin insanlara az zaman ayırdığı yönetim, yerini bilginin paylaşıldığı açık sisteme ve liderlerin insanlara değer verip zaman ayırdığı modele bırakmaktadır (Barutçugil, 2002: 17-18).

1.4.4. Kadın Yöneticilerde Kariyer Gelişimi

Günümüzde çok sayıda kadının iş gücüne katılarak yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için mücadele etmesi, onların kariyer gelişimlerini anlamayı önemli bir hale getirmiştir (White, 1995: 4). Ancak yönetim ve örgüt alanına erkek bakış açısının hâkim olması ve bu alandaki araştırmacılarda cinsiyet farkındalığının olmayışı nedeniyle kadın yöneticiler “erkek dünyasındaki turistler” olarak görülüp alan dışında kalmışlardır (Mavin, 2001: 183).

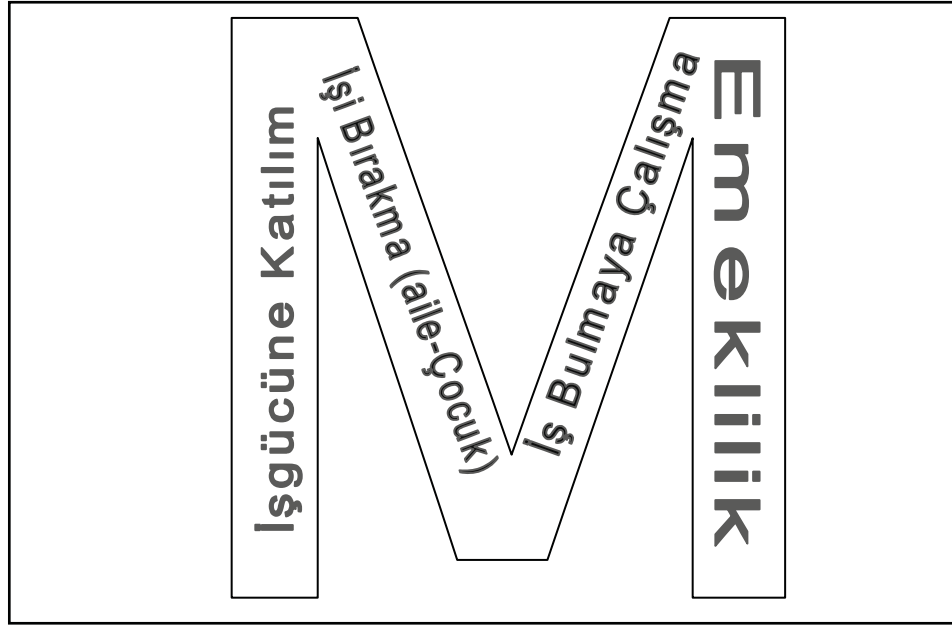
Kariyer geliştirme, geniş bir kapsamda birbirini izleyen ve sistematik bir sıra gerektiren, bireyin işle ilgili deneyimleriyle ilişkili tutum ve davranışları olarak kavramsallaştırılmaktadır (Mavin, 2001: 184). Literatür incelendiğinde konuyla ilgili var olan büyük çoğunluktaki çalışmanın kadın işgücü kavramıyla sınırlı kaldığı, araştırmalardaki örneklemin büyük ölçüde beyaz, orta sınıf erkeklerden oluştuğu görülmektedir (Mavin, 2001: 184; White, 1995: 4).

Esasen kadınların kariyer gelişimi erkeklerin gerisinde kalmamakla birlikte daha farklı bir süreç izlemektedir. Bu nedenle kadının kariyer hayatını anlamak, bu süreci bilmeyi gerektirir. Fakat henüz kadınların kariyer gelişimini açıkça resmeden bir çalışma yapılmamıştır (White, 1995: 5). Geleneksel kariyer modelleri, erkeklerin iş hayatındaki deneyimleri, amaçları ve değerleri esas olarak oluşturulmuştur. Bunun sonucu olarak iş hayatında kendisine yer bulmak isteyenlerin geçmesi gerekli

aşamalar “erkeklerin mesleki gelişimi” olarak adlandırılmaktadır (Mavin, 2001: 184).

Bir erkek, kendisine verilen birbiriyle ilişkili bir dizi işi başarılı bir şekilde yerine getirmesi sonucunda saygınlık ve maddi ödül elde etmenin yanında kariyerinde de doğrusal bir gelişme elde etmektedir (Mavin, 2001: 184). Kadınların ise; iş ve kariyer hayatları Şekil 1.2’de görüldüğü gibi “M” şeklinde bir eğriyi takip etmektedir. Çünkü çoğu kadın 25-30 yaş arasında evlilik veya çocuk bakımı gibi sebeplerden dolayı ya işlerinden ayrılmakta ya da part time çalışmakta ve bu süreç geçtikten sonra tam zamanlı bir işe girmektedir. Bu durum kadınların doğal olarak kariyer gelişimlerini etkilemekte, kariyerleri daha yavaş ilerleme göstermektedir (Wirth, 2004: 29).

Şekil 1.2: Kadının İş Hayatına Katılımı



Kaynak: Wirth, 2001: 4

Erkeklerin kariyer gelişimlerine odaklanmış çalışmaların çoğu, kariyer aşamaları ve yaşın bireylerin işe karşı tutumları ile performansları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Mavin, 2001: 184). Bu noktada kadın yöneticilerdeki kariyer aşamalarını açıklamak gerekmektedir.

1.4.5. Kadın Yöneticilerde Kariyer Aşamaları

Kariyer gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalar, insan hayatının çeşitli yaş aralıklarından oluşan belirli aşamalara göre bir uyum içinde ilerlediği ve bu aşamaların örgüt içindeki insan tutum ve davranışlarını anlayabilmeye yardımcı olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu teorilerin kadınların kariyer gelişimlerine dair anlayışımızı geliştirip geliştirmediği sorusu halen sorulmaktadır (White, 1995: 5).

Genel olarak bir çalışan, iş hayatına başladıktan sonra dört farklı kariyer aşamasından geçmektedir. Her aşamada geçirilen süre bireyden bireye değiştiği gibi her aşamadaki beklenti ve ihtiyaçlar da değişmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Can, 2005: 402-403):

- **Oluşum:** Kariyerin başlangıcında ortaya çıkar. Bu aşamada birey güvenlik ihtiyaçlarına öncelik verir. Özellikle de yöneticilerinden bu konuda destek bekler.
- **Gelişme:** Bu aşama, örgüt içinde veya örgütler arasında bir işten başka bir işe geçme sürecidir. Bireyin başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçları ön plandadır. Sorumluluk ve liderlik özellikleri taşıyan işlere geçme isteği egemendir.
- **Sürdürme:** Bireyin gelişmesinin sınırlarına erişip yaptığı işte yoğunlaştığı aşamadır. Bu aşamada birey, elde ettiği kazançları korumaya çalışır. Kariyerinde daha fazla ilerleyemeyen birey, işinden yeni doyumlar sağlayamadığı için fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlar.
- **Çekilme:** Bireyin kariyerini tamamladığı aşamadır. Bu aşamada birey, çalışırken yapması mümkün olmayan faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları yaratır.

Barbara White (1995: 9-10) yapmış olduğu çalışmada, kadınların iş ve aile yaşamlarını bütünleştirmiş ve yaşa bağlı aşamalardan oluşan bir kariyer gelişim

modeli oluşturmuştur. Bu modele göre; başarılı kadınlar meslekleri ne olursa olsun özel yaşam evrelerinden geçmektedirler.

Tablo 1.5:Başarılı Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları

<i>Yetişkinliğe Erken Geçiş (Keşfetme): 17-25 yaş</i>
<ul style="list-style-type: none">• Bir işe erken bağlanma• Yaşam tercihleriyle ilgili ilk seçimlerin denenmesi• Rol çatışmasının neden olduğu kimlik dağılımı
<i>Yetişkinler Dünyasına Girme (Belirleme ve Uygulama): 20'li yaşlar ortası</i>
<ul style="list-style-type: none">• İş ve iş dışı kişilik kimliğinin oluşması• Ev hanımı rolünü reddetme/eşinden ayrılma, kariyere sonradan başlayanlarda kariyer alt kimliğinin büyümesi• Erken başlayanlardaki yüksek kariyer merkezliği• Seçilen mesleklerde deneyim fırsatlarını arama
<i>Oluşturma: 25-33 yaş</i>
<ul style="list-style-type: none">• Hızlı öğrenme ve gelişme süreci• Çok başarılı olarak tanınma
<i>30'lu Yıllara Geçiş: 33-35 yaş</i>
<ul style="list-style-type: none">• Biyolojik saat farkındalığının artması• Çocuk sahibi olup olmama kararının verilmesi
<i>Yerleşme (İlerleme): 35 yaş</i>
<ul style="list-style-type: none">• Annelik kararının çözümü• Asgari doğum izni• Bireysel amaçların başarılması için mücadele
<i>30'lu Yaşların Sonuna Geçiş: 38-40 yaş</i>
<ul style="list-style-type: none">• Çocuk sahibi olmamanın pişmanlığı• Aile-kariyer çatışması• Cam tavana doğru hareket etme
<i>Başarma (Yeniden Dengeleme): 40-50 yaş</i>
<ul style="list-style-type: none">• Kariyer-aile çatışmasının çözümü• Çocuk sahibi olmamayı haklı çıkarma• Bireysel amaçları gerçekleştirme• İstikrar geliştirme, başarıları pekiştirme
<i>Koruma: 50'ler sonrası</i>
<ul style="list-style-type: none">• Devam eden başarı ve büyüme• Genişleme ve pekiştirme döngüsü

Kaynak: White, 1995: 10

Yetişkinliğe erken geçiş aşamasında birçok kadın, aynı yaştaki erkek meslektaşlarına göre evlenmeye ve aile yaşantısı kurmaya zaman ayırmaktadır. Bu aşamada kadınlar için temel sorun, evlilik için sağlam bir başlangıç yapmaktır ve

erkeklerle kıyasla işleri için yapacakları yatırıma çok fazla önem vermemektedirler (Bhatnagar vd., 2001: 552).

30'lu yaşlara geçiş aşamasında kadınlar, bir aile kurmayı tasarlamadan önce kariyerlerinin kurulmasını beklemektedirler. Bu geçiş aşamasında, çocuk sahibi olup minimum doğum iznine ayrılma veya çocuk sahibi olmaktan vazgeçme kararı verilmektedir (White, 1995: 10).

Yerleşme ve 30'lu yaşların sonuna geçiş aşamasında çocuk sahibi olmamaya karar veren bazı kadınlar bu kararlarından pişmanlık duymaya başlarlar. 30'lu yaşlarında çocuk sahibi olmuş bazı kadınlar da bu aşamada, aile ve kariyer çatışmasının yaratmış olduğu acıyı yaşamaktadırlar. Bu çatışma, ya örgütü değiştirmekle ya da kendi işini kurmakla çözüme ulaşmaktadır (White, 1995: 10). Bu aşama kadınların yüksek enerjilerinin, kendine güvenlerinin olduğu ve başarılı olmayı arzuladıkları bir dönemdir (Bhatnagar vd., 2001: 552). Aynı zamanda başarılı kadınlar, üst yönetim ile aralarındaki “cam tavan” gibi engellerle de bu dönemde karşılaşmaktadırlar (White, 1995: 10).

Bir önceki aşamadaki sorunların çözümü ile başarma ve yeniden dengeleme sürecine girilmektedir. Bu aşamada çocuk sahibi olmaktan vazgeçen kadınlar, bu kararlarının doğru olduğuna dair mantıklı sebepler bulmaya çalışırlar. Kariyer ve aile hayatının birbiriyle bağdaşmadığına dair kendilerini ikna ederler. Kariyer başarıları çok daha fazla önem taşır (White, 1995: 10-11).

Son aşama olan koruma aşamasındaki kadınlar ya emekli olmuşlardır ya da emekli olmaya yaklaşmışlardır. Çok fazla çalışmamakla birlikte hala işlerine bağlıdırlar. Bu aşama bir düşüşün başlangıcı olarak da düşünülebilir (White, 1995: 11). Emekli olmuş kadınlar, işten ayrılmanın getirdiği travma ve evde boş kalmanın yaratmış olduğu yalnızlıkla yüzleşmeye başlamaktadır (Bhatnagar vd., 2001: 553).

1.4.6. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri

Yapılan araştırmalar ve istatistiklere göre; kadınların işgücüne katılım oranı sürekli olarak artış göstermektedir. Erkek egemen bu dünyada kadınlar her gün daha fazla yer almaktadır. İş hayatına giren kadınların amacı sadece gelir elde etmek

değildir. Günümüz çalışan kadını; başarı odaklı, yüksek kariyer hedefleri olan, mesleki ve bireysel gelişime önem veren bir görünüm sergilemektedir. Eğitim, yetkinlik ve deneyim bakımından da erkeklerin gerisinde değildirler. Ancak kadın çalışanlarla ilgili yadsınamaz gerçeklerden biri de, yönetici kadın sayısının çok az oluşudur. Yönetim kademelerine yükselmek isteyen kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri, bu durumun en büyük nedenidir.

Kariyer engelleri, bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij ve ücret gibi sonuçları elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Anafarta vd., 2008: 114). Kariyer engelleri, bireyin kariyerinde ilerlemesini zorlaştıran durum veya olayları tanımlamaktadır (Smith, 2004: 49). Yukarıdaki tanımla karşılaştırıldığında bu tanım, kariyer gelişiminin önündeki ilgi eksikliği gibi içsel engelleri ve cinsiyet ayrımcılığı gibi çevresel engelleri de kapsamaktadır (Lee vd., 2008: 157).

Bireylerin algıladıkları kariyer engelleri, mesleki olgunluklarını, tutum ve davranışlarını şekillendirmeleri ile ilişkilidir (Lee vd., 2008: 157). Bu engeller, kariyer seçim sürecinde bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının değişmesine neden olmaktadır. Şöyle ki çalışma hayatında karşı karşıya gelebileceğine inandığı veya karşı karşıya gelse bile aşamayacağını hissettiği kariyer engelleri nedeniyle birey, kariyer planlarını değiştirebilmektedir (Smith, 2004: 49).

Aşılabilir kariyer engellerinin iş hayatındaki çabalarını sekteye uğrattığını algılayan birey; kariyer hedeflerini amaçlara, amaçlarını da davranışlara dönüştürmekte zorlanmaktadır. Bu nedenle kariyer engelleri, mesleki istek ve beklentilerle ilişkilidir. Bireyin kariyer amaçlarından ödün vermesinin temel sebebi karşılaştığı ve başa çıkamayacağına inandığı bu engellerdir (Creed vd., 2009: 191).

Kariyer engelleri ile karşılaşan kadınlar, tam olarak yeteneklerini ve potansiyellerini kullanamadıkları için ya başarısız olmakta ya da beklenenin altında bir başarı göstermektedirler (Swanson vd., 1991: 344). Dolayısıyla kariyer engelleri, kadınların yetenekleri ile başarıları arasındaki farklılığı ve ulaşmak istedikleri kariyer hedefleri önündeki kısıtları açıklayan durumsal faktörler olarak da tanımlanmaktadır (Smith, 2004: 49).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, kadınların karşılaştığı kariyer engellerini açıklayan birçok neden sıralanmaktadır. Bu nedenler, ortak noktalarına dayanarak dört yaklaşım altında toplanmaktadır (Akoğlan, 1997: 14-18):

- **İnsan kaynağı yaklaşımına** göre; kişiler, yapabilecekleri işleri eğitim düzeyleri ve yetenekleri doğrultusunda kendileri seçmektedirler. Bu nedenle kadın mesleklerinin dşuk ücretli, kötü çalışma koşullarına sahip, yükselme şansı olmayan meslekler olması ayrımcılıktan kaynaklanmamakta, kadınların kendi istekleri doğrultusunda oluşturdukları bireysel seçimleri sonucu ortaya çıkmaktadır.
- **Pazar koşulları yaklaşımında**, emek piyasası yüksek ücret ve iyi çalışma koşullarının sağlandığı “birincil” piyasalar ile dşuk ücret ve kötü çalışma koşullarının yer aldığı, yükselme şansı olmayan ve iş güvencesinden yoksun işlerin bulunduğu “ikincil” piyasalar olmak üzere farklılaştırılmıştır. Buna göre, kadınlar ağrıklıklı olarak ikincil piyasada yer almakta ve ilerleme ve yükselme şansına sahip olamamaktadırlar.
- **Geleneksel yaklaşım**, kadın ve erkek arasında cinsiyete dayalı bir rol dağılımını gerçekleştirmekte ve kadını ocuk doğurma, ocuk bakımı gibi ailesel etkinliklerden sorumlu tutmaktadır. Bu yaklaşım, kadınların sadece kadınsı olarak tanımlanan mesleklerde çalışmasını uygun görmektedir.
- **Örgütsel faktörler yaklaşımı**, kadınların karşılaştıkları kariyer engellerini örgütsel bazı faktörlerle (rgtn büyüklüğü, örgütün faaliyet alanı, örgüt politikaları vb.) açıklamaktadır

Literatür incelendiğinde çalışan kadınların karşılaştığı çok çeşitli kariyer engellerinden söz edildiği görülmektedir. Bu tez çalışmasında; cinsiyet ayrımcılığı, kalıp yargılar, örgüt kültürü, örgüt politikaları, bir mentora sahip olamama ve iletişim ağlarına katılamama açıklanacaktır. Diğer taraftan bu tez çalışmasının konusu olan cam tavan da yönetim kademelerinde yükselmek isteyen kadınların karşısına çıkan

bir kariyer engelidir. Sözü geçen diğer engellerin açıklanması; kadınların iş hayatında karşılaştığı zorlukları anlama bakımından yararlı olduğu gibi cam tavanın oluşumunda da rol aynadıkları için önemlidir. Cam tavan kavramı ise; ayrı bir başlık altında incelenecektir (Anafarta vd., 2008: 114-120; Jackson, 2001: 31-34; Li vd., 2001: 18; Knutson vd., 1999: 73-74).

1.4.6.1. Kalıp Yargılar (Stereotipler)

Kalıp yargı kavramı ilk kez 1922'de Walter Lipman tarafından kullanılmıştır. Lipman, insanların gerçekleri önceden yapılmış sınıflara göre anlamaya çalıştıklarını ve karmaşık bir çevre içinde etkileşimde bulunabilmeleri için zihinlerinde o çevrenin basit bir resmini çizdiklerini öne sürmektedir. Buna göre kalıp yargılar; dünyanın algılanış biçiminde etkili olan insan zihnindeki resimler olarak tanımlanabilir (Özer, 2007: 107).

Kalıp yargı kavramı, diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmek ve diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullanılan basitleştirilmiş betimsel kategorileri nitелеmek için kullanılmaktadır. Kalıp yargılara sıklıkla hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir (Sürgevil, 2008: 117).

Kalıp yargılar, bir grubun en çok hatırlanan niteliklerini tanımlayan özelliklerdir ve insanların cinsiyetleri, etnik grupları, dinleri veya yaşadıkları coğrafik bölgelere ilişkin olabilmektedirler (Arıkan, 1999: 150). Kalıp yargılar, içinde sosyalleşilen kültürden edinilir; gruplar arasındaki bazı gerçek kültürel ve sosyo-ekonomik farklılıklardan kaynaklanırlar ve gruplar ile bazı özellikler arasında yanlış kurulan birlikte görülme ilişkisine ilişkin bilişsel yanlılıklardır (Dökmen, 2010: 97).

1.4.6.1.1. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar

Toplumlar, kadın ve erkeğin nasıl davranması gerektiğini, hangi rolleri üstleneceklerini belirleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara sahiptir. Bu kurallar, kadınları ve erkekleri belirli kalıplar içinde algılamayı da beraberinde getirmektedir (Barutçugil, 2002: 23). Toplumun, bir grup olarak kadınların ve

erkeklerin göstermelerini beklediği özellikler, cinsiyete dayalı kalıp yargılar olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2010: 32).

Kadınlar ve erkeklerle ilgili cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kültürel anlamda insanın iki cinsiyete ayrılarak farklılaşmasının başlıca unsuru olup toplumun paylaşılan bilgi parçasıdır. Kalıp yargıların gücü, toplum içinde yaygınlaşmalarından kaynaklanmaktadır. Bir kişiyi sadece kadın veya erkek olarak sınıflandırma, beraberinde dişil ve eril özellikleri de çağrıştırmaktadır. Bir kişi kadın veya erkek olsun diğerlerini anında ve otomatik olarak cinsiyetlerine göre kategorize etmektedir. Böylece kişinin zihninde, karşısındaki hakkında cinsiyetine göre belirli beklentiler çağrışım yapmaktadır. Kadınlardan daha çok sevecen, yardımsever, arkadaş canlısı, kibar, sempatik, tatlı dilli olmaları beklenirken erkekler; saldırgan, hırslı, baskın, kendine güvenen, kendine yeterli ve bireysel olarak görülmektedir (Eagly vd., 2009: 23–24).

Kadınlar örgüt içinde başarılı olmalarına rağmen, onların lider olmaları konusunda olumsuz tutum ve kalıp yargılar bugün de varlığını sürdürmektedir. Genel kanı; örgütlerde erkeklerin yönetici pozisyonunda, kadınların da daha çok yöneticileri destekleyici rollere sahip olması yönündedir. Çoğunlukla kadınlar, erkek egemen örgütlerde kendilerini çok az lider olarak görme eğilimine sahiptirler. Bu algıyı, yönetici kademesinde güçlü bir kadın rol model eksikliği daha da güçlendirmektedir (Jackson, 2001: 31).

Liderler ile ilgili geleneksel kalıp yargılar, liderlerin baskın olarak eril özelliklere sahip oldukları yönündedir. Bu yüzden örgütlerdeki liderlerin büyük çoğunluğunun erkek olması şaşırtıcı bir durum olmamaktadır (Eagly vd., 2009: 23-24). Amerika'daki orta kademe yöneticiler arasında “**yönetici gibi düşünmek-erkek gibi düşünmek**” (**Think manager-think male**) biçimindeki cinsiyete dayalı kalıp yargının, yaygın bir kanı olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Hem erkek yöneticiler hem de kadın yöneticiler tarafından yönetsel başarı ile ilgili özelliklerin daha çok erkek olmakla ilişkili olduğu algılanmaktadır. Kadınların ilerlemesi önündeki psikolojik bir engel olan bu düşünce, kadınların yönetim kademelerine seçilmelerinde, işe girmelerinde, terfi almalarında ve eğitim kararlarında bir önyargı olarak gelişmektedir (Schein, 2001: 676).

Kadınlarla ilgili bu yargılara bazen kadın çalışanlar bile saplanıp kalmaktadır. Kadınların yönetim kademelerine yeni yeni girdikleri ve birbirlerini destekleme anlayışının gelişmediği göz önüne alındığında, kadın yöneticilerin başarılı olmak için erkek meslektaşlarından daha fazla çalışmaya ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Bu fazla çalışma, kadınların fazla göreve dönük algılanmasına neden olabildiği gibi, kendilerini yöneticilikte yetersiz bulmaları sorununu da ortaya çıkarmaktadır (Anafarta vd., 2008: 115).

Kadınların yönetici konumuna getirilmelerini önleyen cinsiyete dayalı kalıp yargılar aşağıdaki gibi üç grupta toplanmaktadır (Mardin vd., 2000: 18):

- Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif, buna karşılık erkeklerin rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.
- Kadın ve erkeğin toplumdaki rollerinin farklılığı sonucu gelişen, cinsiyet rollerine ilişkin kalıplaşmış önyargılar: Bu tür kalıplaşmış önyargıların toplumsal kurallarla bağlantılı normatif bir özelliği vardır. Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.
- Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkektir, kadınlar hemşiredir gibi.

1.4.6.1.2. Önyargılar

Önyargı, belirli bir grubun üyelerine, sadece bu gruba ait olmaları nedeniyle gösterilen olumsuz tutum, duygu, davranış ve değerlendirmelerdir. Önyargılar, her türlü gerçek kanıttan yoksun olarak bireyden daha çok gruba yönelik olarak peşinen üretilmiş yargılardır (Dökmen, 2010: 98).

Kalıp yargılar, “farklılığın zayıflık olarak algılanması” olarak tanımlanabilecek önyargılara neden olabilmektedirler (Özer, 2007: 108). Bireyler,

cinsiyete dayalı geleneksel önyargılarla değerlendirildiğinde cinsiyete dayalı kalıp yargılar söz konusu olmaktadır. Gelişmiş ya da gelişmekte olan toplum farkı olmaksızın, kadın yöneticilerle ilgili birçok kalıp yargı vardır. Bu yargılar çalışan kadının üstesinden gelmesi gereken bir kariyer engeli oluşturmaktadır (Anafarta vd., 2008: 115).

İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır. Konuyla ilgili olarak Atay'ın (2001) ilköğretim okul müdürlerinin davranışları konusunda yaptığı bir araştırmada, kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu nedenle etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyecekleri görüşü genel kabul görmüş bir kalıp yargı olarak ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada kadın yöneticilere yönelik önyargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldır” şeklinde sıralanmıştır (Aktaran: Çelikten, 2004: 96).

Kadınlara yönelik klasik bir olumsuz önyargı da; kadınları eğiterek yönetici kademesine getirmenin boşa harcanmış bir zaman ve kaynak olduğudur. Çünkü kadın bir süre sonra evlenecek ve çocuk sahibi olacaktır. Aile içindeki sorumlulukları işinin önüne geçecektir. Kadınlar aslında işlerine ve şirketlerine bağlılık duymamaktadırlar. Ayrıca örgüt politikalarından da anlamamaktadırlar (Knutson vd., 1999: 74).

Erkek egemen örgütlerde birer dışlama mekanizması olan cinsiyet şemaları, kalıp yargılar, önyargılı tutumlar, kadınlar hakkında karar verilmesinde ve onların değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Vianen vd., 2002: 316). Bu tür değerlendirmeler, toplumlarda kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önlemekte, kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesinin de kabul görmesini engellemektedir (Mardin vd., 2000: 18).

1.4.6.2. Cinsiyet Ayrımcılığı

Ayrımcılık, Latince ‘ayırma’ anlamına gelen ‘discriminato’ sözcüğünden gelmektedir. Kavram, toplum alanına aktarıldığında; “Avantajsız bazı sosyal

kesimlerin deri rengi, isim farkı, cinsiyet, din gibi nedenlerle ayrımını” ifade etmektedir. Sosyal psikoloji alanında, “Bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını” ifade eden ayrımcılık; “Önyargıların davranışlara dönüşmesi” olarak tanımlanabilir (Sürgevil, 2008: 118).

Ayrımcılık; eşit yetenek, eğitim, nitelik, deneyim ve üretkenliğe sahip olan bir grup bireyin verimlilikleri üzerinde hiçbir etkisi olmayan ırk, cinsiyet, din veya diğer kişisel özellikleri nedeniyle farklı ücret almaları veya farklı davranışlara maruz kalmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Loureiro vd., 2004: 129).

Cinsiyet ayrımcılığı ise; bir kişinin bir kadına cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması (dolaysız ayrımcılık) ve/veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık) olarak tanımlanmaktadır (Acar vd., 1999: 5). Kısacası cinsiyet ayrımcılığı, bir çalışana cinsiyeti nedeniyle farklı davranılmasıdır ve böyle bir ayrımcılık çalışma koşullarını etkilediği zaman yasadışı olarak nitelendirilmektedir (Wang vd., 2001: 176).Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortaya çıktığı temel alanlar;

- Mesleklere yönlendirme,
- İşe alım ve
- İşyerindeki davranış ve değerlendirmeler başlıkları altında gruplandırılabilir (Acar vd., 1999: 7).

1.4.6.2.1. Mesleklere Yönlendirmede Ayrımcılık

Mesleklere yönlendirilme daha çocukluk çağlarında başlamaktadır. Bu yönlendirme en yoğun biçimde okul yaşamında yapılmaktadır. Bu çağlardan itibaren kız ve erkek çocukların meslek seçimlerinde toplumsal yönlendirilmeleri farklılaşmaktadır (Acar vd., 1999: 7).

Kadınlara öncelikle ev hanımlığı ve annelik rolleri yakıştırılmakta, onun dışında “kadınlara uygun meslekler” algısı varlığını devam ettirmektedir. Ancak bu

mesleklerde bile kadınların karar verici pozisyonda nadiren buldukları görülmektedir (Bebekoğlu vd., 2002: 9–10).

Bir meslekteki çalışanların büyük çoğunluğunun kadınlardan veya erkeklerden oluşması olarak ifade edilen mesleki cinsiyet ayrımı, toplumsal rol ve cinsiyete uygun meslekler algısı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yöndeki ayrımcılık günümüzde varlığını devam ettirmektedir. Örneğin; uçak hostesliği, anaokulu öğretmenliği, hemşirelik, yardımcı asistanlık, sekreterlik gibi meslekler kadın mesleği olarak görülmektedir (Bell vd., 2002: 66).

Ayrıca, toplumsal koşullar da kadınları belli yapıda işlere yönlentmektedir. Dolayısıyla kadınlar, eve ve/veya çocuklarına daha yakın olabilmek için daha esnek zaman dilimlerine sahip olabilecekleri, ancak kendilerine daha düşük kazanç veya daha az olanak sağlayan işleri seçmektedirler (Acar vd., 1999: 7).

1.4.6.2.2. İşe Alımda Ayrımcılık

Kadınların iş hayatına daha geç girmeleri nedeniyle iş alternatifleri sınırlı sayıdadır. Cinsiyet rolüne uygun olmayan bir meslek veya pozisyona girmeye çalışan kadınlar aynı durumdaki erkeklere göre dezavantajlı durumdadır. Taşıdıkları özelliklerin birçok işin yapılmasına engel teşkil ettiğine dair önyargılar nedeniyle kadınlar, cinsiyet rollerine uymayan işlere başvurduklarında yoğun bir engelleme ile karşılaşmaktadırlar (Acar vd., 1999: 8).

Yapılan birçok araştırma, böyle bir ayrımcılığın varlığını desteklemektedir. Örneğin Rich'in (1995) çalışmasında, geleneksel erkek egemen işlerde ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında istatistiksel olarak önemli bir ayrımcılık yapıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer sonuçlar Heilman'nın (1997) çalışmasında da görülmektedir. Bu çalışma sonucunda; erkek mesleği olarak nitelendirilen işlere, bir erkekle aynı özelliklere sahip bir kadın başvurduğunda, niteliklerinin yetersiz olarak değerlendirildiği ve işe alınma olasılığının bir erkeğe göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Aktaran: Chien vd., 1999: 32).

Bir kadın, erkek mesleği olarak nitelendirilen bir alanda kariyer yapmak istediğinde ilk olarak işe seçme ve yerleşme aşamasında engellerle karşılaşmaktadır.

Birçok örgütün işe alım politikaları gereğince kadınlar, genellikle stratejik önemi olmayan pozisyonlara yerleştirilmektedir. Birçok şirket, kadınların önünde engeller yaratan geleneksel işe alım metotları kullanmaktadır. İşe alım sürecinde cinsiyete dayalı ayrıma göre kurum içindeki pozisyonlara yerleştirilen kadınlar, genellikle örgütün alt kademelerinde destek eleman olarak görevlendirilmektedirler. Üst yönetime ulaşmayı sağlayan pozisyonlar ise; kadınlara cam duvarlarla kapatılmaktadır (Jackson, 2001: 32).

1.4.6.2.3. İşyerinde Davranış ve Değerlendirmelerde Ayrımcılık

İşyerinde görülen cinsiyete dayalı ayrımcılık alanlarından biri, **terfidir**. İşyerinde, kadınların duygusal olmaları nedeniyle rasyonel karar alamayacakları, işlerine ve işyerlerine erkeklere göre daha az bağlı oldukları şeklindeki görüşlerden dolayı kadın çalışanların terfi ettirilmelerinden kaçınılması söz konusudur (Acar vd., 1999: 11-12). Özellikle erkek egemen bir örgütte, üst düzey yönetim pozisyonları için verilen terfi kararlarının subjektif kararlar içerdiği görülmektedir. Buradaki subjektiflik, yönetici adayının yönetici kadrosuna uyum sağlayıp sağlayamayacağı ve onlar gibi olup olmadıkları ile ilgili olmaktadır. Böyle bir örgütte üst yönetim pozisyonu için bir terfi gündeme geldiğinde, karar vericilerden sadece cinsiyet yönüyle farklı olan kadınların avantajlı olmalarını beklemek mümkün olamayacaktır (Powell vd., 1994: 70).

Cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıktığı bir diğer nokta da **ücret** konusudur. Araştırmalar, bir erkekle aynı pozisyonda olan bir kadının daha çok çalışmasına ve işinde daha fedakâr olmasına rağmen daha düşük ücret aldığını göstermektedir (Burgess, 2003: 51). Yapılan çalışmalar sonucunda kadınların gelir kaynağı yüksek bölümlerden dolayı olarak uzaklaştırıldıkları da ortaya çıkmıştır (Bebekoğlu vd., 2002: 8). Kadınların karşılaştığı ücrete dayalı ayrımcılık; aile bütçesi için kadın gelirinin erkek gelirinden daha az gerekli olduğu gibi geleneksel düşünceler sonucunda kadınların düşük gelirlili ve sınırlı kariyer seçenekleri olan daha düşük pozisyonlara yönlendirilmesine dayanmaktadır (Yıldırım, 2009: 437–438).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın gözlemlendiği bir diğer nokta da **performans değerlendirilmedir**. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu

olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı şans faktörüyle açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda ise; erkeğinki şanssızlık olarak değerlendirilirken, kadının yetenek ve beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olmaktadır (Acar vd., 1999: 15).

Ayrıca zorlu ve önemli görevlerin kadınlara verilmemesi gibi politika ve uygulamalarda görülen ayrımcılık da kadınların terfilerinde ve kariyer gelişimlerinde olumsuz rol oynamaktadır (Wirth, 2001: 100). Örneğin kadınlara şirket içinde görülebilirliklerini artıracak ve kariyer gelişimlerine yardımcı olacak çeşitli işler ve özel görevler verilmemekte, terfi için önemli olan finans ve üretim departmanlarına rotasyonları çok nadir uygulanmaktadır. Bunun sonucunda kadınların kariyer gelişimleri zarar görmektedir (Jackson, 2001: 32).

1.4.6.3. Mentor Eksikliği

Mentorluk, genel bir tanımlamayla kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle mentorluk; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir (Barutçugil, 2004; 364–365).

Mentorluk; bir işte deneyimli olan bir çalışanın örgüte yeni katılan çalışana rehberlik etmesi ve onu yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Doğru bir mentorluk süreci, ortak amaç olarak karşılıklı gelişimin ve kurumsal başarının benimsendiği, güvene dayalı olan bir ilişki ile sağlanabilmektedir (Appelbaum vd., 1994: 3).

İş hayatında birçok alanda genç, deneyimsiz ve kariyer hayatının daha başındaki çalışanlar, daha yaşlı ve deneyimli olanlarla kurdukları ilişkileriyle bilgilerini artırıp yeteneklerini geliştirebilmektedirler (Akanke, 1994: 21). Ancak böyle bir mentorluğun her iki tarafa da fayda sağlaması için mentor ve mentorluk

alan kişi (menti) arasında karşılıklı dayanışma ve etkileşime dayalı bir ilişkinin sağlanması gerekmektedir (Budak, 2008: 325).

Mentorluğa çok çeşitli anlamlar yüklenmekteyse de, özellikle iş yaşamında, başlıca iki modele dayandığı görülmektedir. Modellerden ilki; bireyin eğitime odaklanan ve daha disiplinli, yapılandırılmış, belirli hedefleri olan, kişilerin mesleki alanlarında gelişmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda mentorluğun sonucunda kişilerin etkinliği ve verimliliğinin artması beklenmektedir. Diğer model, insan odaklı bir model olup bu yaklaşımdaki mentorluk daha çok bireyin kişisel gelişimine odaklanmaktadır. Temel amacı, kişinin kendisiyle ilgili farkındalığını artırmak ve yönünü bulmasına yardımcı olmaktır (http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm).

Günümüzde mentorluk, bireylerin kariyer gelişimi için önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Genellikle bir mentor, menteye eğitim ve danışmanlık hizmeti verir, bilgi sağlar, onu kariyerine doğru yönlendirir, işyerine sosyal ve mesleki açıdan uyumunu kolaylaştırır, psikolojik destek sağlar (Cross vd., 2006: 35). Bunların yanında, mentenin yetkinliklerini tanıtarak ve fırsatlar yaratarak onun bir terfi için aday olmasını sağlar. Mentor, mentenin kendi kendisine oluşturamadığı ve kariyeri için yararlı stratejileri geliştirerek amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Diğer taraftan mentor, mentenin kariyeri için riskli olabilecek durumları önlediği gibi mentenin yapmış olduğu hataların etkilerinden onu korumaya çalışır (Akande, 1994: 21-22).

Geleneksel olarak mentorluk ilişkisi, herkesin arzuladığı ama eşit bir şekilde ulaşma imkânı bulamadığı son derece seçici bir süreçtir. Tarihsel olarak bu ilişki, erkek mentorların mente olarak hemcinslerini seçmesi sonucunda erkeklerin egemen olduğu bir ilişki olarak gelişme göstermiştir (Ehrich, 1994: 4).

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olduğu kadar, gerek örgütsel gerekse bireysel kariyer engelleriyle karşı karşıya kalan kadın çalışanlar için de önemli bir yer tutmaktadır (Cross vd., 2006: 35). Çünkü iyi bir mentor, kadınların cinsiyet temelli engelleri aşip kariyerlerinde hızlı yol almalarını sağladığı gibi onları ayrımcı davranış ve uygulamalardan da korumaktadır (Ragins vd., 1996: 37).

İş dünyasında “*Mentorluk ilişkisi, kadınların liderlik rolleri için önemlidir.*” düşüncesi yaratılmış olmasına rağmen bugün erkek egemen örgütlerde çalışan kadınların, mentorluk hizmetlerinden yararlanma fırsatları oldukça sınırlıdır. Bir mentora sahip olamayan dolayısıyla mentorun sağlayacağı hizmetlerden yararlanamayan kadınlar, örgütsel karar verici olarak görülemeyecekler ve bu nedenle yönetici olarak seçilme şansları da azalacaktır (Jackson, 2001: 33).

Mentor ilişkisi kariyer gelişiminde önemli olmasına rağmen, kadınlar bir mentora sahip olma konusunda erkeklere göre daha fazla engelle karşılaşmaktadır. Bu engeller, cinsiyet ile ilgili olup mentorla ilişki kurmanın önüne geçmektedir. Birçok örgüt, bu sorunu fark ederek kadınların mentorluk ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla mentorluk programlarının yaygınlaşmasına dikkatleri çekmektedir. Ancak örgütler, bu programları bir yönlendirme veya yarar olmadan kurma eğiliminde değildir (Ragins vd., 1991: 939).

Ragins ve Cotton (1996: 37), mentorluk ilişkisi kurmanın önündeki engellerin ana sebebi olarak, üst yönetimde çok az kadının bulunmasını göstermektedir. Çünkü kadın yöneticilerin olmaması veya çok az olması, kadın mentor potansiyelini de yok etmektedir. Daha da kötüsü bu az sayıdaki kadın mentorlar, alt kademedeki bulunan engellenmiş kadınların istekleri nedeniyle kapasitelerini zorlamaktadırlar. Bu nedenle, erkekler mentorluk ilişkisini kendi cinsleriyle kurabilirlerken, kadınlar genellikle karşı cinsten biriyle bu ilişkiyi başlatmak durumunda kalmaktadırlar. Bu noktada, kadınların bir erkek mentor edinmesini engelleyen üç faktör ortaya çıkmaktadır.

İlk olarak; erkek mentor ile kurulacak ilişkinin diğerleri tarafından yanlış anlaşılması korkusu, kadınların bu ilişkiye daha en baştan isteksiz olarak yaklaşmalarına neden olmaktadır. Erkek mentorlar ise; yıkıcı ofis dedikodularından ve saygınlığa zarar veren imalardan korunmak için kadın yerine erkek menteleri tercih etmektedirler. Bu algının gerçeği yansıtmadığı önemli olmamakla birlikte kadınların mentorluk ilişkisi başlatmalarını engellemek için yeterlidir (Ragins vd., 1996: 37; Ragins vd., 1991: 940). Karşı cins ile kurulacak mentorluk ilişkisinin yaratacağı cinsiyete bağlı risk nedeniyle erkek mentorlar, hemcinsleriyle

özellikle biçimsel olmayan yollarla daha rahat bilgi paylaşabilmekte ve ilişki kurabilmektedirler (Ehrich, 1994: 5).

Mentorluk ilişkisini engelleyen ikinci neden, cinsiyette bağlı rol beklentisi olarak gösterilmektedir. Geleneksel rol beklentileri, erkekleri saldırgan, kadınları pasif olmaya teşvik etmektedir. Mentorluk ilişkisinde iddialı girişimlerin erkekler tarafından uygun bulunmayarak “aşırı saldırgan” olarak nitelendirilmeleri, kadınların karşı cins ile mentorluk ilişkisi başlatmakta zorluk çekmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak ilişki başlatmakta çekingen davranan kadınlar, bir mentora sahip olabilmek için erkeklere göre daha fazla beklemektedirler (Ragins vd., 1996: 37-38; Ragins vd., 1991: 940).

Son olarak kadınların mentorluk ilişkisi geliştirebilmek için erkeklere göre formel veya informel çok az fırsatları vardır. Şöyle ki kadınlar, erkeklerin sosyal hayatlarında bir araya geldikleri ve bu şekilde informel ilişkilerin güçlendiği kulüp veya spor aktiviteleri gibi alanlara dâhil olamamaktadırlar. Bunun yanında, erkek mentorlar, önemli projelerde yer alma temeline göre mentelerini seçtiklerinden kadınların formel olarak da mentorluk ilişkisi geliştirme fırsatları olmamaktadır. Kadınlar, daha çok alt pozisyonlarda görev aldıkları için önemli projelerde yer almaları ve bir mentora sahip olmaları düşük bir ihtimal olarak görülmektedir (Ragins vd., 1996: 38; Ragins vd., 1991: 940-941).

Sonuç olarak tüm bu nedenlerden dolayı kadınların mentorluk ilişkisi kuramamaları, kariyer hedeflerine yönelmelerinde, yeteneklerini gösterebilmelerinde, fırsatları değerlendirmede, üst yönetim tarafından fark edilmelerinde bir dezavantaj yaratmaktadır. Bu durum kadınların kariyerlerini geliştirmelerini ve üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

1.4.6.4. İletişim Ağlarına (Network) Katılamama

İletişim ağları (networking) kadınların üst kademelere yükselmelerinde önemli bir faktördür. Çünkü bir iletişim ağına dâhil olma, kadınlara cam tavanı aşmalarında yardımcı olabilecek önemli bir araçtır. Başarılı bir iletişim ağı, bireylerin şu anda veya gelecekte yardım alma beklentilerine cevap veren ve

karşılıklı olan ilişkilere dayanmaktadır. Ancak üst kademelerde kadın yöneticilerin çok az olması ve bunun sonuçlarından biri olarak da kadınların erkekler tarafından iletişim ağlarına alınmamaları, kariyerlerinde önemli bir engeldir. Sonuç olarak bir örgütte erkekler, kadınlara göre iletişim ağlarına daha fazla girerek bu durumun avantajlarından daha fazla yararlanmaktadırlar (Forret vd., 2001: 287).

İletişim ağları; aynı fikirde olan insanları arkadaşlık kurmak, birbirine destek olmak ve iletişim içinde olmak amacıyla birbirlerine bağlama olarak tanımlanmaktadır. İletişim ağları; bireylerin kariyer gelişimlerinde veya işlerinde yardımcı olduğu düşünülen veya algılanan ilişkileri, devam ettirme ve geliştirme çabalarına yönelik faaliyetlerdir (Singh vd., 2006: 458-459). Bir iletişim ağına üye olan birey, belirli normlar içinde diğerlerinden destek ve hizmet beklerken, diğerleri de aynı destek ve hizmeti kendisinden beklemektedir (Tonge, 2008: 485).

Brass ve arkadaşları (2004: 795) da iletişim ağlarının, birtakım ilişkileri yansıtan ağ ve bağlantılar kümesi olduğunu belirtmektedirler. Buradaki ağ kavramı bireyleri, çalışma birimlerini veya örgütleri ifade etmektedir. Araştırmacılar, zaman içinde sürüp giden bu bağların sabit bir ilişkiler ağı oluşturduğunu ve bu ağın örgütsel ve bireysel performans, örgüt devamlılığı, örgütsel yenilik ve yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler.

Bir birey, iletişim ağına girdiği andan sonra herkesin birbirini tanıdığı bir yapıdan oluşan ilişkiler ağına sahip olmaktadır. Bu yapı; bir bilgi, iletişim ve destek sistemi olarak görülmektedir. Bu sistem; tüm üyelerin kariyerleri ve kişisel başarıları için hayati önem taşıdığına inanılan kişisel ve profesyonel ilişkiler ile kurulmakta ve büyümektedir (Tonge, 2008: 485).

Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağları sayesinde insanlar, yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi görüp görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadırlar. Bir yöneticinin örgüte başarılı bir çalışan olarak katkıda bulunabilmesi için örgütün içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olması gerekmektedir. Bu ise; bir iletişim ağına katılmakla sağlanabilmektedir (Palmer vd., 1993: 20).

Başarılı bir iletişim ağının, bireylerin kariyerlerine de olumlu etkileri görülmektedir. Bu etkileri; artan iş fırsatları, iş performansı, terfi, gelir, kariyer memnuniyeti, bilgiye erişim, görünürlük, kariyer danışmanlığı, sosyal ve profesyonel destek olarak sıralamak mümkündür. Yapılan çalışmalar; bir yöneticinin iletişim ağı kurma yeteneğinin, onun başarılı bir yönetici olacağına en güçlü belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Singh vd., 2006: 459).

Erkek egemen birçok örgütte “**eski çocuklar kulübü (old boy network)**” olarak nitelendirilen ve hala var olan iletişim ağları ile ilgili olarak; birçok kadın liderin, genellikle tek başına olmalarından dolayı bu kulübe giremedikleri ve bunun sağlayacağı yararlar yerine alternatifler yaratmak zorunda oldukları belirtilmektedir (Jackson, 2001: 32). Kadınların bu kulüplerin erkeklerin kariyerleri için oldukça iyi çalıştığını fark etmeleri ve kendi kariyer yollarını destekleyecek bir alternatifte ihtiyaç duymaları nedeniyle kendi aralarında iletişim ağları kurdukları düşünülmektedir (Ehrich, 1994: 5).

Ayrıca iletişim ağları sayesinde erkek çalışanlar; kiminle nasıl diyalog kurulacağını, hedeflerine ulaşmak için kimlere yakın olmaları gerektiğini, başarılı olmak için kimin desteğinin gerektiğini öğrenebilmektedirler. Diğer bir ifadeyle örgütteki politik yapıyı ve bu yapının nasıl işlediğini öğrenmektedirler. Oysaki kadınlar ya bu yapının hiç farkına varamamakta ya da varsalar bile erkekler tarafından bu sisteme kabul edilmemektedirler (Barutçugil, 2002: 28).

Yöneticilerin kurduğu iletişim ağlarında, cinsiyet ve bu ağları kullanım farklılıkları da ortaya çıkmaktadır. Erkeklerin iletişim ağları, çok daha yüksek statülü bireylerin yer aldığı ve daha fazla erkeğin üye olduğu bir ağ olarak karakterize edilirken; kadınlar, sosyal destek almak için iletişim ağlarından yararlanma eğilimi göstermektedirler. Kadınların tersine erkekler, kariyerlerini geliştirmek için çok daha aktif biçimde iletişim ağlarından yararlanmaktadırlar (Singh vd., 2006: 460).

İletişim ağları, yüksek kademelere ilerleyebilmek için hem kadınlar hem de erkekler için önem taşımaktadır. Ancak bu ağlar, kadınların ve erkeklerin kariyer başarılarıyla farklı şekilde ilişkilidir. Örneğin; erkeklerin terfilerdeki büyük başarıları, iletişim ağlarını çok etkili bir şekilde kullanmalarına bağlanmaktadır.

Diğer taraftan yapılan araştırmalar, kadınların iletişim ağlarını etkili bir şekilde kullanmalarını engellemek için hala gizli tuzakların olduğunu göstermektedir. Bu alışmalar, özellikle üst yönetimde yer alan kadınların iletişim ağlarından dışlandıklarına işaret etmektedir (Emmerik vd., 2006: 54).

Bu dışlanmanın nedenlerinden biri, örgütsel gücü elinde tutan bireylerin kimlerden oluştuğuyla ilgilidir. Erkek egemen sektör veya örgütlerde kadınların işe alım ve seçim süreçlerinde karşılaştıkları engellerin yanında iletişim ağlarına girmeleri önünde de biçimsel olmayan engellerin olduğu görölmektedir (Tonge, 2008: 487).

Kadınların iletişim ağlarına girememeleri önündeki bir diğer engel de; aileye karşı sorumluluklarından ve sahip oldukları rollere ayırdıkları zamandan kaynaklanmaktadır (Tonge, 2008: 487). Özellikle aile ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları olan evli kadınlar, sosyalleşebilmek için yeterli zaman bulamamaktadırlar (Forret vd., 2001: 287). İletişim ağlarıyla birlikte geliştirilen ilişkilerin kariyer üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, kadınlar iletişim ağlarına katılamamanın dezavantajını kariyer hayatlarında çok yavaş ilerleyerek yaşamaktadırlar (Tonge, 2008: 487; Forret vd., 2001: 287).

Birçok kadın yönetici, erkek meslektaşlarının kahve veya bar dedikodularından dışlandıkları, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine katılamadıkları için örgütsel politikaların dışında bırakıldıklarını düşünmektedir. Bu iletişim ağlarına girmeyi sağlayacak sosyal bağları oluşturamayan kadınlar, kendilerini erkek meslektaşlarıyla aynı grubun üyesi olarak görememektedir (Ehrich, 1994: 5; Palmer vd., 1993: 20).

Birçok zaman işe ilgili yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alındığı informel toplantılar organizasyonun işeleyişinde önemli bir role sahiptir (Temel vd., 2006: 36). Bu ağlara girememenin sonucu olarak kadınlar; örgüt içinde yazılı olmayan kuralları, güçler arasındaki ilişkileri, hangi davranış biçimlerinin uygun göröldüğu ve hangi stratejilerin kabul edilir olduğu bilgisine ulaşamamaktadırlar. Kısacası kadınlar, örgütte neler olup bittiğini öğrenememekte ve politik çevrelerin faaliyetlerini anlayamamaktadırlar (Wentling, 1992: 51).

1.4.6.5. Örgüt Kültürü

Kadınların, üst kademelere yükselirken karşılarına çıkan engellerden biri de çalıştıkları örgütün sahip olduğu kültürdür. Farklı kültürlere sahip bireylerin görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelerek bir grup oluşturmalarının doğal sonucu olarak; diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde farklı inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının var olmasına yardım etmektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgüt kültürünün oluşması söz konusu olmaktadır (Eren, 2006: 135). Oluşan bu kültür, çoğu kez kadınların çalışma hayatında zorlanmalarına neden olmaktadır.

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden bağımsız bir yapı değildir. Çünkü örgütsel sistemler oluşturulurken toplumsal kültür dikkate alınmaktadır. Bunun yanında her birey bir örgüte dâhil olurken içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerini de beraberinde örgüte getirmektedir. Bireylerin toplumsal yaşam içinde kazandığı kültürel değer ve özellikler, örgütün kültürel yapısının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Güney, 2007: 213).

Örgütlerde yaşam, yıllarca erkeğin toplumsal cinsiyet rolüne uygun olarak tasarlanmıştır. Çünkü örgütler büyük ölçüde erkekler tarafından kurulmuş ve yönetilmiştir (Varoğlu, 2007: 397). Üst düzey yöneticilerin ve müdürlerin büyük çoğunluğunun erkek olması ve erkeklerin de dişil (feminen) değerler yerine eril (maskülen) değerlere sahip olmaları, örgüt kültüründe eril değer ve normların hâkim olmasına neden olmuştur. Ve bu eril kültür cam tavanın temel unsurunu oluşturmuştur (Vianen vd., 2002: 316).

Örgüt içinde kadın ve erkek arasında işe alım, ücret, pozisyon, karar alma vb. arasında bir farklılık yaratılması, toplumsal değerlere dayanmaktadır. Kültürel yapıdaki değerler örgüt yapısında belirleyici olmakta ve örgütler cinsiyet faktörüne göre erkek egemen örgütler ve kadın egemen örgütler olarak nitelik kazanmaktadır. Kadınsılık ve erkeksilik, kültürel yapının bir yansıması olarak örgüt içinde belirmektedir. Buna bağılı olarak da örgütsel kültür erkeksilik ya da kadınsılık değerleri üzerinden konumlandırılmaktadır. Örgüt içindeki otorite yapısı, kariyer

gelişimi, iletişim yapısı bu tanımlama ile belirlenmektedir. Örgüt içinde cinsiyetin kavramsallaştırılması, belirli kavramsal özelliklerin belirlenmesini sağlayan, hiyerarşik yapı üzerinde etkili olan ve kültür içine gizlenmiş bir etmen olarak görülmektedir (Temel vd., 2006: 32).

Genellikle bürokratik ya da geleneksel örgüt yapıları erkek egemenliğine dayanmaktadır. Özellikle eril toplumların sahip oldukları erkeksilik değerleri, bu yapıdaki örgütlerin kültürlerinde varlığını korumaktadır (Temel vd., 2006: 33). Yapılan çalışmalarda bürokratik yapıların ataerkil olduğu ifade edilmektedir. Bürokratik yapıda ast olma ile ataerkil sistemde alt düzeyde olma arasında bir paralellik bulunmaktadır. Ataerkil toplumda arka planda bulunan kadın, bürokratik sistemde ast olmaya hazır hale gelmektedir (Varoğlu, 2001: 402).

Son yıllarda cam tavanla ilgili yapılan araştırmalara bakılırsa, araştırmacıların eril (maskülen) örgüt kültürü üzerinde durdukları dikkat çekecektir. Literatürdeki genel yargı, örgütlerin kadınlardan daha çok erkeklere bağlı olan inanç ve normlara dayandığıdır. Bu nedenle örtük örgüt uygulamaları ve normlar ile gizli inançlardan oluşan maskülen kültürler veya alt yapılar; iletişim biçimleri, kişisel görüşler, çatışmaya yaklaşım, liderlik özellikleri, örgütsel değerler, başarı ve iyi yönetim tanımları üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca bu eril yapı, zamanla klişeleşmektedir (Vianen vd., 2002: 316).

Erkek egemen örgütlerde, erkekler çalışma yaşamını yönetirken, kadınlar bu sistem içinde destek unsur olarak değerlendirilmektedir. Kadınların böyle bir kültürel yapı içinde başarılı olabilmesi için eril (maskülen) bir kimlik geliştirerek “sosyal bir erkek” gibi davranması gerekmektedir (Temel vd., 2006: 33).

Silvia Gherardi (1995) yaptığı çalışmada; erkek egemen örgütlerde kadınların konumlarını, erkeklerin kadınlara yaklaşım tarzlarına göre metaforlarla açıklayarak bir model geliştirmiştir. Bu modelde erkeklerin kadınlara yaklaşımları, “dostça” ve “düşmanca” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna karşılık kadınlar, “kabul edilen, muhalefet edilen, kabul ettirilen” olmak üzere üç farklı şekilde konumlandırılmaktadırlar (Aktaran: Varoğlu, 2001: 404).

Tablo 1.6: Kadınların Erkek Egemen Ortamlarda Konumlandırılmaları

	KADININ KONUMLANDIRILMASI		
<i>Erkeğin Konumu</i>	<i>Kabul Edilen</i>	<i>Muhalefet Edilen</i>	<i>Kabul Ettirilen</i>
Dostça	Konuk (Misafir)	Yazlıkçı	Yeni Gelen
Düşmanca	Marjinal	Köstebek	Davetsiz Misafir

Kaynak: Aktaran:Varoğlu, 2007: 404.

Bu modele göre cam tavanın varlığı “konuk” metaforunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu metaforunda örgütteki kadının durumu misafirlğe gelen kişinin durumuna benzetilmektedir. Nasıl ki eve gelen misafir baş köşede oturtulur, ona nazik davranılır; ancak bulaşıkları yıkamasına ve evin her bölümüne girmesine izin verilmez, örgütteki kadına da aynı nezakette davranılmakta ve görünmez sınırlamalar getirilmektedir. Bu tarz bir yaklaşım her ne kadar kadını korumaya yönelik olarak gösterilse de sonuç olarak onu güçlü ve etkili olmaktan uzak tutmaktadır (Varoğlu, 2007: 404).

Bu modeldeki diğer metaforlardan kısaca söz etmek gerekirse; “marjinal” metaforunda erkekler, kadının varlığından rahatsızlık duymakta ve onun varlığını denetim altında tutmaya çalışmaktadırlar. Kadının itaatkâr ve uyumlu olması beklenirken, kararlarda ve sosyalleşmelerde dışlanmaktadır. “Yazlıkçı” metaforunda, kadının örgüt içinde ve bulunduğu pozisyonda kalıcı olmadığına dair inanç söz konusudur. “Köstebek” metaforunda, kadına neredeyse bir düşman gözüyle bakılmaktadır. “Yeni gelen” metaforunda ise; kadın ilk girdiği örgütte merak ve ilgi uyandırmaktadır. Bu metaforunda kadının örgüte kabulü de söz konusu olabilmektedir. Ancak bunun için örgüte yeni girmiş kadının büyük ölçüde cinselliğinden arınması, özgüveni yüksek olması ve sosyalleşmeye çaba göstermesi gerekmektedir. Son olarak “davetsiz misafir” metaforunda, kadın daha en baştan eşit konumda görülmemekte, istenmemekte ve dışlanmaktadır (Varoğlu, 2007: 404-405).

Maskülen bir kültür içinde yer alan erkekler, kadınları çalışma ortamında belirsiz bir pozisyonda bırakma ve kadınlara, gözlenen bir azınlık olduğunu hissettirme amacını taşımaktadırlar. Örgüt içindeki yapıya bakıldığında, cinsiyet temelli bir arkadaşlık yapısının oluştuğu ve informeliletişim ağlarındaki bu özelliğin tüm örgüte yayıldığı görülmektedir(Temel vd.,2006: 34).

Erkek egemen kültür içinde kadınların karşılaştığı zorlukları, kendilerine olduklarından daha az değer verilmesi ve kendilerini kanıtlayacak fırsatlarının dahi olmaması olarak özetlemek mümkündür (Barutçugil, 2002: 43).

1.4.6.6. Örgüt Politikaları

Kadının kariyer hayatını doğrudan etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgüt politikalarıdır. Örgütsel politika ve uygulamalar sonucunda kadınların önlerine çıkan engeller, erkek egemen kültürün varlığını devam ettirmesine de yardımcı olmaktadır. Özellikle terfi politikaları ile üst pozisyonlara erkekler yerleştirilmekte, böylece yönetsel gücün erkeklerin elinde kalması sağlanmaktadır. Kadınlar, bu politikalar nedeniyle yönetsel güce ulaşamamaktadırlar. Böylece erkek egemen kültür, örgüt içindeki hâkimiyetini korumaktadır (Lockwood, 2004: 2).

Cinsiyet ayrımcılığı başlığı altında işyerlerindeki ayrımcı uygulamalardan söz edilmişti. Bu uygulamalara ek olarak kadınların geleneksel rolünün aile sorumlulukları ve çocuk bakımı olması, kariyerlerinin duraklayarak yavaş ilerlemesine neden olmaktadır. Özellikle çalışan anneleri destekleyici örgütsel politikaların olmaması veya yetersiz kalması, kadınların iş-aile dengesi kurmalarını zorlaştırmaktadır. Örneğin esnek çalışma saatleri, çocuk bakım hizmetleri gibi politikaların uygulanmayışı, yükselmek isteyen kadınların daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır (Wirth, 2001: 114).

ABD’de kadınların kurumsal liderlikleri üzerinde yapılan Catalyst çalışmasında başkan yardımcısı düzeyindeki kadınların deneyimleri ile algıları karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, kadınları liderlik pozisyonuna yükseltecek politikaların birçok şirkette henüz uygulanmadığı ve var olan engellerin de değişmediği ortaya çıkmıştır (Wirth, 2004: 50).

1.5. CAM TAVAN KAVRAMI

Cam tavan; çalışma hayatında kadınların belirli bir aşamadan sonra yükselememelerinin, üst kademeler için tercih edilmemelerinin nedenini açıklayan ve araştırmacıların da dikkatini çekmiş bir kavramdır. Kadınların üst yönetim altındaki kademelerde yer almalarını, gerekli niteliklere sahip olsalar dahi stratejik yönetim kadrolarından uzak tutulmalarını en iyi açıklayan ifadedir. Yukarıda açıklanan kariyer engelleri, cam tavanın oluşumunda temel unsurlar olarak rol almakta ve bu engelin aşılamaz veya kırılması çok zor olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.

Genel olarak cam tavan kavramı, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen davranışsal ve örgütsel önyargılar tarafından yaratılmış görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram aynı zamanda sosyal ve ekonomik açıdan cinsiyet eşitsizliğinin örgüt içindeki varlığını da yansıtmaktadır (Wirth, 2001: 1).

Bir başka tanıma göre cam tavan kavramı; özel işletmelerde, kamu kurumlarında, eğitim sektöründe veya kar amacı olmayan kuruluşlarda üst kademe pozisyonlarına ulaşmak isteyen kadınların karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir (Lockwood, 2004: 1). Cam tavan, kadın çalışanların ancak belirli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan dolayı tepe yönetime terfilerinin engellenmesi, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına gelmektedir (Aydın vd., 2007: 313).

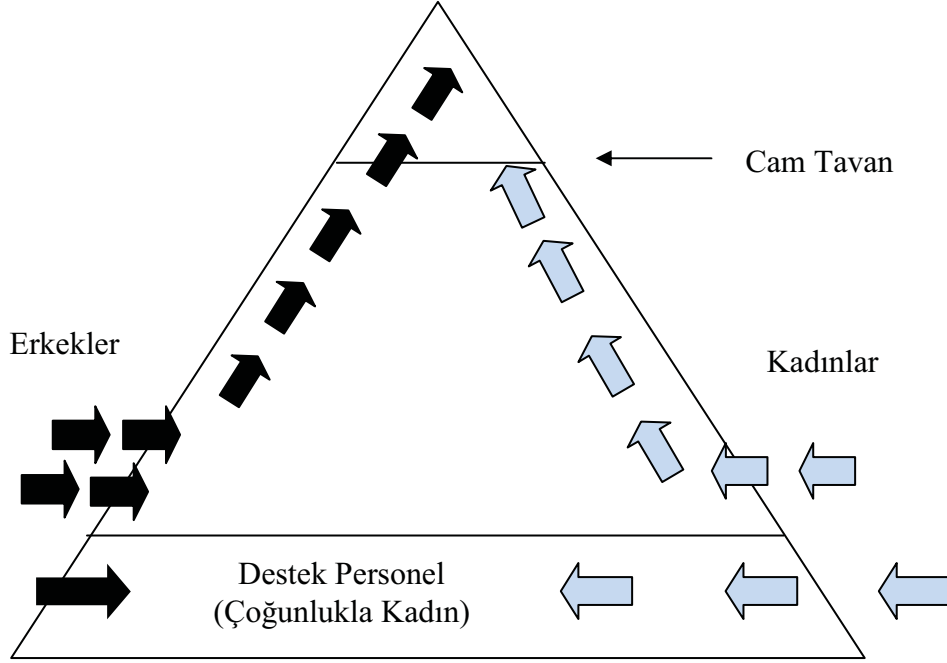
Cam tavan, bireyin üst düzey işler için yetersiz olmasına dayanan basit bir engel değildir. Sadece “kadın” olmaktan dolayı üst seviyelerden uzak tutulması gereken bir grup olarak görülen kadınlara yönelik engellerdir (Tabak, 1997: 93). Bunun sonucunda bir pozisyon için terfi gündeme geldiğinde aynı nitelik, yetkinlik, eğitim, deneyim ve başarıya sahip olan bir erkek ve kadın adaydan genellikle erkek aday terfi ettirilmektedir. Dolayısıyla bir kariyer hedefi oluşturan kadının hedeflediği tepe noktadaki işin kendisine cinsiyetinden dolayı keyfi olarak kapatıldığı söylenebilir (Aytaç, 2000: 908).

Cam tavan terimi; kadınların ve azınlıkların yetenek ve başarılarını göz ardı eden, onları işletme içinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görülemeyen ve kırılması oldukça zor engelleri tanımlamaktadır. Bu engeller aynı zamanda üst kademelere yükselenler ile yükselemeyenler arasındaki derin sınırı da yansıtmaktadır. Bağımsız bir araştırma grubu olan Catalyst'ın konuyla ilgili raporunda, özellikle farklı ırktan olan kadınların bu engelleri basit bir camdan öte **“beton bir tavan”** olarak algıladıkları yer almaktadır (Cotter vd., 2001: 655- 656).

Kadınlar için cam tavan, kariyerlerindeki platonun bir başka göstergesidir. Özellikle örgütün üst kademesindeki erkek yöneticilerin kendi hemcinslerini destekleme eğilimlerinin sonucunda kadınlar, **“kıdemli erkekler kulübüne”** nüfuz etmekte yetersiz kalmaktadırlar (Akande, 1994: 23). Kadınlar bu kulübe kabul edildiklerinde erkek ve kadın arasında güç paylaşımı sorunu ortaya çıkmaktadır. Erkek egemen işletme kültüründe kadının güç sahibi olması istenmemektedir. Bu nedenle üst yönetim kademeleri kadınlarasaydam bir cam tavanla kapatılmaktadır (Erçen, 2008: 20).

Cam tavan, kadınların örgütsel yapı içindeki ilerlemelerinin boyutuna bağlı olarak farklı seviyelerde var olabilmektedir. Bazı ülke veya şirketlerde cam tavan tepe yönetime çok yakın olurken, bazılarında orta kademe yönetimde veya daha alt seviyelerde bulunabilmektedir. Bu durum genellikle piramit biçiminde ve Şekil 1.3'deki gibi gösterilmektedir (Wirth, 2001: 25-26).

Şekil 1.3: Örgütsel Piramitte Cam Tavan



Kaynak: Wirth, 2001: 26.

Kadınların kariyerini engelleyen cam tavanlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin kârlılığına ve sağlığına katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır. Kısaca kadınların üst düzeylere ulaşmalarını yavaşlatan veya durduran engeller bulunmaktadır. Bu tavan, kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Ne yazık ki, çok az kadın bugün bu engelleri aşarak tepe yönetime ulaşabilmektedir (Aytaç, 2000: 908–909).

1.5.1. Cam Tavan Kavramının Tarihsel Gelişimi

Cam tavan, 20. yüzyılda ortaya çıkmış oldukça yeni bir kavramdır. Gazetecilerin, araştırmacıların ve kamunun dikkatini çekerek günümüzün önemli bir metaforu haline gelmiş olan bu kavram, kadınların iş yeri deneyimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır.

Rosebeth Moss Kanter'ın 1977 yılında yayımlanan “*Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar (Men and Women of the Corporation)*” adlı kitabı, kavramın ortaya

çıkışında önemli bir rol oynamıştır. Yazar, kitabında açık bir biçimde işyerinde yaşanan cinsiyete bağlı deneyimler kavramını öne çıkarmıştır. Bu tarihten sonra kadınların örgütlerin üst kademelerinde temsil edilmemesine neden olan ayrımcılık biçimleri ve cam tavan kavramı, araştırmacılar için önemli bir konu olmaya başlamıştır (Barreto vd., 2009: 3).

Cam tavan ilk olarak, 1984 yılında Adweek dergisinde Gay Bryant tarafından kullanılmıştır. Yazarın “*Çalışan Kadınlar*” adlı makalesinde aşağıdakiler yer almaktadır (Aktaran: Falk vd., 2005: 23):

Kadınlar, işyerlerinde belli bir noktaya kadar ulaşabilmektedirler. Ben bunu cam tavan olarak adlandırıyorum. Orta yönetime kadar ilerleyen kadınlar, burada durmakta ve sıkışıp kalmaktadırlar. Bu kademedeki tüm kadınlar için üst yönetimde yeterli oda bulunmamaktadır. Bu nedenle bazı kadınlar işlerini bırakıp aile kurarken, bazıları kendi işyerlerini açmaktadır.

Bu tarihten bir yıl sonra Mart ayında United Press International (UPI) haber ajansında Ulusal Kadın Örgütü'nün (National Organization of Women-NOW) başkanı Muriel Fox ile yapılan, NOW'un kadın sorunları hakkında verdiği eğitimler konulu röportaj yayımlanmıştır. Bu röportajda Fox, aşağıdakileri söylemiştir (Aktaran: Falk vd., 2005: 23-24).

Üst yönetime giden yolun ortasında görülemeyen camdan bir tavan bulunmaktadır. Kadınlar, yolun ortasına geldiklerinde kafalarını bu tavana çarpılmaktadırlar. Kadınların cam tavanın ötesine bir kadın hareketi olmadan geçmeleri çok da mümkün değildir.

Kavramın popüler bir hale gelerek literatüre girmesi, 1986 yılında Wall Street gazetesinde Hymowitz ve Schellhardt'in iş yaşamındaki kadınlar konulu makalelerinde kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarının örgütsel gelenek ve önyargılar tarafından engellendiğini ifade etmek için kullanmaları ile gerçekleşmiştir (Jackson, 2001: 30).

1991 yılına gelindiğinde cam tavan, çok iyi bilinen ve tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Bu tarihte Amerikan Çalışma Bakanlığı, “nitelikli bireylerin örgütün yönetim pozisyonlarına yükselmesini önleyen örgütsel önyargı ve tutumlara dayalı yapay engeller” şeklindeki tanımıyla cam tavanın varlığını kabul etmiştir (Barreto vd., 2009: 3).

Aynı yıl içinde Cam Tavan Komisyonu kurulmuş, Amerikan Medeni Haklar Yasası'nın (civil rights act) bir parçası olarak da Cam Tavan Yasası yürürlüğe girmiştir. Komisyonun yapmış olduğu açıklamada; örgütlerin en üst seviyesinde, çok az sayıdaki kadın veya farklı ırktan çalışanın geçebildiği bir engel olduğu ve kadınlar veya azınlıklar yüksek mevkilere geldiğinde daha düşük maaş aldıkları yer almıştır (Falk vd., 2005: 24).

Günümüzde toplumların kültürel, ekonomik hayatlarındaki değişimler ve çalışma hayatındaki gelişmeler yönetim kademelerindeki kadın sayısının artmasını sağlamaktadır. Buna rağmen cam tavan örgüt içindeki varlığını devam ettirmekte ve kadınlar bu engelle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle konuyla ilgili araştırmalar devam etmektedir.

1.5.2. Cam Tavan Kavramının Analizi

Cam tavan, kadınların kariyerleri önündeki engelleri ifade ettiği gibi üst yönetim kademelerindeki erkek hâkimiyetini ifade etmek için de kullanılan günümüz gerek iş gerekse akademik hayatında oldukça popüler bir kavramdır.

Kavramı oluşturan *tavan* kelimesi, kadının örgüt basamaklarında nereye kadar tırmanabileceğini ifade etmektedir. Tavan kelimesi örgüt kademesinde ilerleyen kadının gelebileceği en üst sınırı göstermektedir (Barreto vd., 2009: 5).

Cam kelimesi ile de görülmesi oldukça zor olan, ince ve şeffaf bir engel anlatılmaktadır. Bu engel, eğitim veya deneyim yetersizliğinden kaynaklanan meşru veya formel engellerden daha farklı bir kavramdır. Cam tavan, her ne kadar metaforik (mecazi) bir kavram olsa da, onunla karşı karşıya kalan kadınlar için gerçek anlamda kırılması zor bir engeldir (Barreto vd., 2009: 5).

1.5.3. Cam Tavan İle Benzer Kavramlar

Kadının işgücüne katılarak çalışma hayatında yer edinmeye çalışması ve bunun doğurduğu sorunlar, araştırmacıların odaklandığı bir alandır. Bu alanda yapılan çalışmalar ile literatüre yeni kavramlar girmektedir. Cam tavan da kadının kariyer ediniminde karşılaştığı engelleri ifade eden yeni kavramlardan biridir. Diğer

tarafından bu alanda yapılan çalışmalar, kadının sadece yükselmek istediğinde engellerle karşılaşmadığını, kariyer hedefine ulaştıktan sonra da zorluklar yaşadığını ortaya çıkarmıştır.

Cam tavan ile ilgili tanımlara bakıldığında kavramın, kadınların örgütsel kademede dikey yöndeki ilerlemelerinin önündeki bir engeli ifade ettiği anlaşılmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar, kadınların örgütsel piramitte yana doğru ilerlemek istediklerinde de engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Bu engeller, literatürde “cam duvar” olarak adlandırılmaktadır.

Diğer taraftan cam tavanı kırmayı başarmış kadınlar da, yönetici pozisyonunda zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kadınların bir yönetici olarak tercih edilmemelerinin altında yatan en büyük nedenlerden biri, yöneticilik kavramının erkek olma ile özdeşleşmiş olmasıdır. Öncelikle kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre daha fazla eleştirilmekte, yaptıkları işler daha sıkı incelenmektedir. Ayrıca çalışanlar, kadın yerine erkek yönetici tercih etmekte ve özellikle de erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin verimli olabileceklerine inanmamaktadırlar (Ryan vd., 2005: 81).

Günümüzde az da olsa yönetici pozisyonunda kadınları görmek mümkün olabilmektedir. Bunun sonucunda kadın yöneticilerin performansları, araştırmacıların üzerinde durdukları bir konu haline gelmiştir. “Kadın yöneticiler ne kadar iyi? Erkek yöneticiler kadar iyiler mi? Kadınların üst düzey yöneticiliklere atandığı örgütlerde neler oldu?” gibi sorulara, araştırmacılar cevap aramaktadır (Ryan vd., 2007: 549). Ne yazık ki; yönetici pozisyonundaki kadınlar pürüzsüz bir yolda ilerleyememektedirler. Kadınların cam tavanı aştıktan sonra karşılaştıkları zorluklar “cam uçurum” kavramıyla açıklanmaktadır.

1.5.3.1. Cam Duvarlar (Glass Walls)

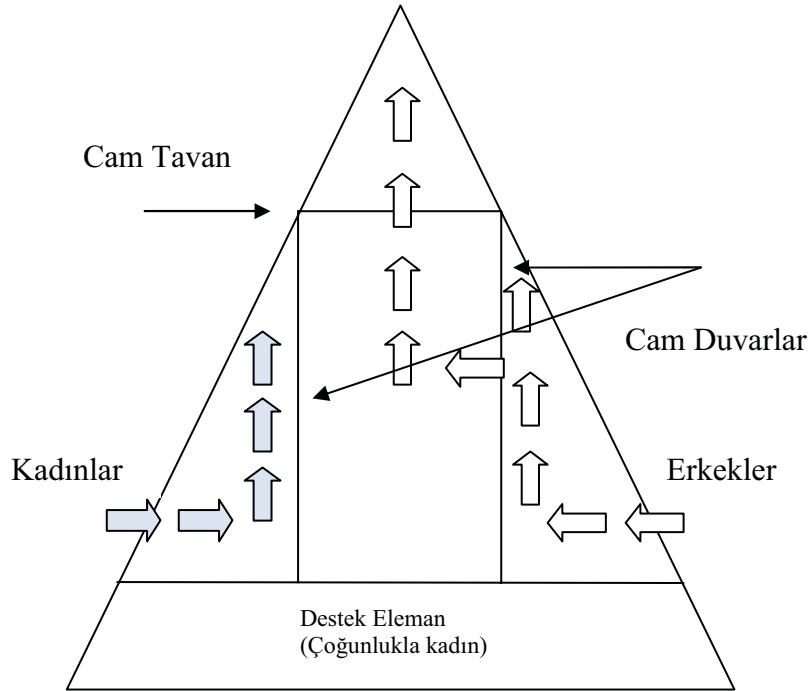
Cam duvar metaforu, kadınların belirli işlerde veya bölümlerde görev almalarını engelleyen veya sınırlandıran mesleki ayrımları tanımlamaktadır (Miller vd., 1999: 218). Bu görülmeyen cam duvarlar kadınların örgüt içindeki belirli tipteki bölümlerin işlerini yapmalarına veya belirli mesleki kategoriler içinde kalmalarına

neden olmaktadır. Bu bölümler veya işler, çalışanlar tarafından çok daha az arzu edilir niteliktedir (Sneed, 2004: 110).

Cam duvarların oluşumunda kadın yöneticilerin kariyer yolları da etkilidir. Kadınlar genellikle yönetim kademelerinin alt seviyelerinde yer almaktadırlar. Özellikle üst yönetime giden hat yönetim kademeleri yerine insan kaynakları ve yöneticiliği gibi “stratejik önemi olmayan” olarak kabul edilen bölümlere yerleştirilmektedirler (Wirth, 2001: 25).

Cam duvarlar, örgüt kültürü değişimin önünde engeller yarattığında ve belirli bir bölümdeki işleri yerine getirmek için gerekli olan beceriler başka bir bölümde değerli olmadığında örgüt içindeki varlığını devam ettirmektedir (Miller vd., 1999: 218).

Şekil 1.4: Örgütsel Piramitte Cam Tavan ve Cam Duvarlar



Kaynak: Wirth, 2001: 48.

Özetle kadınların yana doğru ilerleyerek örgütsel piramitte yukarıya doğru giden merkezi yolların anahtarı olarak kabul edilen ürün geliştirme veya finans gibi stratejik önemi olan bölümlerde görev almaları oldukça zordur. Çünkü bu bölümlere

ilerleme kadınlara Şekil 1.4'te de görüldüğü gibi cam duvarlarla kapatılmaktadır (Wirth, 2001: 47).

1.5.3.2.Cam Uçurum (Glass Cliff)

Cam uçurum kavramı, cam tavanı kıran kadınların genellikle kriz içindeki bölümlere atanmaları sonucunda karşılaştıkları zorluklar ve riskler nedeniyle başarısızlığa uğramalarını ifade etmektedir. Cam tavana benzer şekilde cam uçurum da erkeklere göre kadınların karşılaştığı görülmeyen bir engeli anlatmaktadır (Fletcher, 2009: 47).Konuyla ilgili araştırmalar cam duvarın, oldukça sağlam ve yaygın bir fenomen olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kovacs vd., 2006: 676).

Yönetici pozisyonuna gelen kadınlar, atandıkları bölümler riskli ve istikrarsız olduğundan kendilerini camdan bir uçurumun üzerinde bulmaktadır. Bu tür pozisyonlarda kadınlar, haksız eleştirilere maruz kalmakta ve bu göreve gelmeden önce oluşmaya başlayan olumsuz olaylardan sorumlu olma tehlikesiyle karşılaşmaktadırlar (Kovacs vd., 2006: 676).

Lider ve liderlikle ilgili çalışmalar genellikle kişilik ve bireysel farklılıklar üzerinde durmaktadır. Ancak cam uçurumların ortaya çıkmasında, var olan durumsal koşullar etkilidir. Diğer bir ifadeyle, sadece kadın liderlere odaklanmak yerine onların atanma koşullarını da dikkate almak gerekmektedir (Ryan vd., 2005: 83).

Literatür, kadınlar ile erkeklerin farklı koşullar altında yönetim pozisyonlarına atandığını göstermektedir. Bu koşullardan biri de şirket performansıdır. Ryan ve Haslam (2005: 83), İngiltere borsasının ilk yüz şirketiyle yaptıkları çalışmada, “kadın yöneticiler olumsuz finansal sonuçlara mı neden olmakta yoksa olumsuz şirket koşullarında mı kadınlar yönetim kurullarına atanmaktadırlar?” sorusunu araştırmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda, yönetici pozisyonuna atanan bir kadın ile şirketin bu atamadan sonraki performans düşüklüğü arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aynı zamanda bu araştırma ile borsanın genel bir finansal kriz içinde olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin atandığı şirketlerin kötü bir performans gösterdiği; bunun tersine

borsanın daha durgun olduğu dönemlerde performansın olumlu olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Ryan vd., 2005: 86).

Kadınlar yönetim kademelerine çoğunlukla genel finansal kriz ortamlarında veya şirketin kötüye gittiği durumlarda terfi ettirilmektedirler. Dolayısıyla kadınlar sorunlu örgüt koşullarında ve güvensiz dönemlerde liderlik rolleri sergilemektedirler. Bu nedenle bu pozisyonların kadınlar için camdan bir uçurum olduğu söylenebilir (Ryan vd., 2005: 87).

Bu durumlarda kadınların gösterdikleri performans da yetersiz olarak algılanmakta ve gelecekte elde edebilecekleri muhtemel başarılar da bu sonuçtan zarar görmektedir. Bunun tersine erkekler, başarılı olabilecekleri bölümlere yerleştirilmekte ve gelecekte daha üst pozisyonlara atanmaları sorunsuz bölümlerde elde ettikleri başarılarla göre şekillenmektedir (Fletcher, 2009: 48).

Son olarak araştırmacılar, kadın yöneticilerin bu uçurumları tehdit olarak görmek yerine birer fırsat olarak değerlendirmelerini ve bu sayede başarılı olabileceklerini belirtmektedirler (Kovacs vd., 2006: 676).

1.5.4. Cam Tavan İle İlgili Teoriler

Kadınların yönetim kademelerinde yetersiz sayıda olmasını açıklayan çok sayıda teori/model vardır. Bu teoriler, cam tavanın oluşumunda hangi unsurların etkili olduğunu veya örgüt içindeki hangi tutum, davranış ve uygulamaların cam tavanı ortaya çıkardığını anlamaya yardımcı olmaktadır. Literatür incelendiğinde bu teorilerin bazı araştırmacılar tarafından çeşitli alt başlıklar altında toplandığı görülebilir.

Bu sınıflandırmadan ilki, Sonnert ve Holton'un modelidir. Sonnert ve Holton'a (1996: 63) göre, yönetim kademelerindeki kadın ve erkek sayısındaki dengesizlik ile ilgili açıklamalar *eksiklik* ve *farklılık* modelleri olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Bir diğer sınıflama da *yapısal* ve *sosyal* teoriler olarak iki grupta incelenmektedir (Jackson vd., 2009: 463).

1.5.4.1. Sonnert ve Holton'un Modeli

Kadın çalışanların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkileyen örgüt içindeki davranış farklılıkları ve yapısal engeller, cam tavanın oluşumunda etkili olan faktörlerdir. Yapısal engeller örgütsel politika ve uygulamaları, davranış farklılıkları da örgüt kültürünü ve toplumsal gelenekleri yansıtmaktadır (Evertson vd., 2004: 9).

Sonnert ve Holton (1996: 63) çalışmalarında, yapısal engellerin ve davranış farklılıklarının Eksiklik Modeli (Deficit Model) ve Farklılık Modeli (Difference Model) olmak üzere iki model altında toplanabileceğini belirtmektedirler.

1.5.4.1.1. Eksiklik Modeli

Eksiklik Modeli, yapısal engellere dayanmaktadır. Kadın çalışanların dışlanmasına neden olan biçimsel veya biçimsel olmayan mekanizmaların varlığını açıklamaktadır. Bu modele göre kadınlar, kariyer hayatları boyunca gelişimleri için çok az seçenek veya fırsat sunulan bir gruptur ve bunun sonucunda kadınların kariyerleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Sonnert vd., 1996: 63).

Eksiklik modeli, cam tavanın oluşumunda en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü örgüt içinde kadına yönelik eşitlikçi olmayan uygulamalar, gözlenebilir niteliktedir. Örneğin kadınlar kendilerinin görünürlüklerine ve ilerlemelerine yardımcı olacak özel görevlerden mahrum bırakılmaktadır (Evertson vd., 2004: 10).

1.5.4.1.2. Farklılık Modeli

Farklılık Modeli, kadınlar ve erkekler arasında derin bir şekilde kökleşmiş olan davranış, bakış açısı ve amaç farklılıklarını belirtmektedir. Modele göre elde edilen kariyer başarısındaki cinsiyetler arasındaki farklılıkların nedeni olarak, bireylerin kendi düşünce veya duygu durumları gösterilmektedir. Bu farklılıklar ya doğuştan gelmektedir ya da toplumsal cinsiyet rollerinden ve kültürden kaynaklanmaktadır. Bireysel davranışların yanı sıra sosyal kurumlar, cinsiyetler arasındaki farklılıkların şekillenmesinde rol oynamaktadır (Sonnert vd., 1996: 63).

Farklılık modeli kadınların karşılaştığı engelleri, kalıp yargıların neden olduğu ve kadınların kendilerini kanıtlamak zorunda buldukları durumlar olarak tanımlamaktadır. Bu durumlar, kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemekte, kadınların başarılı olma arzusunu azaltmaktadır (Evertson vd., 2004: 10).

1.5.4.2. Yapısal ve Sosyal Teoriler

Cam tavan ile ilgili ilk çalışmalar, cinsiyet ve ırk ile cam tavan arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna ek olarak orta kademelerde yer alan kadınların elde ettikleri başarılar ile karşılaştıkları zorluklara da dikkat çekilmektedir. Yönetim literatürü içinde yapılan bu çalışmalara dayanarak cam tavan kavramını açıklayan iki teori ortaya çıkmaktadır (Jackson vd., 2009: 463).

1.5.4.2.1. Yapısal Teoriler

Yapısal teoriler, örgütsel istikrarı sürdürmek için konulan kısıtlayıcı kuralları vurgulamaktadır. Genellikle örgüt politikaları ve uygulamaları yoluyla korunan istikrar, erkek hâkimiyetinde olan yönetsel kademelerdeki gücün ve baskınlığın değişmeden kalarak örgütsel bir statüko olarak devam etmesini sağlayan bir engel olarak görülebilir. Erkek hâkimiyetinin sürmesini sağlayan istikrarın, kadınların örgüt içinde yukarıya doğru hareket etmelerinin önünde bir engel yarattığı da söylenebilir (Jackson vd., 2009: 463).

Yapısal teoriler; kadınların örgütsel güç elde edememelerini, fırsatlardan yararlanamamalarını ve yönetsel başarılarının olmayışını örgütsel bakış açısıyla açıklamaktadır. Erkek hâkim örgüt yapılarının politika ve uygulamaları kadın ve erkek arasında bir eşitsizliğe neden olmaktadır (Morrison vd., 1990: 203).

Bu özellikteki yapılarda kadınlar; iletişim ağlarına girememekte, mentor desteği alamamakta, iş-yaşam dengesi kuramamaktadır. Sonuç olarak kadınlar, örgüt içinde olanlardan haberdar olamamakta, görünür olmayı başaramamaktadırlar.

1.5.4.2.2. Sosyal Teoriler

Sosyal teoriler, liderlik ve yetki gücünün maskülen özellikler olarak kabul edildiği kültürel önyargılar üzerinde durmaktadır. Bir yöneticinin eril özellikler göstermesi gerektiği düşüncesi, kadınların başarılı olarak görülmemelerine ve yönetim tarzlarının etkin olarak tanınmamasına neden olmaktadır (Jackson vd., 2009: 463).

Kadın ve erkekler arasındaki kişilik özelliği, tutum, davranış ve sosyalleşme farklılıkları kadınlar için bir dezavantaj yaratmaktadır. Kadınların özellikleri ve davranışları, onların yönetici olarak uygun olmadıklarına inanılmasına neden olmaktadır (Morrison vd., 1990: 201).

Kadınların yönetici olarak uygun bulunmamasına yönelik inanışlar, zamanla önyargılara ve daha sonra da kalıp yargılara dönüşmektedir. Kadınlara karşı gösterilen geleneksel erkek tutumları, onların yukarıya doğru hareketlerini olumsuz yönde etkilemekte ve erkekler üzerinde otorite kurabilecekleri pozisyonlara gelmelerine engel olmaktadır (Tabak, 1997: 95).

1.5.5. Cam Tavanın Kriterleri

Cam tavan ile ilgili tanımlara bakıldığında, “görünmez” ve “saydam” gibi iki anlama gelebilen ve açık olmayan terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Tanımlardaki belirsizlik, araştırmacıların kavramı tanımlama sürecine yönelmelerini sağlamıştır. Bu amaçla araştırmacılar, bazı göstergeler kullanarak cam tavanın varlığını ölçmeye çalışmışlardır. Bu göstergeler; ücret, terfi, yönetsel pozisyonlarındaki kadın oranı ve üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı olarak sıralanabilir (Tabak, 1997: 94).

Cam tavan; kadınların çalışma hayatında erkeklerle eşit düzeyde yetkilendirilmemesi, eşit değerdeki işte daha düşük ücretlerde çalıştırılması, karar alma ve politika belirleme süreçlerine eşit oranda dâhil edilmemesi ve erkek egemen çalışma hayatında ikinci sınıf muamelesi görmesi süreci olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2009: 135).

Araştırmacılar, cam tavanın özellikle kendisini terfilerde belli ettiğini; kadınlar eşit terfi veya fırsat elde etmek için girişimlerde bulduklarında cam tavanın kendini açıkça gösterdiğini belirtmektedirler. Ancak cam tavanın çeşitli biçimlerde de ortaya çıkabileceği araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Evertson vd., 2004: 8).

Cam tavan, cinsiyet eşitsizliklerinin tümünü kapsayan bir kavram değildir. Cam tavanın cinsiyete veya ırka dayalı eşitsizliğin belirli bir türü olduğu, fakat diğer eşitsizlik türlerinden farklı bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (Cotter vd. 2001: 656).

1.5.5.1. Ücret

Yönetim kademelerindeki kadın ve erkekler arasındaki farklılıklar, ücretlerin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Kadın ve erkeklerin ücret oranları aynı olsa da gerçek kazanç, yan ödemeler ve ikramiyelerle değişmektedir. Ücretin farklılaşmasında kıdem etkili bir unsurdur. Ayrıca cinsiyetler arasındaki ücret farklılığı, kadınların düşük ücretli alt yönetim kademelerinde yoğunlaştığının da bir göstergesidir (Wirth, 2001: 49-50).

Yapılan araştırmalar, kadınların erkeklerle aynı oranda terfilerinin mümkün olduğunu, fakat işverenlerin kadınları daha az ücret ve daha düşük derecede terfi ile ödüllendirmeye eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu noktada, işverenlerin kadın ve erkek çalışanlar hakkındaki düşünceleri devreye girmektedir. Erkek çalışanların, aldıkları ücretleri diğer firmalarca önerilen ücretlerle karşılaştırmaya hazır olduğu ve rakip firmaların teklifine açık bulunduğu düşünülürken; kadın çalışanların herhangi bir rakip firmatarafından yapılacak teklif karşısında firmaya daha sadık kalacağını inanılmaktadır (Öğüt, 2006: 62).

1.5.5.2. İş Eşitsizliği

Federal Cam Tavan Komisyonu'nun (1995a: iii) tanımına göre cam tavan kavramı, kadın ve azınlıkların üst kademelere yükseltilmeleri önündeki yapay engelleri yansıtmaktadır. Kırılması çok zor olan ve görülemeyen nitelikteki bu engeller, kadın ve azınlıkların başarılarını ve niteliklerini dikkate almaksızın örgüt

merdivenin basamaklarını çıkmalarına izin vermemektedir (Federal Cam Tavan Komisyonu, 1995b: 4). Bu tanıma göre cam tavan, bireyin geçmiş “nitelikleri ve başarıları” ile açıklanamayan iş eşitsizliğinin varlığını kabul etmeli; sadece işgücü pazarı eşitsizliğini değil, aynı zamanda işgücü pazarı ayrımcılığını da yansıtmalıdır (Cotter vd. 2001: 657).

Bireyler arasındaki eşitsizlikler; eğitimden, aile kurma gibi amaçlardan kaynaklanabilir; ancak cam tavanın bir parçası olarak görülmemektedir. Cam tavan, çalışanların iş ile ilgili diğer özellikleriyle açıklanamayan cinsiyet veya ırk farklılıklarını yansıtan eşitsizliği yansıtmaktadır (Cotter vd. 2001: 657).

1.5.5.3. Yönetim Kademelerindeki Eşitsizlik

Cam tavan, genel bir ayrımcılık kavramından farklı olarak daha özel bir işgücü ayrımcılığını ifade etmektedir (Cotter vd. 2001: 658). Örgütün üst yönetiminde kadınların olmaması veya az olması, örgütün her kademesindeki ayrımcılığın kümülâtif etkisi olmaktan daha çok orta kademeden üst kademeye geçmeyi bekleyenler arasındaki ayrımcılığın bir sonucudur (Wright vd., 2000: 816).

Yönetimsel pozisyonlarda yer alamayan mavi yakalı kadınlar, işyerinde yönetici kadınlarla aynı derecede cinsiyet eşitsizliğiyle karşılaştıklarında, cam tavan değil daha genel bir cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, örgütün tüm seviyelerinde aynı derecede yaşanan eşitsizlikler cam tavan kavramıyla ifade edilmemektedir (Cotter vd. 2001: 658).

1.5.5.4. Üst Yönetim Kademelerindeki Eşitsizlik

Cam tavan sadece yüksek kademelerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarının yanı sıra bu kademelere ilerleme fırsatlarında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği de temsil etmektedir. Şöyle ki; erkek çalışanlar üst kademelere terfi için desteklendiğinde bu durum daha çok erkeğin yönetim kademelerinde yer almalarıyla sonuçlanacaktır. Bunun tam tersi olarak kadın çalışanlar böyle bir desteğin veya fırsatın kendilerine verilmediğini algıladıklarında ve bunun sonucunda terfi etmek için çaba göstermediklerinde bu durum yine daha çok erkeğin yükselmesine katkı sağlayacaktır (Cotter vd. 2001: 659).

1.5.5.5. Dezavantajlar

Cam tavan, kariyer ilerledikçe artan eşitsizlikler olarak tanımlanmaktadır. Geçmişte yukarı doğru bir ilerleme yapıldıktan sonra gelecekteki ilerlemenin önünü kesen bir ayrımcılık söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle cam tavan,kariyer yükseldikçe artan dezavantajlar olarak ifade edilebilir (Cotter vd. 2001: 661).

Örgüt içinde çok farklı şekillerde ortaya çıkan cam tavan; kariyerinde ilerlemek isteyen kadınların önündeki en büyük engeldir. Yükselmek isteyen fakat her defasında bu engele çarpan kadınlarda zamanla olumsuz duygu ve davranışlar ortaya çıkabilir. Bu olumsuz durumlardan birinin de; çalışanın işinin anlamını yitirmesine, çevresindekilere yabancılaşmasına, kendini her geçen gün daha da çok başarısız hissetmesine ve tüm enerji kaynaklarının bitmesine neden olan tükenmişlik sendromu olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının ikinci bölümünde tükenmişlik kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınacak ve cam tavanla aralarındaki ilişki saptanmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Tez çalışmasının bu bölümünde tükenmişlik ve tükenmişlik ile ilgili kavramlar tanımlanacaktır. Ardından tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlik ile mücadele teknikleri üzerinde durulacaktır. Daha sonra tükenmişlik ve cam tavan arasındaki ilişki, yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalarla açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Günlük yaşantısının büyük bir bölümünü işte ve çalışarak geçiren bir insan için çalışma hayatı, onun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle çalışma hayatının kalitesi, oldukça önemli bir konudur. Stres literatürü içinde gelişerek günümüzün önemli fenomenlerinden biri haline gelen tükenmişlik kavramı, gerek iş hayatının kalitesi gerekse çalışanların sağlığı üzerinde etkisi olması bakımından önemli bir konudur. Bu nedenle kavramın ilk kullanımından bugüne kadar yaklaşık kırk yıl kadar bir süre geçmiş olmasına rağmen, üzerinde araştırma yapılmaya devam edilmektedir.

Çalışma hayatının ve yapılan işlerin doğasındaki değişimler, tükenmişliğin çalışanlar arasında oldukça yaygınlaşmasına neden olmuştur. Günümüzün soğuk, düşmanca, aşırı talepkar iş dünyası; çalışanların fiziksel, ruhsal ve duygusal olarak tükenmelerine neden olmaktadır. İngilizcede “burnout” veya “staff/job burnout” olarak ifade edilen tükenmişlik, daha iyi bir çalışma hayatının önündeki önemli bir engel olarak görülmektedir.

Tükenmişlik, grup veya örgütsel seviyeden ziyade bireysel seviyede ortaya çıkan ve duyguları, tutumları, güduları ve beklentileri de içine alan psikolojik bir deneyimdir. Genellikle bu deneyimler, birey ve örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Hock, 1988: 168).

Tükenmişlik; bireyin yapmış olduğu işin özgün anlamı ve amacındankopması ve hizmet götürdüğü insanlarla gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesidir

(Kaçmaz, 2005; 29). Profesyonel iş yaşamının doğasında var olan stresten kaynaklanan bireysel/duygusal tükenme hissidir (Suran vd., 1985: 741).

Tükenmişlik; bireyin yapılan işten kaynaklanan strese göstermiş olduğu negatif yöndeki duygusal reaksiyonudur (Shirom ve Ezrachi, 2003: 84). Bir bakıma tükenmişlik, yaptığı iş karşılığında değer elde etmek isteyen bireyin yaşamış olduğu gerginlik nedeniyle azalan beklenti durumunun göstergesidir (Meier, 1984: 213).

Çalışanlar, örgütsel talepleri yeterince karşılayacak güçte olmadıklarına ve bu durumun olumsuz sonuçları beraberinde getireceğine inandıklarında tükenmişlikle karşı karşıya gelmektedirler (Miller, 2000: 30). Bu durum bireylerin çalışma hayatlarında engel yarattığından tükenmişlik kavramının “psikolojik sağlık sorunu” kategorisi içinde yer aldığı da söylenebilir (Bekker vd., 2005: 225).

En yalın haliyle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişliğin, çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir (Budak vd., 2005: 95).

2.1.1. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik henüz bilimsel bir çalışma alanı olarak doğmamışken kavramızlerine edebiyat eserlerinde rastlamak mümkündür. 1922 yılında yayımlanan Thomas Manns’in“Buddenbrooks” adlı romanın başkahramanı, tükenmişliğin en temel özellikleri olan aşırı yorgunluk, işe karşı duyulan idealizm ve tutku kaybı durumlarını yaşıyordu. Graham Greene’nin 1960 yılında yayımlanan çok ünlü romanı “A Burnt-Out Case” ise;ruhsal yönden tükenen ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işinden istifa edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatmaktadır (Maslach vd., 1993: 3).

Kavram, öncelikle 1970’lerde sosyal bir problem olarak uygulayıcıların ilgisini çekmiş ve daha sonra akademisyenler tarafından ele alınarak bilimsel olarak incelenen bir konu olmuştur (Maslach vd., 2001: 398).

Tükenmişlik kavramı, ilk olarak New York'ta bir klinik psikolog olarak çalışan Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında Journal of Social Issues psikoloji dergisinde yayınlanan "Staff Burn-Out" adlı makalesinde kullanılmıştır. Freudenberger (1974: 159) tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı talepler sonucunda başarısız olma, yıpranma ve tükenme durumu olarak tanımlamaktadır.

Christina Maslach, Freudenberger ile eş zamanlı biçimde tükenmişlik üzerine çalışmalar yapmış bir diğer araştırmacıdır. Maslach'ın tükenmişlik üzerine üç boyutlu tanımı ve kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Envanteri, literatüre büyük bir katkı sağlamıştır. Maslach'ın tanımına göre tükenmişlik; insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissinden oluşan üç boyutlu bir sendromdur (Maslach vd., 1981: 99).

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalarıyla tanınan bir diğer araştırmacı da Pines'tir. Araştırmacı tükenmişliği; öznel olarak yaşanan duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süreyle çalışılmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, işyerine, çalışma arkadaşlarına ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlamaktadır. (Aktaran: Çokluk, 2003: 111).

1970'lerde kamu çalışanlarının yaşadığı iş stresi üzerine yaptıkları çalışmalar ile Cherniss ve arkadaşları, literatüre önemli katkılar sağlamışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında sosyo-kültürel çevre ve örgütlerin doğası üzerinde durarak durumsal özelliklere karşı çalışanların işlerine verdikleri tepkilere odaklanmışlardır (Gold vd., 2005: 33).

Storlie (1979), tükenmişliğin ters giden bir durum olduğunda ve birey buna inanmayı reddettiğinde geliştiğini ifade etmiştir. Böyle bir durumda kişisel kaynaklar bitme noktasına gelir, normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve olumsuzluk yer alır ve bu durumu düzeltecek enerjide tükenme söz konusudur (Aktaran: Çam, 1992: 155).

Cherniss (1980) tükenmişliği; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan işlemsel bir süreç olarak tanımlamakta (Aktaran: Akgemci vd., 2007: 321) ve tükenmişliğin işyerindeki zorlanmaya karşı çalışanın tutum ve davranışlarındaki negatif yöndeki değişim süreci olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Leiter vd., 1998: 1612).

Shirom (1989) tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul ederken; Cardinell (1981) kavramı daha geniş bir anlamda ifade ederek insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi olarak tanımlamıştır. Birçok insanın otuz beş-elli yaşlar arasında kariyer ve statü kazanma isteği ve sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koymuştur (Aktaran: Izgar, 2001: 2). Reynolds ve Tabacchi'ye (1993) göre tükenmişlik; çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılmaması sonucunda fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorundur (Aktaran: Tepeci vd., 2003: 960).

Günümüzde tükenmişlik kavramına farklı bir bakış açısı getirerek Kopenhag Tükenmişlik Envanterini geliştiren isimler, Borritz ve Kristensen'dir. Onlara göre tükenmişlik sadece iş ile ilgili değil insanın bütün yaşamını içine alan bir yorgunluğun ve bitkinliğin ifadesidir (Kristensen vd., 2005: 196-197). Kavramın özü genel olarak duygusal tükenmedir ve kişinin yaşamının üç farklı alanında meydana gelmektedir: Kişisel alan, iş ile ilgili alan ve müşteri ile ilgili alan (Borritz vd., 2006: 50). Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ise; bu üç ayrı alanda kişinin yaşadığı fiziksel ve duygusal yorgunluk ile tükenmenin derecesine odaklanmaktadır (Kristensen vd., 2005: 197).

2.1.2. Tükenmişliğin Boyutları

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu üç boyut; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme (diminished personal accomplishment) olarak ifade edilmektedir (Maslach vd., 1981: 99).

2.1.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme, duygusal ve fiziksel kaynaklardaki azalmayı ve duygusal yönden gerginlik hissini ifade etmektedir. Bu durum bireyin kendini tükenmiş ve bitkin hissetmesine, işi veya müşterileri için enerjisinin kalmamasına neden olmaktadır (Maslach vd., 1998: 64).Duygusal tükenme içinde olan birey, eskiden olduğu kadar işine karşı verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Onlar için bir sonraki gün işe gelmek, çok büyük bir korku kaynağı olarak görülür (Cordes vd., 1993: 623).

Duygusal tükenme, bireyin yaşadığı basit bir durum değildir. Duygusal kaynakları tükenmiş olan birey, aşırı iş yüküyle başa çıkabilmenin yolu olarak işi veya çevresiyle arasına bilişsel ve duygusal bir mesafe koymak ister (Maslach vd., 2001: 403).Bireyler, tükenmişlik sendromunu yaşayan diğer insanları veya kendilerini tanımlarken, en çok duygusal tükenme hissini yaşadıklarını belirtmektedirler. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en fazla rapor edilen boyut, duygusal tükenme boyutudur (Sürgevil, 2006: 44).

2.1.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma kişiler arası ilişkileri içermektedir. Duyarsızlaşma boyutu, idealizm kaybıyla birlikte bireyin müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz, katı ve aşırı derecedeki ilgisiz tutumlarını ifade etmektedir. Birey, bu şekilde davranarak diğerleriyle arasına mesafe koymaktadır (Maslach vd., 2001: 399; Maslach vd., 1998: 64).

Duyarsızlaşma, insanlara birer nesneymiş gibi davranmayı işaret eder ve bireyin alaycı, küçümseyen, kayıtsız bir tutum sergilediğini gösterir (Cordes vd., 1993: 623).Diğer bir ifadeyle bireyin diğerlerine karşı olan tutum ve davranışları olumsuz yönde değişmektedir. Birey, işine ve çevresindekilere karşı artan bir öfkeyle bakmaktadır. Aynı zamanda işe yönelik bir idealizm kaybı da söz konusudur (Hock, 1988: 168).

Duyarsızlaşma, bireyin duygusal tükenmeye çok çabuk verdiği bir tepkidir. Bir anlamda birey, diğerleriyle arasına mesafe koyarak aşırı taleplere karşı kendisini

koruma stratejisi uygulamaktadır. Ancak bu durum bireyin ruh hali ve etkin çalışma kapasitesi üzerinde yok edici bir etki yaratabilmektedir (Sürgevil, 2006: 45; Maslach vd., 2001: 403).

2.1.2.3. Kişisel Başarıda Düşme

Kişisel başarı, bireyin işindeki yeterlik ve başarı duygularını ifade etmektedir. Kişisel başarıda düşme boyutunda ise; birey, kendisini işiyle ilgili olarak olumsuz biçimde değerlendirmektedir (Izgar, 2001: 3). Kişisel başarıda düşme boyutu, işyerindeki verimlilik ve başarı eksikliği ile yetersizlik duygularını ifade etmektedir ve birey kendini negatif yönde değerlendirme eğilimi sergilemektedir. Birey, işyerinde kendini başarılı bulmamakta ve bu onda mutsuzluğa neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 399; Cordes vd., 1993: 623).

Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce ve duygular, bireyin kendi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açar. Birey, zamanla kendisini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmediği hissine kapılır. Kendisi hakkında başarısız olduğu yargısına varır. Bu noktada tükenmişliğin son boyutu olan kişisel başarıda düşme hissi ortaya çıkar (Izgar, 2001: 4).

2.1.3. Tükenmişliğin Evreleri

Edelwich ve Brodsky'a (1980) göre tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan bireylerin içinde buldukları çalışma koşullarının neden olduğu enerji, idealizm ve amaçların kaybolma süreci olarak tanımlanmaktadır (Carruthers, 1999: 4).

Bireylerin içinde bulunduğu çalışma koşulları; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun çalışma saatleri, düşük ücret, yetersiz finansman, memnuniyetsiz müşteriler, bürokratik veya politik yapılar, kişisel istekler, gösterilmesi gereken başarılar arasındaki farklılıklar olarak sıralanabilir (Suran vd., 1985: 742).

Bunun yanı sıra araştırmacılar tükenmişliğin dört evreden oluştuğunu belirtmektedirler. Bu evrelendirme, kavramı anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Fakat tükenmişlik, bireyin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil sürekli bir olgudur. Bu evreler; şevk ve coşku, durgunluk, engellenme ve duyarsızlık evreleri olarak adlandırılmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30).

2.1.3.1. Şevk ve Coşku Evresi

Şevk ve coşku evresi, çalışanların yüksek umut, yüksek bir enerji ve geçekçi olmayan beklentilerini tanımlamaktadır. Bu aşamada müşterileriyle veya işiyle aşırı derecede özdeşleşen çalışan, oldukça fazla enerji harcamaktadır (Carruthers, 1999: 5). Çalışan için mesleği her şeyin önündedir. Uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasıdadır (Kaçmaz, 2005: 30).

2.1.3.2. Durgunluk Evresi

Çalışanın ilk evredeki istek ve umudunda bir azalma olmaya başladığında ikinci evre olan durgunluk evresi başlamaktadır. Çalışan, işinin gerekliliklerine yerine getirirken karşılaştığı güçlüklerden ve daha önce umursamadığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30). Yaptığı iş hala kendisinin işidir; fakat hayatta her şeyin yerini alacak kadar heyecan verici olarak algılanmamaktadır. Bu evrede çalışan için bireysel istekleri öne çıkmış; ücret, çalışma koşulları, kariyer geliştirme önemli olmaya başlamıştır (Carruthers, 1999: 5).

2.1.3.3. Engellenme Evresi

Bu evrede birey, yaptığı işin değerini ve bu işteki verimliliğini sorgulamaktadır (Carruthers, 1999: 5). Başka insanlaryardımları ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olankişi; insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmeninne kadar zor olduğunu anlamaktadır. Bu durum beraberinde yoğun bir engellenmişlik duygusunu da getirir. Bu noktada üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kaçmaz, 2005: 30).

2.1.3.4. Duyarsızlık Evresi

Son evre olan duyarsızlaşma evresi, engellenmeye karşı oldukça tipik ve doğal savunma mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Carruthers, 1999: 5). Bu evrede, çokderin duygusal kopma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Birey mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için

sürdürmekte, ancak yaptığı işten zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye sadece sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30).

2.1.4. Tükenmişliğe Eğilimli Olan Bireyler

Günümüzde, insanların büyük bir kısmı işlerine büyük anlamlar yükleyerek kendilerini işleri ile var etmektedir. İş hayatı ve kariyer hedefi çoğu insanın kimlik duygusunun tam ortasında yer almaktadır. Kendilerini işleriyle ifade eden insanlar çalışma yaşamlarından bütün hayatlarına ilişkin anlam çıkartmaya çalışmaktadırlar (Sürgevil, 2006: 5). Kendilerini böylesine bir bağlılıkla işlerine adanmış olan insanlar, çok uzun saatler boyunca yoğun biçimde çalışmaktadırlar. Sürekli olarak başkalarına yardım etme ve onların isteklerini karşılama baskısı hissetmektedirler (Freudenberger, 1974: 161).

Bu kişiler genellikle kendilerine karşı acımasız davranırlar, yüksek standartlar oluşturup bu standartlara şiddetle uyarlar. Sürekli hoşnutsuzdurlar. Yaptıkları hiçbir şey yeterli değildir, başarmak istedikleri her şey onlarda arzu edilen bir duyguya yol açmaktadır. Kendilerini kabul etmekte çok zorlanırlar ve diğer insanların kendilerini benimsemeyecekleri düşüncesinden çok büyük korku duyarlar. Sağlık limitlerini çok zorlarlar ve asla tatmin olmazlar (Gold vd., 2005: 31).

Diğer taraftan, her birey bir örgüte dâhil olurken bireysel amaçlarını da o örgüte beraberinde getirmektedir. Her ne kadar örgütler çalışanlarının bu amaçlarını veya hedeflerini kabul etmiş olsalarda, örgütsel politikalar her zaman için bu amaçları destekleyici olmayabilir (Leiter vd., 1998: 1613). Böyle bir durumda ortaya insanlar ile yaptıkları işler arasında bir uyumsuzluk çıkmaktadır.

Tükenmişlik, genellikle yaptığı işten memnun olmayan, aşırı yıprandığını ve karşılığını alamadığını düşünmeye başlayanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumun önemli belirtilerinden birisi bireyin “yaptığım işin ne anlamı var?” sorusunu sormaya başlamasıyla birlikte mesleği üzerinde felsefi bir sorgulamaya girmesidir (Tepeci vd., 2003: 960).

Çalışma hayatına büyük bir istek, heves, adanma ve beklentiyle başlayanlar için tükenmişlikle karşı karşıya gelmek, büyük bir trajedir. Bu insanların ilk zamanlar hissettiklerinin yerini zamanla büyük bir yorgunluk, kızgınlık, hüsrana, duyarsızlık, başarısızlık ve yetersizlik duyguları alır (Maslach vd., 1998: 63).

Başarı konusunda beklentileri çok yüksek olan bireyler, girişimlerini kısıtlayan örgütsel baskılar karşısında kaldıklarında tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Hem kendi kişisel hedeflerini hem de örgütsel beklentileri karşılamak için çok çalışan bireyler, bunu başaramadıklarında yorgunluk, engellenmişlik, çaresizlik içine girmekte, kendilerine olan güvenlerini kaybetmektedirler. Sonuç olarak da bedensel ve zihinsel olarak tükenmektedirler (Torun, 1995: 4-5).

Zamanla yaratıcılığı yok olan birey, daha iyisini yapmak için hiçbir çaba göstermemektedir. Tüm bu duygular sosyal ilişkilere de yansarak kişiler arası ilişkilerin kalitesini bozmaktadır. Hatta birey, bu ilişkilerin bozulmasından hiçbir rahatsızlık duymaz (Çam, 1992: 155).

İşlerine bu kadar bağlı insanlar tükenmişliğin bir sonucu olarak; ya işlerini bırakmakta ya da daha düşük bir performans göstermektedirler. Hem fiziksel ve ruhsal sağlığı etkileyen hem de yapılan işin kalitesini düşüren bu durum sadece tükenmişliği yaşayan insanı değil onun çevresindekileri de etkilemektedir (Maslach vd., 1998: 63).

2.2. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Tükenmişlik fenomeni, diğer psikolojik kavramlara benzemesine rağmen esasen farklı bir kavramdır. araştırmacılar kavramın, “memnuniyetsizlik, can sıkıntısı, stres, moral, endişe, gerginlik, çatışma, basınç, sinir, yorgunluk, depresyon, bitkinlik” kavramlarıyla karıştırıldığını belirtilmektedir (Meier, 1984: 211). Ancak tükenmişlik var olan bir psikolojik kavrama verilen yeni bir isim değil, gerek şimdiye kadar yapılmış tanımlarıyla gerekse belirtileri, yol açan faktörleri ve sonuçlarıyla kendine özgü bir kavramdır (Maslach vd., 1993: 9).

Literatür incelendiğinde tükenmişlikle yakından ilgili olarak en fazla stres, iş doyumu ve depresyon üzerindeki çalışmaları görmek mümkündür. Bu nedenle bu

kavramları açıklamak ve tükenmişlikle aralarındaki ilişkiyi incelemek tükenmişlik sendromunu anlamaya yararlı olacaktır.

2.2.1. Stres

Stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen psikolojik bir kavramdır. Stres durup dururken ya da kendiliğinden ortaya çıkmaz. Stres insanın içinde bulunduğu, yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin ya da insanın ortamını değiştirmesinin, onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir (Eren, 2006: 291).

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlamalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Canlı, başa çıkamayacağına inandığı tehlikeden uzaklaşmaya çalışırken, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşıyor. Böylece, canlı yeni duruma bir uyum sağlar (Baltaş vd., 2008: 28).

Bilim dünyasında stres terimi ilk kez 17. yüzyılda fizikçi Robert Hooke tarafından elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Thomas Young adlı bir başka fizikçi ise bu tanımdan yüz yıl kadar sonra stresi, maddenin kendi içinde olan bir güç ya da direnç olarak tanımlayarak bir formül üzerinde göstermiştir (Şahin, 2009: 1–2).

Stres kavramını bugünkü anlamı ile kullanan araştırmacı Claude Bernard olmuştur. Bernard, dış çevre değişikliklerine rağmen, canlı organizmanın iç çevresindeki bütünlüğü korumanın zorunluluğunu kesin olarak ifade etmiş, serbest ve bağımsız hayatın temel şartı olarak “iç yapının dengeliliği” prensibini ileri sürerek sağlıklı bir yaşamdan söz edebilmek için, bu yapıdaki hiçbir şeyin kendi normlarından uzaklaşmasına izin verilmemesi gerektiğini ifade etmiştir (Baltaş vd., 2008: 305).

Stres konusuyla ilgilenen bir diğer araştırmacı Selye'ye (1956) göre stres, vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı vücudun tepkisidir.

Canlının içsel dengesi, içinde bulunduğu ortam tarafından zorlandığında stres ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2001: 92).

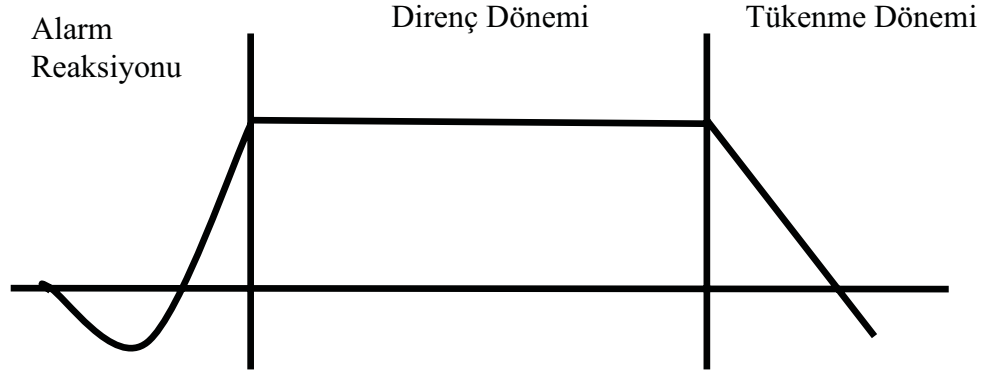
Bu tanıma göre duygusal canlanma, çaba, acı, korku, konsantrasyon, kan kaybı ve hatta beklenmedik büyük bir başarı gibi farklı durumlar stres yaratabilir. Selye, yaşanan tüm streslerin zararlı olmadığını vurgulayarak stresi “iyi stres (olumlu stres)” ve “kötü stres (olumsuz stres)” olarak ikiye ayırmıştır (Korkmazyürek vd., 2008: 328; Budak vd., 2004: 576).

İyi stres, zevkli ve kişiye doyum veren tecrübelerin kaynağı olup zihni ve davranışsal performansı artırır ve zor bir amaca ulaşırken kaygı yerine bireyin yaratıcılığını kullanmasını sağlayarak doyum ve yaşama sevinci verir. Kötü stres ise; endişe, korku, üzüntü gibi istenmeyen psikolojik durumları içerir ve bireyin kendine olan güvenini kaybetmesine neden olarak yetersizlik duyguları ile birlikte çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratır (Korkmazyürek vd., 2008: 328; Budak vd., 2004: 576).

Selye'nin yapmış olduğu çalışmalar sonucunda gelişen bir başka kavram da “Genel Uyum Belirtisi”dir. Genel Uyum Belirtisi kısaca strese verilen tepkidir. Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Organizmanın tehdit edilerek dengenin bozulması sonucunda canlılığı korumak için ortaya alarm tepkisi çıkar. Bozulan dengenin yeniden sağlanması için yeni duruma uyum sağlanması gerekir (Baltaş vd., 2008: 26).

Selye'ye göre Genel Uyum Belirtisi; alarm reaksiyonu, direnç dönemi ve tükenme dönemi olmak üzere üç aşamadan meydana gelir ve Şekil 2.1'deki gibi gösterilir (Baltaş vd., 2008: 26–27):

Şekil 2.1: Genel Uyum Belirtisinin Üç Dönemi



Kaynak:Aktaran: Baltaş vd., 2008: 26.

- **Alarm Dönemi:**Bu dönem, insanın veya hayvanın dış uyarını stres olarak algıladığı bir durumdur ve şok ve kontrşok olmak üzere iki dönemden oluşur. Şok dönemi, dengenin bozulduğu, gerilimin yaşandığı ayrıca vücut ısısının ve kan basıncının düşmesi ile kalbin duracakmış gibi olması gibi tepkilerin yaşandığı dönemdir. Bu dönemden hemen sonra kontrşok dönemi yaşanır. Organizma bu durumla başa çıkabilmek için savaşıyor veya kaçarak girişimlerde bulunur. Buradaki amaç organizmayı korumaktır.
- **Direnç Dönemi:** Karşı karşıya kaldığı stres verici duruma karşı vücudun direnci normalin üstüne çıkarak arttığı dönemdir. Bu durumla mücadele eden vücut, başka stres vericilere karşı savunmasız bir haldedir.
- **Tükenme Dönemi:**Stres verici olay çok ciddi ve uzun sürmüşse organizma için son dönem olan tükenme durumu söz konusudur. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklıdır ve sınırlıdır. Devam eden ve başa çıkılmayan stresler karşısında, denge bozularak uyum enerjisi biter. Bunların ardından da tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülür.

Tükenmişlik kavramı, ekseriya stres araştırmaları içinde kavramlaşmış bir olgu (Pines vd., 2005: 626) olup stres literatürü içinde her geçen gün daha da

büyüyen bir alana sahiptir (Ganster vd., 1991: 239).Diğer taraftan tükenmişlik ile stres arasındaki ayrım, bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılar arasında önemli bir tartışma konusu olmaktadır.

Çalışma hayatında tükenmişlik, birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşan ve birçok istenmeyen durumun da nedeni olan bir olgudur. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi aşırı stres de çalışma hayatını olumsuz yönde etkilediği için istenmeyen diğer bir durumdur. Her iki kavram da, çalışma hayatının sağlıklı işleyişini önemli derecede etkilemektedir ve gerek oluşumlarına neden olan faktörler gerekse yarattıkları sonuçlar itibariyle birbirlerine benzemektedirler. Tükenmişliğin, strese benzer şekilde bir uyarıcı, bir tepki ya da karşılıklı etkileşim süreci olduğuna yönelik tartışmalar devam etmektedir (Sürgevil, 2006: 6, 12).

Ampirik bulgular tükenmişliğin zaman içinde yavaş yavaş gelişen bir süreç olduğunu ve ilk aşamanın kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlik yani stres ile başladığını göstermektedir (Schaufelivd., 2000: 21–22). Birçok araştırmacıya göre tükenmişlik; çalışanın, iş yerinde oluşan kronikleşmiş strese uzun süredir maruz kalmasının sonucunda gösterdiği bir tepkidir ve stresin özel bir türüdür (Maslach vd., 2001; Cordes vd., 1993; Ganster vd., 1991).

Stres, herkesin yaşayabileceği bir durum olabilirken tükenmişlik, sadece yüksek motivasyon, beklenti ve hedefler ile kariyer hayatına başlamış olan kişilerde görülür. İşyerindeki stres yapıcı faktörlerin de dâhil olduğu çok çeşitli durumlardan (örneğin savaş, doğal afetler, hastalık, işsizlik) kaynaklanan stresin tersine tükenmişlik, genellikle insanlarla kurulan yoğun etkileşim içinde bulunmanın (özellikle hizmet sektörü gibi yoğun insan ilişkilerinin olduğu işler) beraberinde getirdiği duygusal talepler sonucunda oluşur. Ayrıca insanlar yaptıkları işin önemli olduğunu hissediyorlarsa stresli ortamlarda tükenmeden de çalışabilirler. Diğer bir ifadeyle stres her zaman tükenmişliğe neden olmayabilir (Pines, 1993: 38).

Tükenmişlik ile stres arasındaki bir diğer farklılık da tükenmişliğin boyutlarından kaynaklanmaktadır. Maslach'ın üç boyutlu modelindeki duygusal tükenme boyutu, geleneksel stres değişkeni olup son boyut olan kişisel başarı hissi, stres literatüründe bulunan öz yeterlilik kavramıyla ilgili bir kavramdır. Ancak

duyarsızlaşma boyutu, daha önce stres literatüründe yer almayan yeni bir kavramdır (Cordes vd., 1993: 626).

Tüm bu açıklamalardan sonra tükenmişlik ile stres arasındaki farkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Maslach vd., 2001: 404):

- a) Tükenmişliğin duygusal veya zihinsel tükenme, bitkinlik ve depresyon gibi hâkim olan huzursuzluk/sıkıntı belirtileri vardır.
- b) Tükenmişlik yaşayan bireylerde fiziksel belirtilerden daha ziyade zihinsel ve davranışsal belirtiler ön plandadır.
- c) Tükenmişlik belirtileri, iş ile ilgilidir.
- d) Tükenmişlik belirtileri, kendilerini daha önce zihinsel ya da davranışsal bozukluk yaşamamış normal insanlarda ortaya çıkar.
- e) Tükenmişlik yaşayan bireylerde negatif tutum ve davranışlardan dolayı azalan etkililik ve performans gözlenmektedir.

2.2.2. İş Doyumu

Birey, çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri sonucunda yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair bir deneyim kazanmaktadır. Sahip olunan deneyim, bilgi ve duyguların sonucunda bireyin yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumu, tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade etmektedir (Sevimli vd., 2005: 56).

İş doyumu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluğu ifade eder ve işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1988: 96).

Hackman ve Oldham (1975: 160–162) iş doyumunu, işten sağlanan mutluluk olarak tanımlamışlardır. Çalışanın işten doyum elde edebilmesi için önemli psikolojik durumların varlığı gerekir. Bunlar; çalışanın işini anlamlı bulması, kendisine işiyle ilgi belirli düzeyde yetki verilmiş olması ve iş sonuçlarından

haberdar olabilmesi için sağlıklı bir iletişimin gereği olan geribildirim olarak sıralanabilir.

İş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarların yanı sıra çalışanın, birlikte çalışmaktan dolayı zevk aldığı çalışma arkadaşları ile birlikte bir eser meydana getirmenin yarattığı mutluluk duygusudur (Eren, 2006: 202).

Çalışanların işlerine, iş ortamlarına veya iş arkadaşlarına yönelik duygu, düşünce ve davranışlarının bir ürünü olan iş doyumunun üç boyutu vardır (Solmuş, 2004: 186):

- İş doyumunu, çalışanın işe ilişkin içsel ve öznel duygularını ifade etmektedir. Dolayısıyla dışarıdan gözlenememekte fakat çalışanın davranışlarından çıkarılabilmektedir.
- İş doyumunu, çalışanın elde etmeyi istediği veya hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumlarda yaşanır.
- İş doyumunu, birbirinden ayrı ama birbiriyle yakından ilişkili birkaç farklı tutum objesini kapsamaktadır (ücret, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi).

Tükenmişlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, yapılan araştırmaların sonucunda iki kavram arasında bir ilişki ortaya konmuş, ancak aynı şeyi ifade etmedikleri, farklı kavramlar oldukları da belirtilmiştir. Birçok ampirik araştırmanın sonucunda; iş doyumunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu, kişisel başarı boyutuyla ise; beklenin aksine zayıf bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ilişkinin yanı sıra, “Tükenmişlik mi iş doyumunun yoksa iş doyumunu mu tükenmişliğin nedenidir?” konusundaki tartışmalar da devam etmektedir (Maslach vd., 1993: 11).

Tükenmişliği, iş doyumundan farklılaştıran bir nokta; tükenmişliğin mesleki stres sonucu oluşan psikolojik gerginlik olarak karakterize edilmesidir. Psikolojik

gerginlik belirtileri, müşterilere veya diğerlerine karşı davranışlarda ve işin kalitesi ile işe karşı duyulan bağlılıktaki değişiklikleri içermektedir (Firth vd., 1989: 55).

2.2.3. Depresyon

Depresyon, bireyin hayatındaki hemen hemen tüm faaliyet veya uğraşlarına karşı hissettiği memnuniyet ve istek duygularında meydana gelen azalma veya ruhsal anlamda huzursuzluk hali olarak tanımlanmaktadır. Huzursuzluk hali kavramı; mutsuzluk, hüznü olma, umutsuzluk, sinirlilik, düşük moral ve bu duygu durumlarından daha da fazlasını ifade etmektedir (Pines, 1993: 39).

Depresyon, mutsuz bir ruh halinden çok daha fazla belirtileri olan fiziksel bir rahatsızlık durumudur ve haftalar, aylar hatta yıllarca devam edebilir. Bireyin normal ruh halinde önemli bir değişim söz konusudur ve bu değişim günlük hayatındaki işleyişi olumsuz yönde etkilemektedir (Schimelpfening, 2003).

Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişlik ile depresyonun birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlar olduğu ortaya çıkmıştır (Bakker vd.,2000: 263; Shirom ve Ezrachi, 2003: 93). Depresyon; tükenmişlik gibi “sosyal” değil “klinik” bir problemdir (Meier, 1984: 211–212) ve bireyin tüm hayatına yayılan bir özelliğe sahiptir (Pines, 1993: 39).

Tükenmişlik iş ile ilgili ruhsal sağlık durumunu ifade ederken depresyon, işten bağımsız bir kavramdır. Bu nedenle depresif bireyler, hayatlarının herhangi bir alanında yaşam enerjilerini kaybederken tükenmiş bireyler benzer sorunu işyerindeyken yaşarlar. Ancak tükenmiş bireyler, hayatlarının diğer alanlarında mutlu ve verimli olabilirler (Bakker vd., 2000: 247-248).

Freudenberger’e (1981) göre tükenmişlik, kızgınlık durumu içinde oluşurken depresyona suçluluk duygusu eşlik etmektedir. Bunu yanı sıra Freudenberger; tükenmişlik belirtilerinin daha özel ve iş ile ilgili durumlarda ortaya çıktığını, depresyonun ise; bireyin gösterdiği belirtilerin tüm olaylaragenelleştirilmesi olarak karakterize edildiğini belirtmektedir (Aktaran: Maslach vd., 1993: 10).

Depresyon tükenmişliğin tersine bireyin günlük hayatındaki çok çeşitli olumsuz olayların ve travmaların sonucunda oluşur. Depresyon, genellikle bireyin yeterince baş edemediği çok ciddi bir olaya karşı gösterdiği tepkidir. Bu ciddi olay, aile içinde, yakın arkadaşlık ilişkilerinde veya iş ortamında meydana gelebilir (Bakker vd., 2000: 248-249). Depresyon tedavisi sırasında bireyin ruhsal ve çocukluk yaşantısı, depresyon belirtilerinin kaynağı olarak görülür ve terapi bu kaynağa odaklanır. Diğer taraftan tükenmişliğin nedenlerini ortaya çıkarmak için, iş yerindeki stres ile insanların önemli bir iş yaptıklarını hissetme ihtiyaçları üzerinde durulur (Pines, 1993: 39).

Bu farklılıkların yanı sıra, depresyonun belirtilerinden olan kronik yorgunluk ve düşük enerji hissinin tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunda da yaşandığını ve bu nedenle bu iki kavramın birbiriyle örtüştüğü de savunulmaktadır. Araştırmacılar, duyarsızlaşma boyutunun içerdiği sosyal uzaklaşma ve öğrenilmiş çaresizliğin depresif durumun elemanları olduğunu belirtmektedirler. Özellikle duygusal uyarıcılara duyarlı olan bireylerde, depresyon ve tükenmişliğin içerdiği olumsuz duygular, bu iki rahatsızlığın karşılıklı birbirini güçlendirmesine yardımcı olabilir (Shirom vd., 2003: 84).

Weiskopf (1980), depresyonun tükenmişliğin son aşaması olduğunu öne sürerken, Ficklin'e (1983) göre tükenmişlik ile depresyon eş anlamlıdır. Meier'in (1983) tükenmişlik tanımı, bireyin işyerinde göreceği desteğe dair azalan beklentisi şeklindeyken benzer şekilde Lewinsohn ve arkadaşları (1980) depresyonu, bireyin çevresinden aldığı olumlu desteğin azalması olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Meier, 1984: 212- 213). Bu iki kavram için yapılan benzer tanımların yanında; tükenmişliğin belirtisi olarak görülen yorgunluk, uzaklaşma, sinirlilik, azalan istek/heyecan hissi gibi rahatsızlıklar depresif bireylerde de görülebilmektedir (Bakker vd., 2000: 247-248).

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik, ruhsal hastalık belirtisi olan davranışları açıkça gösteren bireylerde uzun bir zaman dilimi içerisinde gelişen olumsuz bir psikolojik durumdur

(Casserley vd., 2009: 14) ve aniden ortaya çıkan bir durumun aksine yavaş yavaş gelişen bir belirtiler yumağı olarak kendisini göstermektedir (Ardıç vd., 2008: 73).

Tükenmişlik, derecesi insandan insana değişen çok çeşitli semptomlar niteliğinde ortaya çıkmaktadır (Freudenberger, 1974: 160). Belirtiler, iç içe geçmiş ve birbirine eklenmiş olduklarından fenomenin kompleks bir hale gelmesine neden olmaktadır. Çok çeşitli belirtilere karşın, bu çeşitlilik tükenmişlik sürecini ayrıntılı olarak açıklayan bir bütünlük sergiler (Çam, 1992: 155).

Bugünün karmaşık dünyasında tükenmişlik küçük sinyallerle başlamaktadır. Bu sinyaller; hayal kırıklığı hissi, duygusal gerilim, yabancılaşma duygusu, belirli bir düzeyin altında performans, artan hap ve alkol kullanımı gibi tutum ve davranışlar olarak sıralanabilir. Eğer bu sinyallere dikkat edilmezse birey için işe gitmek büyük bir korku haline gelecektir. Aynı zamanda tükenmişlik bireyin tüm hayatına yayılacak; işyerinde tükenmişlik yaşayan birey özel hayatında da bitkin ve yorgun olacaktır (Potter, 1996: 1).

Literatür incelendiğinde çok sayıda tükenmişlik belirtisinden bahsedildiği görülmektedir. Einsiedel ve Tully'in (1981) çalışmasında, birçok kaynaktan toplanan ve bazılarının birbiriyle örtüşmediği 84 tane tükenmişlik belirtisi yer almaktadır. Carroll ve White (1982) ise; birbirinden farklı 47 belirtiden söz etmektedirler (Aktaran: Kahill, 1988: 285).

Literatürde, psikolojik acı/üzüntü olarak da düşünülebilecek olanlar dâhil, onlarca tükenmişlik belirtisi bulmak mümkündür. Bu durumun nedeni olarak, bu alanda kavramsal bir açıklığın olmayışı ve genel bir belirsizliğin varlığı düşünülmektedir. Fakat tükenmişlik her birey tarafından farklı şekilde yaşanan bir olgu olduğu için hastalığın belirtileri de açıkça tanımlanmış olmayabilir (Kahill, 1988: 285).

Tükenmişlik ile ilgili tartışmaların neredeyse tümünün, sendromu karakterize eden belirtilerin neler olduğunu tanımlamakla başladığı söylenebilir. Fenomen üzerinde yapılan önceki tartışmalar analiz edildiğinde tükenmişliği yaşayanların şu belirtileri gösterdiği söylenebilir (Maher, 1983: 390):

- Yorgunluk, bitkinlik,
- Psikosomatik rahatsızlıklar,
- Uykusuzluk,
- Müşterilere karşı olumsuz tutumlar,
- İşe karşı olumsuz tutumlar,
- İşe devamsızlık ve düşük performans,
- Alkol, sigara, ilaç ve kafein gibi maddelerin kullanımında artış,
- İştahsızlık ya da aşırı yemek yeme,
- Asabilik, huzursuzluk, sinirlilik, paranoya gibi saldırgan duygular,
- Karamsarlık, umutsuzluk, ilgisizlik, anlamsızlık, bıkkınlık, depresyon gibi pasif duygular,
- Suçluluk hissi.

Tükenmişliğin tanım ve boyutlarına bakıldığında tanımların içerik olarak, bireyin tükenmişlik yaşadığını düşündürebilecek bazı belirtileri kapsadığı gözlense de, tükenmişliğin belirtilerini ayrıca sınıflandırmak kavramın anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır (Arı vd., 2008: 141). Aynı zamanda tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi, sendromun ilerlemesine ve başa çıkılmaz bir hal almasına neden olacağından bu belirtilerin bilinip teşhis edilmesi, zamanında gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaktır (Ardıç vd., 2008: 73).

Tükenmişliğin belirtileri; *fiziksel*, *psikolojik* ve *davranışsal* olmak üzere üç ayrı başlık altında sınıflandırılabilir. Aynı zamanda bu belirtiler, tükenmişliğin sonuçları olarak da düşünülebilir (Sürgevil, 2006: 20).

2.3.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik, fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Önlem alınmadığında devam eden süreçte fiziksel rahatsızlıklar daha ciddi sorunlara yol açabilir. Fiziksel belirtiler, bir bakıma tükenmişliğin habercisi niteliğindedir. Fiziksel rahatsızlıklardan sürekli şikâyet edilmesi halinde birey bu sinyalleri göz ardı etmemeli, zaman geçmeden gerekli önlemler alınmalıdır (Ardıç vd., 2008: 73). Kendisini çok farklı yollarla gösteren bu belirtiler, her insanda ayrı rahatsızlıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, yaşanan rahatsızlığın yoğunluğu ve sıklığı herkes için oldukça fazladır (Belcastro vd., 1984: 268–269).

Yaşanılan fiziksel belirtiler; kronik yorgunluk, uykusuzluk, bitkinlik ve güçsüzlük hissi, enerji kaybı, soğuk algınlığı, baş ağrıları, bulantı, kramplar, sırt ağrıları, uyku bozuklukları, mide-bağırsak bozuklukları, iştahsızlık ve aşırı kilo kaybı ve kilo alma, solunum güçlüğü, psikosomatik hastalıklar, ciddi göğüs ağrıları, koroner kalp rahatsızlığı, yüksek tansiyon, kas gerilmeleri, cilt hastalıkları olarak sıralanabilir.

2.3.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere göre daha az belirgindir. Bu belirtiler, şu şekilde sıralanabilir: duygusal tükenme, enerji kaybı, kronik sinirlilik, engellenmişlik hissi, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel yeteneklerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, asılsız şüpheler, paranoya, depresyon, huzursuzluk, tedirginlik, mutsuzluk, doyumsuzluk, gerginlik, sabırsızlık, düşük moral, üzüntü, benlik saygısında azalma, ilgisizlik, değersizlik hissi, eleştiriye karşı aşırı duyarlılık, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık ve karar vermede yetersizlik, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik, kendini aciz ve savunmasız görme, suçluluk hissi, psikolojik incinmeye açıklık, çevreye karşı düşmanlık duygusu, iş ile ilgili ümitsizlik.

Yukarıda sayılan olumsuz duygu durumları, insanların iş hayatına ilk adım attıklarında hissettikleri duygular değildir. Aksine; işin sağlayacağı sabit gelir ve güvenlik duygusu nedeniyle çalışma hayatına ilk kez atılan insanda işe karşı bağlılık

duygusu vardır. Bu insanlar aynı zamanda enerjiktirler, çalışmaya kendilerini adanlar ve görevlerini yerine getirmek için çaba gösterirler. İşten elde ettikleri başarı hissi, kendilerini yetenekli ve etkili görmelerini sağlar. Tükenmişlik başladığında bu olumlu duygular yön değiştirerek yerlerini olumsuz duygulara bırakır. Enerji yerine bitkinlik, bağlılık yerine duyarsızlaşma, yeterlilik yerine de yetersizlik geçer. Bununla birlikte, şevk, bağlılık, güven ve mutlu olma duyguları da giderek kızgınlık, kaygı, hayal kırıklığı, depresyon gibi olumsuz duygulara dönüşür. Sonuç olarak; ilk başta önemli, anlamlı ve cazibeli olan iş, tükenmişlik ile birlikte anlamsız, tatmin edici olmayan ve mutsuz edici bir hal alır (Maslach vd., 1997: 24).

2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin diğer belirtileriyle karşılaştırıldığında, başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen belirtilerdir. Birey, uzun bir süredir içinde yaşadığı karmaşık durumu daha fazla saklayamayacak bir hale gelerek bu karmaşıklığı, huzursuzluğu, sıkıntıyı davranışlarıyla açığa çıkarmaktadır. Davranışsal belirtiler, aslında tükenmişliğin ciddi bir boyuta ulaştığının da bir göstergesidir (Sürgevil, 2006: 21–22).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde gözlemlenebilecek davranışlar; hatalar yapma, bazı şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma, işe geç gelme, izinsiz olarak ya da hastalık nedeniyle işe gelmeme, hizmetin niteliğinde bozulma, düşük iş performansı, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, kaza ve yaralanmalarda artış, çalışma arkadaşlarına ve hizmet verilen kişilere karşı alaycı bir dil kullanılması, hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, kuruma karşı ilginin kaybı, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, iş gücü devrinde yükselme, aile ve arkadaş çevresinde sergilenen olumsuz davranışlar, aile yaşantısında gerginlikler, çabuk öfkelenme ve ani öfke patlamaları, en basit olaylara ağlama, unutkanlık, ilaç ve alkol kullanımında artış, aşırı yemek yeme olarak ifade edilmektedir.

2.4. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışma ortamına özgü bireysel bir deneyim olarak ifade edilebilen tükenmişlik üzerinde birçok faktörün etkisi söz konusudur. Bu faktörler, *bireysel* ve *örgütsel* faktörler olmak üzere iki grup altında toplanabilir. Bireyin tükenmişlik yaşayıp yaşamayacağını veya ne düzeyde yaşayacağını belirleyen (Çokluk, 2003: 110) bu iki grubun birbiriyle etkileşimi, birikerek çoğalan bir etki yaratmakta; bunun sonucunda da birey çeşitli aşamalardan geçerek kendisini tükenmişlik ile yüz yüze bulmaktadır (Torun, 1995: 11).

Tükenmişlik, her ne kadar hem bireysel hem de çevresel faktörlerin bir ürünü olsa da yapılan araştırmalar, çevresel faktörlerin bireysel faktörlere göre tükenmişliğin üzerinde daha etkili bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır. (Leiter vd., 1988: 298). Çevresel faktörler, bireysel faktörlere göre tükenmişliğin sosyal bir fenomen olduğu gerçeğini daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Maslach vd., 2001: 409).

Tükenmişliğe etki eden faktörlerin bu şekilde gruplandırılmasında cinsiyet farkı gözlemlenmemektedir. Fakat toplumun kadınlardan beklediği davranış biçimleri, eş ve anne rollerinin yüklediği sorumluluklar, çalışma hayatında karşılaşılan zorluklar gibi durumlar göz önüne alındığında, daha başka faktörlerin de kadınların yaşayacakları tükenmişlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle tez çalışmasının bu bölümünde bireysel ve örgütsel faktörlerin yanında kadınlarda tükenmişliğe etki eden faktörler de ele alınmaktadır.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin kendilerine özgü nitelikleri, yaşayabilecekleri tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörlerdendir. Çünkü bireyler, işyeri taleplerine sadece basit bir cevap vermekle kalmazlar; kendilerine özgü nitelikleri de bu ilişki içinde kullanırlar. Ancak bireysel özellikler her ne kadar tükenmişlik ile ilişkili olsa da bu ilişki tükenmişliğe etki eden faktörlerin büyük bir kısmını oluşturmamaktadır (Maslach vd., 2001: 409).

Bireysel özellikler; bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayarak tükenmişliği artırıcı, bazı durumlarda karşılaşılabilecek durumun etkilerini

azaltıcı rol oynayan özelliklerdir (Arı vd., 2008: 136–137). Ayrıca bireysel özellikler, bazı bireylerin neden tükenmişlik yaşarken, bazılarının tükenmişlikten neredeyse hiç etkilenmediğinin nedenini açıklama konusunda da bir katkı sağlamaktadır (Cordes vd., 1993: 633).

Bu tez çalışmasında bireysel faktörler; demografik özellikler ve kişilik özellikleri olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.4.1.1. Demografik Özellikler

Demografik değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenlerden üzerinde en çok durulanlar yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi olmuştur.

Yaş, tükenmişlik ile en tutarlı ilişkisi olan demografik değişkendir. Yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişlik seviyesinin 30–40 yaş üzeri çalışanlara göre genç çalışanlarda daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Maslach vd., 2001: 409). Bunun nedeni olarak; iş hayatına yeni girmiş genç yaştaki çalışanın, gerek işle gerekse iş hayatıyla ilgili bir deneyiminin olmaması, bu deneyimi ancak ilerleyen yaşlarda olgunlaşarak elde edeceği gösterilmektedir. Genç ve deneyimsiz çalışanlar, işyeri talepleri ile etkili bir şekilde mücadele etmeyi öğrenmemiş olduklarından özellikle duygusal tükenmeye karşı daha duyarlı olabilmektedirler. İlerleyen yaşla birlikte elde edilen olgunluk ile birey, stresli durumlarla daha başarılı şekilde mücadele edebilmektedir. Elde edilen deneyimler, bireylere gelecekte meydana gelecek benzer durumlarda yardımcı olabilmektedir (Lee vd., 1993: 5).

Demografik değişkenlerden **cinsiyet**, tükenmişliğin güçlü bir belirleyicisi değildir. Bazı çalışmalarda kadınların, bazılarında erkeklerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucu ortaya çıkarken; bazı çalışmalarda, kadınlar ve erkekler arasında hiçbir fark görülmemiştir. Sonuçlardaki bu farklılığın nedeni, cinsiyetlere yüklenmiş rollerden veya bazı mesleklerde çalışanların büyük kısmını ya kadınların ya da erkeklerin oluşturmasından kaynaklanabilir (Maslach vd., 2001: 410).

Tükenmişlik üzerinde etkisi olan bir diğer değişken de **medeni durumdur**. Yapılan araştırmalar, hiç evlenmemiş veya boşanmış kişiler ile evli fakat çocuksuz

kişilerin tükenmişlik seviyelerinin daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Maslach vd., 2001: 410; Cordes vd., 1993: 633; Maslach vd., 1981: 410).

Bireylerin almış oldukları **eğitim** demografik değişkenlerden bir diğeridir. Bazı araştırmalar, eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişliğin de fazlaştığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ancak bu bulguların nasıl yorumlanacağı tam olarak açık olmamakla birlikte, eğitim düzeyi ile birlikte meslek ve statü değişkenleri de dikkate alınmalıdır. Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olmasının sebebi, yüksek eğitim gerektiren işlerin, daha fazla sorumluluğu ve aşırı stresi beraberinde getirmesiyle açıklanabilir. Ya da iyi eğitim almış bireylerin, işlerinden beklentileri yüksek olabilir, bu beklentilerin gerçekleşmemesi stres yaratıcı bir unsur olabilir (Maslach vd., 2001: 410).

2.4.1.2. Kişilik Özellikleri

Bireyin sahip olduğu fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikler olarak ifade edilen kişilik kavramı (Eren, 2006: 83), tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktördür. Bireyin diğerleriyle olan ilişkileri, sorunlarla başa çıkma biçimi, heyecanını ifade etme ve denetleme yolları ve kendisini nasıl gördüğü gibi özellikler tükenmişlik açısından önemlidir ve bu nedenle tükenmişliğe etki eden faktörler incelenirken kişilik de göz önüne alınmalıdır (Torun, 1995: 16). Bu özellikler arasında; A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, olumsuz bir benlik imajı, gerçekçi olmayan beklenti düzeyi, kendine yeterlilikten yoksunluk gibi özellikler sayılabilmektedir (Arı vd., 2008: 138; Sürgevil, 2006: 50–51; Maslach vd., 2001: 410–411).

2.4.1.2.1. A ve B Tipi Kişilik Yapısı

Tükenmişlik ile ilişkili kişilik özelliklerinden ilki, A Tipi davranış biçimine sahip olmaktır. 1960 yılında Meyer Fredman ve Ray Rosenman, “yaşam biçimi ve kalp hastalığı” arasındaki ilişkiyi araştırmak için denekleri davranışlarına göre “A tipi” ve “B tipi” olmak üzere iki gruba ayırmışlardır (Lazarus, 2010: 56–57). Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan iki grubu özellikleri Tablo 2.1’deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
<ul style="list-style-type: none">• <i>Güçlü bir motivasyon</i>• <i>Saldırganlık</i>• <i>Yüksek ihtiras</i>• <i>Yarışmacı kişilik</i>• <i>Her şeyin çabuk bitmesi konusunda baskı altında olma</i>• <i>Yetki göçerme kapasitesinin olmaması</i>• <i>Orkestra şefi kişilik yapısı</i>• <i>Zamansızlıktan yakınma</i>• <i>Kendine aşırı güven</i>• <i>Karar vermede çabukluk</i>• <i>İşinde yüksek kaygı</i>• <i>Randevularına tam saatinde gitme ve başkalarından da aynı duyarlılığı bekleme</i>• <i>Tartışırken çok açık ve kesin tavır koyma</i>• <i>Astları ve mesai arkadaşlarına göre çalışırken daha az zaman kaybetme</i>• <i>Duyarlı bir kişilik yapısı</i>• <i>Yüksek verimlilik standartları koyma ve bunlara ulaşma</i>• <i>Enerjisini planlama</i>• <i>Az dinlenme, spor yapma vd.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Yarışmada aşırıya kaçmama</i>• <i>Sosyal değerler için fazla kaygılanma</i>• <i>Zamanın esiri olmama</i>• <i>Nadiren sabırsızlık</i>• <i>Ekiple kolay çalışma</i>• <i>Kendisine daha fazla zaman ayırma</i>• <i>Karar vermede aceleci olmama</i>• <i>Özel hayatı ile iş hayatı arasına kolayca sınır koyabilme</i>• <i>Eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilme, vd.</i>

Kaynak: Aktaran: Budak vd., 2004: 582.

Yapılan araştırmalarda A tipi kişilik yapısına sahip kişilerin diğerlerine göre çok daha fazla başarı odaklı oldukları, mükemmel performans gösterdikleri ve iş doyumlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan A tipi kişilik yapısı ile kalp damar hastalıkları, psikosomatik şikâyetler ve bitkinlik gibi sağlık sorunları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hallberg vd., 2007: 139).

A tipi kişilik yapısı için tükenmişliği etkileyen belirgin bir faktör olduğu söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda A tipi kişilik ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır (Alarcon vd., 2009: 257; Gmelch vd., 1998: 153).

2.4.1.2.2. Dış Kontrol Odaklı Olma

Kontrol odağı inancı, insanların kendi yaşamlarını belirleyebilmeleri, yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayların kontrolünün kendilerinde ya da başka insanlarda olduğuna inanmaları açısından *iç kontrol odaklılar* ve *dış kontrol odaklılar* olmak üzere ikiye ayrılır (Solmuş, 2004: 79).

Genel olarak iç kontrol odağına sahip bireyler, çevreden gelen olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlükleri sınırlandırıldığında güçlü tepkiler gösteren, kendilerini daha etkili ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu benlik algısına sahip, atılgan kişilerdir. Buna karşılık dış kontrol odağına sahip bireyler için, çevre üzerinde kontrollerinin olduğuna inanmayan, daha pasif, kendilerine ve başkalarına daha az güvenen kişiler oldukları söylenebilir (Basım vd., 2006: 162).

Yapılan araştırmalarda, psikolojik sağlıklarından kendilerini sorumlu tutan iç kontrol odaklı çalışanların tükenmişlikten etkilenmedikleri ve çalıştıkları kurumla ilgili olarak daha sağlıklı bir bakış açıları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu tam tersi olarak, kendi sağlıklarını koruma görevinin örgüte ait olduğuna inanan dış kontrol odaklılarda yaşanan tükenmişlik seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür (Glogow, 1986: 82).

2.4.1.2.3. Olumsuz Benlik Anlayışı

Bireylerin sahip oldukları olumsuz bir benlik anlayışı, tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer kişilik özelliğidir. Benlik, bireyin kendi kişiliğine ilişkin kanılarının bütünü, bireyin kendisini tanıma ve değerlendirme şeklidir. Bireyin olumsuz bir benlik anlayışına sahip olması; kendini ihmal etmesine, yaşadıkları olumsuzluklarda kendini suçlamasına ve önemsiz görmesine yol açmaktadır (Jeanneau vd., 2000: 400).

Kendileri hakkında olumlu bir anlayışa sahip olmayan bireylerde olayların neden olacağı stres, çaresizlik hissi yaratarak tükenmişliğin ortaya çıkışını kolaylaştırabilecektir. Olumlu bir benlik imajı ise; tükenmişliğe neden olan olumsuz işyeri koşullarının birey üzerindeki etkisini azaltmada bir tampon etkisi göstermekte ve bireyin tükenmişlik yaşama riskini azaltabilmektedir (Jeanneau vd., 2000: 400).

2.4.1.2.4. Kendine Yeterlilik

Kendine yeterlilik; bireyin, hayatını etkileyecek olaylar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri gösterebilme kapasitesine dair inancıdır (Bandura, 1994). Kendine yeterlilik inancı, bireyin nasıl hissettiğini, düşündüğünü, kendisini nasıl motive ettiğini ve nasıl davrandığını belirler (Bandura, 1993: 118).

Kendine yeterliliği yüksek bireyler, zor olan işleri tehdit olarak görmek yerine yeni bir şeyler öğrenebilecekleri bir deneyim olarak algırlar. Hedeflerine ulaşmada kararlılık gösterirler. Başarısızlık veya hatalar karşısında performanslarını artırarak çaba göstermeye devam ederler. Kendilerine duydukları güven sayesinde, karşılaştıkları zor işleri kontrol edebileceklerine inanırlar. Böyle bir yaklaşım, kişisel başarılarını olumlu etkileyerek depresyona yatkınlığı düşürür, yaşanabilecek stresi azaltır. Buna karşılık yeterlilik duygusu düşük bireyler, tehdit olarak algıladıkları işleri yapmaktan kaçınırlar. Hedefledikleri amaçlara karşı zayıf bir bağlılık ve düşük istek duyarlar. Zor görevlerle karşılaştıklarında, nasıl başarılı olacaklarına yoğunlaşmak yerine kişisel yetersizlikleri, karşılaştıkları engeller ve olumsuz sonuçlar üzerinde dururlar. Başarısızlık veya aksilikler karşısında pes ederler ve performanslarını düşürürler stres ve depresyon için çok kolay kurbanlardır (Bandura, 1994).

2.4.1.2.5. Beklenti Düzeyi

Bireylerin işleri, örgütleri ve kendilerine dair beklenti düzeyleri tükenmişlik üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Çalışanların sahip olduğu yüksek beklenti düzeyi ve bu beklentilerin karşılanmaması, tükenmişliğe yol açan nedenler arasındadır.

Çalışma hayatına yeni başlayan bir çalışanın tükenmişlik yaşamasına sebep olabilecek iki tür beklentiden söz edilebilmektedir. Beklenti türlerinden ilki başarı beklentisidir ve çalışanın, müşteriyle karşı karşıya geldiğinde ulaşmak istediği başarılarla dair beklentisini ifade etmektedir (Jackson vd., 1986: 631).

Diğer beklenti türü örgütsel beklentilerdir. Bu beklenti türü, çalışanın, bir sistem olarak çalıştığı örgüt ve genel olarak işin yapısı ile ilgili beklentileridir (Jackson vd., 1986: 631). Örneğin örgütsel beklentiler arasında iyi bir performans sonucunda ödül almayı beklemek, yapılan iş ile ilgili kararlara katılmak için fırsat elde etmek, arkadaşlığa ve anlayışa dayalı bir çalışma ortamı istemek, çalışandan istenenlerin açık ve anlaşılır olması, çalışanın işini yerine getirebilmesi için yeterli kaynağa sahip olması sayılabilir (Jackson vd., 1983: 60).

İşlerine aşırı bağlı olan ve çalışma hayatları en önemli ilgi alanlarını oluşturan çalışanlar, işlerine aşırı derecede önem vermekte ve yüksek beklentilere sahip olabilmektedirler. Bu beklentilere ulaşma isteği ve işini en iyi şekilde yapma çabası, aşırı baskı yaratmakta ve çalışanların tükenmişliğe doğru sürüklenmesine yol açabilmektedir (Torun, 1995: 16).

Freudenberger (1981); tükenmişliğin bireylerin idealleriyle ilgili olduğunu ve beklenenler elde edilemediğinde kişide yaşam tarzına karşı bir yorgunluğun ve hayal kırıklığın ortaya çıktığını belirtmektedir (Aktaran: Sürgevil, 2006: 54). Birey, işiyle ilgili ulaşmayı hedeflediği yüksek standart veya amaçları gerçekleştirmediğinde, kendisini başarısız olarak hissetmesi kaçınılmaz olmaktadır (Jackson vd., 1983: 60). Sonuç olarak içsel çatışmalar yaşamaya başlayan bireyin; öz kaynakları, yaşam enerjisi ve işlev görme yeteneği tükenmektedir (Aktaran: Sürgevil, 2006: 54).

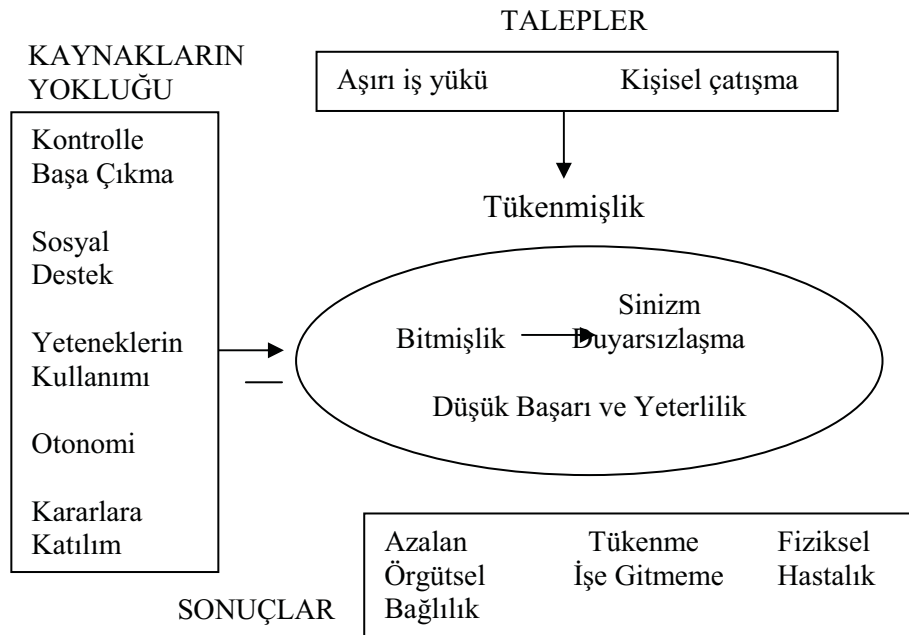
2.4.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik, çalışanların kaynaklarını aşan veya bitiren ve uzun süredir devam eden aşırı işyeri taleplerine verilen bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Buick vd., 2001: 304). Dolayısıyla tükenmişlik için çalışanlardan değil çalışma hayatından ve işin yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Tükenmişlik, daha iyi bir iş hayatına

giden yolda önemli bir engeldir ve insanların tatmin olacakları bir işte çalışacakları ve bunun karşılığını adil bir şekilde alacakları güvenli ve sağlıklı bir örgüt anlayışına zarar vermektedir (Maslach vd., 1997: 1–2).

Yaygın olan görüş, tükenmişliğin öncelikle bireyden kaynaklanan bir problem olduğu ve insanların davranış, kişilik veya performans kaynaklı nedenlerden dolayı tükendikleri yönündedir. Bu görüşün aksine Maslach ve Leiter (1997: 18), tükenmişliğin insanların çalıştıkları işyeri koşullarından kaynaklanan bir sorun olduğunu savunmaktadırlar. İşyerinin yapısı ve işleyiş biçimi, çalışanların diğeriyle olan etkileşimlerini ve işlerini nasıl yerine getireceklerini şekillendirmektedir. İşyerlerinde insan faktörü göz ardı edildiğinde tükenmişlik gelişip büyüyecek, yüksek zararlara neden olacaktır. Tüm bu açıklamalara göre çalışma çevresindeki faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi Şekil 2.2’deki gibi gösterilmektedir.

Şekil 2.2: Tükenmişliğin Genel Bir Modeli



Kaynak: Maslach vd., 1998: 65

Bireyin iş yerinde geçirdiği zaman ve yaptığı işle olan ilişkisi yaşamının önemli parçasını oluşturmaktadır. Birey için yaptığı iş çok önemli olduğunda işini en iyi şekilde yapmak isteyecektir. Ayrıca birey-iş ilişkisi zaman, çaba, bağlılık ve

adanmışlık gerektirmektedir. Bireyin bu talepleri yerine getirebilmesi için ise; işiyle arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. Bu uyum sağlandığında birey, mutlu,enerjik, kendine güvenen ve üretken olacaktır. Ters durumda birey mutsuz, bitkin ve duyarsız olmaya başlayacak. Sonuç olarak kendisini tükenmiş bulacaktır (Leiter vd., 2005: 1-2).

Bu tez çalışmasında tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler olarak; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet duygusu, adalet ve değerler açıklanacaktır.

2.4.2.1.İş Yükü

Çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde yapması gereken iş miktarıolarak tanımlanan iş yükü; tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler arasındadır (Maslach vd., 1997: 38).Örgüt içinde çalışanlar, çoğunlukla aşırı iş yükü ile karşılaşmaktadırlar. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade etmektedir. Birey, yapabileceğinden çok daha fazla eylemle yüklendiği ve kendi yetenek ve özelliklerinin bu kadar yükü kaldıramadığı durumlarda aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişliğe itilebilir (Izgar, 2001: 19).

Bireyin karşılaştığı aşırı iş yükü, iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışan, bir işi yapabilmek için gerekli beceri ve yetenekten yoksun olduğunu hissettiğinde niteliksel iş yükünden; bir işi verilen sürede tamamlayamayacağını düşündüğünde niceliksel iş yükünden söz edilebilir. Hangi tür iş yükü olursa olsun, çalışanda kaygı ve gerginlik yaratacaktır (Şahin, 2009: 26; Cordes vd., 1993: 631).

Aşırı iş yükü, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğu en açık şekilde gösteren faktördür. Çünkü bireyin bir işi nasıl, ne zaman, ne şekilde ve ne kadar hızda yerine getireceği sorunu ortaya çıkmaktadır (Leiter vd., 2005: 49). Bu da çalışanlarda fiziksel ve duygusal yorgunluğa yol açmakta ve beraberinde tükenmişliği getirmektedir (Gryna, 2004: 4).

Aşırı iş yükü, çalışanların işyerinde rahatlamalarını engellemekte, rahat nefes alacak vakit bulmalarına izin vermemektedir. Böyle durumlarda insanlar devamlı meşguldürler, gezinmeye, konuşmaya, boş oturmaya vakitleri yoktur. Yaptıkları iş

sürekli bir dikkat gerektirmektedir (Özkalp vd., 1996: 339). Öğle yemeklerini bilgisayar karşısında yiyen, akşam evlerine bir sonraki işlerini götürün, istenmeyen fazla mesailere kalan, tatil yapmak için fırsat bulamayan çalışanlar yeterince dinlenme fırsatı bulamadıkları için kendilerini bitkin düşmüş, fiziksel ve ruhsal olarak yorulmuş hissetmektedirler (Gryna, 2004: 3; Maslach vd., 1997: 41).

Aşırı iş yüküyle karşı karşıya olan bireylerin, işten sonra kendi kişisel işlerini yapmaya enerjileri kalmamaktadır. Bu kişiler, kendilerine ait özel zaman dilimlerinden de vazgeçmektedirler. Ailelerine ve arkadaşlarına yeteri kadar zaman ayıramayabilirler. Zaman baskısı altında çalışan ve özel hayata yeteri kadar yer veremeyen bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları olumsuz yönde etkilenmektedir (Torun, 1995: 141). Bu bireylerin tükenmişlik yaşamaları çok daha kolay olmaktadır.

Bireyin aşırı iş yüklenmesi gerektiğinde “*hayır*” diyememesinden de kaynaklanabilmektedir. Kariyeri tehlikeye atmamak, diğerleri üzerinde olumsuz izlenim yaratmamak gibi endişelerden dolayı “*hayır*” diyemeyen birey, bunun bedelini aşırı iş yükünün getirdiği stres, gerilim, işten elde edilecek başarısızlık, işe karşı doyumсуuzluk şeklinde öder (Budak vd., 2004: 579). Uzun dönemde sonuç tükenmişliktir. Aşırı iş yükü, özellikle tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla güçlü bir şekilde ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 407).

Diğer taraftan aşırı iş yükü kadar az iş yükü de olumsuzluklara neden olmaktadır. İşlerini seven, çekici bulan kişiler için çalışmak çok eğlencelidir. Bu kişiler, işlerinde uzun saatler boyunca çalışabilirler, şaşırtıcı bir performans gösterebilirler, aynı zamanda aile ve sosyal hayatlarına zaman ayırabilirler (Gryna, 2004: 5).

Yapılan araştırmalar, dünyadaki en zor işin hiçbir şey yapmamak olduğunu göstermektedir. Az iş yükü can sıkıntısı ve monotonluğa yol açmaktadır. Zamanın çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan çalışanların çoğu can sıkıntısı yaşamaktadır (Özkalp vd., 1996: 340).

Bu kişiler kısa zamanda rutin bir hal alan, açık ve sade işlerden yakınmaktadırlar. Bu çalışanlar için iş hacminin düşük olduğu, bireyin beceri ve

yeteneklerinin altında kaldığı işler oldukça can sıkıcıdır. Diğer bir ifadeyle yeteneklerinin işyerinde yeterince değerlendirilmediği düşüncesi, bireyde engellenmişlik hissi yaratarak strese yol açmaktadır (Şahin, 2010: 26; Budak vd., 2004: 579).

2.4.2.2. Kontrol

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı olarak tanımlanabilir (Sürgevil, 2006: 63). Başka bir ifadeyle kontrol, kişinin işiyle ilgili takdir yeteneğini ve özerkliğini içeren karar verebilme serbestliği ile ilgili bir kavramdır (Doef vd., 1999: 88).

Kişinin işi ile arasındaki uyumsuzluğun göstergelerinden biri de, kişinin yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olmamasıdır. İnsanlar, seçim yapabilecekleri ve karar verebilecekleri, yeteneklerini kullanabilecekleri, iş sürecine katkı sağlayabilecekleri fırsatların örgüt tarafından kendilerine verilmesini isterler (Maslach vd., 1997: 11). İşlerinin çeşitli yönleri üzerinde kontrol sahibi olmayan bireylerde tükenmişliğin görülme olasılığı daha yüksektir (Doef vd., 1999: 107).

Kontrol uyumsuzluğu, genellikle tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir. Bu uyumsuzluk, çalışanların işlerini yerine getirmesi için gerekli olan kaynaklar üzerinde yetersiz kontrollerinin olduğunun ya da işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için gerekli olan yetkiye sahip olmadıklarının göstergesidir. Aynı zamanda bu uyumsuzluk, kişilerin yetkilerini aşan sorumlulukları olduğunun bir yansıması, yetki ve sorumluluk denkliğinin olmadığıdır. İşlerinin sonuçlarından sorumlu olan kişiler için aynı denklikte yetki sahibi olmamak üzücü bir durumdur (Maslach vd., 2001: 414).

Günlük yapılacak işlerin sırasını belirleme, bir işin yapılış yöntemlerini seçme, hangi kaynakların kullanılacağına kararını verme profesyonel olmanın ilk adımındır. Ancak bireyin bu yöndeki davranışlarını kısıtlayan katı işletme politikaları, bireyin kendini geliştirmesine ve yaratıcılığını ortaya çıkarmasına izin vermeyecek, işe bağlılık ve otonomi duygularını azaltacak ve bireyin kontrol kapasitesini engelleyecektir. İşlerinin önemli boyutları üzerinde kontrol sahibi olmayan birey,

belirlediği sorunları çözmeye konusunda yetersiz kalacak, ortaya çıkan sonuçlardan da kendisini daha az sorumlu hissedecektir (Maslach vd., 1997: 42).

Katı politikalar kadar merkezi yönetim ve yakından denetim de, bireyin inisiyatif kullanmasına izin vermeyen bir anlayıştır. Bu şekildeki bir denetim, denetimi yapan yöneticinin enerjisinin ve zamanının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışana “*Sen güvenilmezsin, akıllı değilsin, bir işi tek başına yapacak kapasitede değilsin*” mesajı vermektedir. Karar verme kapasitesi olmayan çalışan ise; yaptığı iş ile boşa zaman harcadığını, hiçbir işe yaramadığını düşünmekte ve bu nedenle işine olan ilgisini ve bağlılığını kaybetmektedir (Maslach vd., 1997: 12).

2.4.2.3. Ödüller

Ödül; bireyin bir örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini göstermektedir (Sürgevil, 2006: 67). Ödül, çalışırken fark yaratmanın maddi ve manevi karşılığıdır ve bu nedenle diğerlerinden farklı katkılar sağlayan çalışanlar ödül beklerler (Budak, 2008: 507).

İş ile birey arasındaki bir diğer uyumsuzluk göstergesi, bireyin yaptıklarının karşılığında ödül alamamasıdır. Bu bazen bireyin başarılarıyla orantılı ücret alamaması gibi finansal ödüllerin yetersizliğinden, bazen de çalışanın çok çalışmasının diğerleri tarafından takdir edilmemesi veya göz ardı edilmesi gibi sosyal ödüllerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, içsel ödüllerin eksikliği (önemli bir işi iyi bir şekilde yaptığında çalışanın kendisiyle gurur duyması gibi) bu uyumsuzluğun önemli bir parçası olabilir (Maslach vd., 2001: 414). Yaptığı iş sonucunda diğerlerinin onayını alamayan veya tanınmışlığı artmayan birey, hem yaptığı işin hem de bu işi yapan olarak kendisinin değerini düşüğünü hissedecektir (Maslach vd., 1997: 13).

Çalışana verilen ödülün miktarı tek başına yeterli ve tatmin edici değildir. İnsanlar, verilen ödüllerin yeterliliğini örgüte sağladıkları katkıları dikkate alarak değerlendirirler. Başka bir ifadeyle çalışanlar, büyük çabaları karşılığında büyük, küçük çabaları karşılığında küçük ödül almayı beklerler.

Gerek aşırı gerekse yetersiz ödüller beraberinde sorunları da getirmektedir. Ayrıca insanlar ödül-çaba dengesini göreceli olarak diğerleriyle karşılaştırarak değerlendirmektedir. Bireyin ödül-çaba dengesi, referans olarak aldığı grup ile benzer ise; uygulanan ödül sistemi memnun edicidir. Birey diğerlerine göre daha az ödül aldığı anda kendisini mahrum bırakılmış hissederken; daha çok ödül aldığı anda avantajlı olduğunu düşünecektir (Leiter vd., 1999: 474).

Çalışma hayatında insanlar, yaptıkları işin kendilerine para, prestij ve güvenlik getirmesini beklerler. Ancak günümüzde insanlar daha çok çalışmalarına rağmen daha az ödül almaktadırlar. Bu durum bireyin işine karşı duyduğu bağlılıkta azalmaya neden olmaktadır (Maslach vd., 1997: 44-45).

Ayrıca, ödül eksikliği veya yetersizliği kişinin yetersizlik duygusuyla da yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 414). Bu nedenle işletmeler, ödüllendirme sistemlerini oluştururken aşağıdaki özelliklere dikkat etmelidirler (Budak, 2008: 511.):

- Çalışanların çabalarının karşılığını alacaklarına inanmaları için ödül olumlu beklenti yaratmalıdır.
- Özendirici olan ödüller, bireyi onu elde etmek için harekete geçirecektir.
- Ödül, adil dağıtılmalıdır. Çalışan, çabalarının karşılığında hak ettiğini aldığı na ve diğerleriyle karşılaştırdığında çaba-ödül ilişkisinin adil olduğuna inanmalıdır.
- Ödül, takdir niteliği taşımalı, çalışanların başarılarıyla orantılı olmalı ve çalışanla çalışmayanı ayırt edici olmalıdır.

2.4.2.4. Aidiyet Duygusu

Her örgüt, belirli amaçlar etrafında bir araya gelmiş ve bir arada çok fazla zaman geçiren insanların oluşturduğu birer topluluktur. İnsanlar aileleriyle veya arkadaşlarıyla geçirdikleri zamandan daha fazlasını işyerlerindeki çalışma gruplarında geçirmektedir (Leiter vd., 2005: 109).

Bir örgütteki yaşam, insanlarla kurulan ilişkilerden doğar. Bireyin, içinde bulunduğu çalışma grubu ile kurduğu günlük iletişim, onun örgüt içindeki deneyimlerinin temel belirleyicisidir. İş ortamı katı veya resmi olsa da, herkesin insanlarla kuracağı ilişki, bir diğeriyle konuşacakları veya paylaşacakları farklıdır. Bu şekilde oluşan bireyin iş yerindeki sosyal dünyası, onun duygu ve düşüncelerini etkiler ve diğerleriyle paylaşılan bir fikir dünyası yaratır. İş yerindeki kişisel ilişkiler, zamanla bireyin ayrılmaz bir parçası olur. Bu ilişkiler zayıfladığında birey, işyerindeki çalışma ortamının bir parçası olmaya isteksiz olur, diğerlerine ve örgüte olan bağlılığı gittikçe azalır (Maslach vd., 1997: 49).

Bir gruba üye olmak veya kabul edilmek, kişinin yalnızlık duygusundan kurtulmasını sağlarken, daha güçlü ve yüksek moralle çalışmasına ve kendini güvende hissetmesine olanak verir. Bir grubun üyesi olan kişi, bireysel sorunlarının çözümünde diğer üyelerin destek ve dayanışmasından yararlanır. Bu sayede, hem bir grubun üyesi olma onur ve gururunu, hem de bir takım değerler, davranış normları ve grup sadakati sağlama yoluyla hayatlarında güç ve anlam kazanmış olurlar (Eren, 2006: 114). Bireyin büyük sorunların olduğu, baskıcı, işlevsiz, olumsuz davranışların sergilendiği bir gruba üye olması ise; kendisi için olumsuz sonuçlara neden olarak yaşayacağı tükenmişliği hızlandıracaktır (Leiter vd., 2005: 109).

Aidiyet duygusundan yoksunluk, insanların işyerlerinde diğer insanlarla olan pozitif ilişkilerinin kaybolmasının bir sonucu, iş ile birey arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir. İnsanlar grup içinde gelişirler ve sevdikleri, saygı duydukları diğer insanlarla; aldıkları övgüleri, hissettikleri rahatlık, mutluluk, keyif gibi duyguları paylaştıklarında daha iyi çalışırlar. Ancak bazı durumlarda çalışma ortamları ve yapılan iş insanları izole eder ya da sosyal ilişkileri samimiyetten uzak bir hale getirebilir. Fiziksel olarak birbirlerinden ayrılan, zamanlarının büyük bir kısmını bilgisayar başında geçiren ya da bir araya gelmek için çok meşgul olan insanlar; teknolojinin sunmuş olduğu makineler sayesinde kişisel olmayan sosyal bağlar kurabilirler (Maslach vd., 2001: 414; Maslach vd., 1997: 14).

Bununla birlikte, grup içindeki aidiyet duygusunu bozan en yıkıcı neden, kronikleşmiş ve çözümlenmemiş çatışmalardır. Çatışmalar işyerine; korku, sinir, engellenmişlik, kaygı, kuşku ve saygısızlık gibi duygu ve davranışları getirirken,

örgütün sosyal destek dokusunu bozar ve zor zamanlarda çalışanlar arasındaki yardımlaşma davranışını yok eder (Maslach vd., 2001: 414; Maslach vd., 1997: 14).

İnsanlar, güçlü bir bağlılık duygusuyla çalışma gruplarıyla birlikte çalışmak istemiyorsa, var olan çatışmalar devam eder. Çözülmemiş çatışmalar, yaratıcı görevleri olan bireylerin enerjilerini tüketir. Çalışma grubu içindeki çatışmalar, gruba karşıdır ve işin durmasına sebep olur. İnsanlar çatışarak boşa zaman ve enerji harcarlar (Maslach vd., 1997: 51-52).

Her ne kadar bir örgütte çatışmalar kaçınılmaz olup ortadan tamamen kaldırmak mümkün olmasa da, önemli olan bu çatışmaları örgütün yaşama ve gelişmesine katkı sağlayacak şekilde yönetmektir (Koçel, 2007: 505). İyi yönetilen çatışmalar yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur (Eren, 2006: 553).

2.4.2.5. Adalet

Günlük dilde bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılan adalet kavramı (İçerli, 2010: 69); örgütsel yazında bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İçerli, 2010: 69). Bu süreçte çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet, çalışanların kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olarak görülürken; örgüt içindeki adaletsizlikler sorun yaratmaktadır. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açmakta,

çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini ve çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Bunun tersi olarak adaletsizlikler, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara neden olmaktadır (Özmen vd., 2007: 20).

Adalet, liderliğin önemli bir boyutu olarak düşünülebilir. Çalışanlar stres altındayken, bir lider olarak yöneticilerinin problemi çözmelerinin yanında; iyimser, adaletli ve bireysel veya örgütsel performans için yüksek beklentiler içinde olmalarını isterler (Leiter vd., 1999: 481).

Bir örgütte, *güven*, *açıklık* ve *saygı* olmak üzere üç faktörün varlığı, çalışanların o işyerini adil olarak algılamalarını sağlayacaktır. Örgütte birlik duygusu sağlandığında, çalışanlar görevlerini yerine getirirken birbirlerine güvenecekler, amaçlarını açıkça ifade edecekler ve birbirlerine karşılıklı olarak saygılı davranacaklardır. Bir örgütün adil davranıp örgüt başarısına katkıda bulunanlara değer vermesi, her bireyin önemli olduğunun bir göstergesidir. Bu üç faktörün varlığı, bir çalışanın işe olan bağlılığının sürmesini sağlarken; bu faktörlerin olmaması doğrudan tükenmişliğin oluşmasına katkıda bulunacaktır (Maslach ve Leiter, 1997: 52).

Örgütün adil davranışları, çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir ortam yaratırken; adil olmayan bir örgüt ortamı, çalışanların örgütten uzaklaşmalarına neden olacaktır. Bir örgütte adil olmayan davranışlar; yasal düzenlemelere, örgütsel politika ve değerlere rağmen üst yönetimden başlayarak örgütün tüm kültürüne nüfuz eder. Böyle bir örgüt ortamı, duyarsızlaşmayı tetikleyerek çalışanlar arasındaki ilişkileri zedeler. Adalet, örgüt içinde sorun olmaya başladığında örgütsel kapasitenin uyumlu bir şekilde çalışmasına izin vermez ve çalışma hayatı kalitesi giderek düşer (Leiter vd., 2005: 129).

2.4.2.6. Değerler

Değer, kişilerin kendileri veya başkaları için anlamlı buldukları eylem/davranışlar ve bu eylem/davranışları üreten şemalar olarak tanımlanmaktadır. Değer; kişisel ya da toplumsal olarak zıt ya da farklı bir davranış biçimi veya

yaşamamacına karşı tercih edilen, belirli bir davranış biçimi ya da yaşamamacı şeklindeki kalıcı bir inancı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle değer; ideal davranış şekilleri veya yaşam amaçları hakkındaki inançlar ve davranışlara yol gösteren standartlardır. (Özsoy vd., 2007: 2).

Değerler, bireyin ideal olarak benimsediği ve davranışlarına yansıttığı inançları ile birlikte tutum, kişisel nitelik ve kalıcı davranışlarını da yansıtır. Değerler bireyin düşünme, karar verme ve işlevlerine rehberlik eder, davranış ve sorumluluklarını belirler, yaptıklarına ve yaşamına anlam katarak bireysel özgürlük kazanmasına yardım eder (Özsoy vd., 2007: 3).

Değer çatışması, işin gerekleri ile bireyin prensipleri birbiriyle uyumlu olmadığına ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda yapılan iş, bireyin etik olmayan faaliyetler yapmasını gerektirir ve bu durum bireyin değer yargılarıyla uyuşmayabilir. Örneğin bir çalışan, yaptığı bir hatayı örtbas etmek, yetki sahibi olabilmek veya daha fazla satış yapmak için yalan söyleyebilir. Diğer yandan çalışanlar; örgütün misyonuyla faaliyetleri arasındaki tutarsızlık gibi örgütün kendi değerleri arasındaki çatışmaları da fark edebilir. Bu gibi durumlarda, ahlaki erozyonun yüksek olduğu, doğruluğun bittiği çalışma ortamları ortaya çıkar. Ancak insanlar, yaptıkları işe inandıkları ve doğruluklarından, dürüstlüklerinden, öz saygılarından ödün vermediklerinde en iyi işi yaparlar (Maslach vd., 1997: 16-17).

İdeal bir çalışan, örgütsel değerlerle en fazla örtüşen kişidir. Bireysel ve örgütsel değerler birbiriyle uyumlu olduğunda, yapılan faaliyetler her iki tarafı da memnun eder. Bu uyum çalışanlara, örgütsel kaynakları kullanarak örgüt için önemli işleri takip etmede gerekli olan hareket gücünü kazandırır. Bunun tersi durumlarda; çalışan kendisini yapmak zorunda olduğu iş ile yapmak istediği iş arasında seçim yaparken bulur. Bireysel değerler, örgütsel değerlerden bağımsız olduğunda çalışanlar yaptıkları işlere karşı ilgisiz davranırlar. Çalışanın işe karşı bağlılığı sadece ödüllere veya fırsatlara bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel değerler ile bireysel değerler birbiriyle çatıştığında çalışanın işe olan bağlılığı giderek zayıflar. Değerler arasındaki uyumsuzluğun uzun bir süredir devam etmesi çalışanın enerjisini tüketerek öz yeterlilik veya başarı hissinde azalmaya neden olur (Leiter vd., 1999: 482-483).

Değerler, çalışanların işleriyle ilgili olan tüm ilişkilerini etkiler. Örgütün kısa vadede hayatta kalma veya kar sağlamaya yönelik bakış açısını yansıtan değer sistemi, en çok da kendini işine adanmış çalışanların değerleriyle ters düşer. Örgütlerin temel değerlerine ters düşen seçimler yapmalarına neden olan bir faktör, yaşanan krizlerdir. Kriz zamanlarında yaşanan kısa dönemli finansal performans kaygısı uzun dönemde daha maliyetli müşteri hizmetlerinin ihmal edilmesine neden olabilir. Buna ek olarak, çalışanların örgütsel değerleri samimi bulmamaları değer çatışmasına yol açabilir. Örgütsel politikaları benimsemeyen çalışanlar bu durumda işlerini yerine getirmemek için sürekli bahane bulacaklardır (Maslach vd., 1997: 55–57).

Soyut olan değerler somut strateji ve politikalara dönüştüğünde, bu değerler örgütteki farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanır. Çünkü her çalışan örgütsel değerleri kendi çalışma düzenleri ve deneyimlerine göre değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan çatışma; iyi niyetli, yetenekli ve işine bağlı çalışanları çaresiz bırakır. Arzu ettikleri örgütsel dünyayı yaratamayan bu çalışanlar, bu durumu küçük veya önemsiz bir eksiklik olarak görememektedirler. Bu nedenle işleriyle olan ilişkileri derinden etkilenmektedir (Maslach vd., 1997: 58-59).

2.4.3. Kadınlarda Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tez çalışmasının “kadının çalışma hayatındaki yerinin” betimlendiği birinci bölümünün ışığında; çalışmanın kadın için maddi kazanç elde etmenin ötesinde bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Kadına kimlik kazandırması, özgüven sağlaması, kişisel gelişimine katkıda bulunması bakımından çalışma hayatı kadın için büyük bir öneme sahiptir. Çalışan kadın, tek başına var olabilme duygusunu içselleştirmekte, sosyal yaşama dâhil olmakta, çocuklarına örnek teşkil etmekte ve üretken olmanın mutluluğunu yaşamaktadır.

Ancak tüm bu olumlu etkilerinin yanında çalışma hayatı, erkeklerde olduğu gibi kadınların da sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Günümüz çalışan kadını, kariyer tercihleri ile aile sorumlulukları arasında sıkışıp kalmakta, hem iş hem de özel hayatında başarılı olmak için büyük çaba harcamaktadır. Bunun sonucunda da kadının tükenmişlikle karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışan kadınlar için genel kanı; başarılı bir kariyeri ve özel yaşamı, fedakarlık yapmadan sürdüremeyecekleri yönündedir. Çünkü çalışan kadın, evle ilgili sorumluluklarını bir tarafa bırakamamakta ve sonuç olarak erkek çalışanlara göre daha fazla taleple yüklenmektedir. Kendisini her iki hayatı da kontrol edebildiğini ispatlamak zorunda hisseden ve başarılı olmayı isteyen kadın, stres altında yaşamaktadır. Aşırı stresin sonucunda ise; tükenmişlik girdabına kapılması beklenen bir sonuç olmaktadır.

Bu tez çalışmasında kadınların yaşayabilecekleri tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörler olarak; *örgüt yapısı ve iklimi, örgüt politikaları, rol çatışması, kariyer gelişimi önündeki engeller ve cam tavan* üzerinde durulmaktadır.

2.4.3.1. Örgüt Yapısı ve İklimi

Kadınlar üzerinde stres yaratan ve tükenmişliğe neden olan faktörlerden ilki örgüt yapısı ve iklimidir. Örgütler, görünen ve görünmeyen öğelerden oluşan ve bu öğelerin etkileşimiyle bir kişilik kazanan yapılar olarak tanımlanabilir. Örgütsel yapı, iş tanımları ve unvanlar, biçimsel otorite, denetim alanı ve komuta basamakları, örgütün amaçları, uygulamaları ve planları, verimliliği, personel politikası ve uygulanışı gibi unsurlar; bir örgütün kolayca görülebilen yönünü oluşturmaktadır (Ertekin, 1978: 17).

Örgütün açıkça görülemeyen fakat çalışanlar tarafından sezilen ve örgütün genel iklimi ile şekillenen unsurları arasında ise; etkileşim kalıpları ve güç durumu, bireysel yetenekler, örgüte özgü görüşler, gruplar ve bölümler arası ilişkiler, çalışanların davranış biçimleri, açıklık, güven, örgüte bağlılık algısı, ast-üst ilişkileri gibi unsurlar sıralanabilir (Ertekin, 1978: 17).

Bir kişinin kendini ait hissetmediği bir örgüt yapısı ve iklimi içinde çalışması, güvenlik ve saygınlık ihtiyaçlarının bu yapı içinde karşılanmaması, çalışanın iş doyumunu azaltıcı ve stres artıcı bir etken olarak görülebilir (Kirel, 1991: 45).

Konuya kadınlar açısından bakıldığında; erkek egemen örgüt yapılarında çalışan kadın profili karşımıza çıkmaktadır. Bu yapılarda kadınlar genellikle düşük ücretle, düşük statülerde, çok az sorumlulukla ve yükselme şansı sınırlı işlerde

çalışmaktadırlar. Erkek egemen örgütlerde erkekler çalışma hayatını yönlendirirken, kadınlar genellikle destek eleman olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, emeğinin karşılığını alamadığını düşünen, örgüt içindeki geleceğinin belirsiz olduğunu algılayan ve kendisinin daha çok ikincil konuma itildiğini hisseden kadınlarda endişe ve gerilim yaşanması olası bir sonuç olarak görülebilir. Kadındaki bu duygu ve düşünce durumlarının uzun bir süre devam etmesi halinde ise tükenmişlik kaçınılmaz olacaktır.

2.4.3.2. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, kadınların tükenmişlik yaşamasına neden olan bir diğer faktördür. İşletmelerdeki çalışma koşulları, işe devam, izin, ücret, performans değerlendirme gibi politikalar kadınların özellikle psikolojik durumlarını etkileyebilmekte, endişe ve gerilim yaşamalarına neden olabilmektedir (Kırel, 1991: 78).

Tez çalışmasının birinci bölümünde de açıklandığı gibi kadınlar; mesleki yönlendirmede, işe alımda, ücret, performans değerlendirme ve terfilerde ayrımcı uygulamalarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca örgüt politikaları da bu uygulamaları desteklemektedir.

Örgüt içindeki ayrımcılık sonucunda kadın çalışan, öncelikle örgüt politikalarının taraflı olduğunu düşünebilir ve adalet inancı sarsılabilir. Örgüt politikalarının kendisine farklı şekilde uygulandığını algılayan kadın çalışan için belirsizlik söz konusudur. Çünkü kadın çalışanın örgütteki geleceği ve kariyer gelişimi bu politikalar ile belirlenecektir. Kadın olduğu için göstermiş olduğu başarılarla önem verilmemesi, hayal kırıklığı ile sonuçlanabilir. Bunun sonucunda da kadın çalışan, kendisini örgüt içinde rahat hissetmeyebilir, örgüte ve işe yabancılaşabilir ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissedemeyebilir. Tüm bu duygu durumları ise; kadın çalışanın tükenmişlik yaşamasını kolaylaştıracaktır (Aydın, 2008: 185-188).

2.4.3.3. Rol Çatışması

Rol çatışması ve rol belirsizliği, işyerinde sıklıkla karşılaşılan ve çok farklı biçimlerde ortaya çıkan sorunlardan ve kadın çalışanlarda tükenmişliğe neden olan faktörlerden bir diğeridir. Rol çatışması; bireyin yapması gerektiğine inandığı iş ile diğer çalışan veya yöneticilerin kendisinden yapmasını bekledikleri arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 80). Bireyin birbirinden farklı ve tutarsız iki talep veya baskı altında kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2008: 174).

Rol çatışmasının diğer bir türü de, bireyin yapması gereken iki iş ya da rol arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir rol çatışması, genellikle ev ve iş yaşamının gereklilikleri arasında denge kurmanın güç olduğu durumlarda yaşanmaktadır (Solmuş, 2004: 80).

Rol çatışması, kadın çalışanlar için önemli sorun olmakta ve işin yapısından çok aile ve iş yaşamı arasındaki çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Kadından beklenen geleneksel faaliyetleri sürdürebilme, zaman baskısı ve toplumun kadından beklentileri; rol çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü kadınlar daima, içinde yaşadıkları toplumun yönlendirmesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Kırel, 1991: 69).

Cinsiyetçi iş bölümünün değişmemesi ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalması, kadının farklı roller üstlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Ev işlerine yeterli zaman ayıramadığı, iyi bir eş ve anne olamadığı için kadın çoğu zaman kendisi de dâhil birçok kişi tarafından suçlanmakta, işyerinde ise; yeterince çalışkan ve özverili olmadığı için kariyer ilerlemesinde gözden düşmektedir. Her iki alanda yaşadığı gerilim nedeniyle kadının hem işten hem evlilikten aldığı doyum azalmakta, birçok fiziksel ve ruhsal bunalımla karşılaşmaktadır (Aytaç, 2001: 50).

Aynı zamanda rol çatışması yaşayanların performanslarının düştüğü, umutsuzluk hissettikleri, kişilerarası ilişkilerinde katı ve alaycı bir tutum sergiledikleri, sıklıkla değersizlik duygusu ve çaresizlik yaşadıkları, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışları gösterdikleri görülmektedir (Solmuş, 2004: 80). Tüm bu sonuçlar ise; tükenmişliğin belirtileri olarak görülebilir. Özellikle hem işyerindeki

hem de aile içindeki rolleri nedeniyle aşırı yüklenen, yoğun bir tempoda ve kısıtlı bir zaman dilimi içinde tüm sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan kadınlarda bu sonuçların görülmesi ve dolayısıyla tükenmişlik yaşamaları beklenebilir bir sonuçtur.

2.4.3.4. Kariyer Gelişimi Önündeki Engeller ve Cam Tavan

Birey, doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket etmektedir. Gelişmesinin önündeki her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılmaktadır. Her birey, çalıştığı örgütte kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi, örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını artırmak istemektedir (Eren, 2006: 298). Örgüt içinde kadın çalışanlar üzerinde stres yaratan ve onları tükenmişliğe doğru sürükleyen faktörler, iş güvensizliği ve ilerleme önündeki engellerdir (Kırel, 1991: 70).

Çalışanlar üzerinde çok büyük stres yaratan faktörlerden biri olan işten çıkarılma korkusu ile özellikle mavi yakalı olarak çalışan kadınlar karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü personel azaltmayı düşünen işletmelerin ilk olarak işten çıkartma eğiliminde oldukları kişiler, kadın çalışanlar olmaktadır (Özkalp vd., 1996: 345). İşten çıkarılma ve tercih edilememe düşüncesi, kadınların her an stres altında kalmalarına ve işyerindeki geleceklerine dair bir güvence duyamamalarına neden olmaktadır. Her an gelecek kaygısı yaşayan kadınlar, işlerini aksatabilmektedirler (Kırel, 1991: 72-73). Bu olumsuz duygular ise; tükenmişliğin yaşanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Kadın çalışanlar için bir diğer tükenmişlik nedeni, ilerleme önündeki engeller nedeniyle yükselmemedir. Terfi, bireyi çalışmaya sevk etmede önemli bir etmendir. Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme sağlarken aynı zamanda büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücreti de beraberinde getirmektedir. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurmaktadır (Budak, 2008: 287).

Tez çalışmasının birinci bölümünde kariyer engelleri başlığı altında, yükselmek isteyen kadın çalışanların önünde birçok engelin var olduğundan söz

edilmişti. Belirli bir mevkiden sonra kadınların cam tavana vurdukları ve cam tavanın kırılması oldukça güç bir engel olduğu belirtilmişti.

Yükselmek ve kendisinin o mevki için uygun olduğunu kanıtlamak isteyen kadın çalışanlar, bir erkeğe göre çok fazla çaba göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum onların fiziksel ve duygusal açıdan yorgunluk hissetmelerine neden olabilmektedir. Üstelik her defasında göremedikleri fakat çarptıkları bir engelle karşılaşmak, hayal kırıklığı yaşamalarına, kendilerine olan güveni kaybetmelerine ve başarısız olduklarını hissetmelerine neden olabilir.

Örgüt içinde bulunduğu düzeyden daha yüksek bir düzeyde olması gerektiğine inanan, kendisiyle aynı nitelikteki erkek çalışanların çok daha kolay ilerlediğini fark eden kadın çalışan, aşamadığı cam tavanın sadece kendisine koyulan bir engel olduğunu algılayacaktır. Dolayısıyla haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen kadın çalışan, büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebilir (Eren, 2006: 298).

Aynı zamanda kadın çalışanın örgüt ve yaptığı işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine ve giderek de çevresine karşı yabancılaşmasına neden olabilir (Aydın, 2008: 182). Yükselmeme ve engellenme, kadın çalışan üzerinde bir gerilim yaratabilir, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu meydana çıkarabilir, iş doyumsuzluğuna neden olabilir (Kırel, 1991: 74). Zamanla terfi olanakları bakımından hiçbir ümidin kalmaması ve kariyerinin nereye doğru gideceğini açık bir şekilde görememek stres nedeni olabilir. Tüm bu duygu durumlarının sonucunda ise; kadın çalışanın tükenmişlik yaşamasının çok da küçük bir ihtimal olmadığı söylenebilir.

2.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik, çok çeşitli bireysel rahatsızlıklara neden olduğu kadar örgütler açısından da birçok olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Bu sonuçlar her ne kadar tükenmişliğe özgü olmasa da, bireylere ve örgütlere verdiği zararların ve maliyetlerin farkına varılması ve problemi önlemede daha iyi bir yönetimin önemine dikkat

çekmesi bakımından üzerinde durulması gereken bir konudur (Cordes vd., 1993: 637).

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendrom olsa da bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Ardıç vd., 2008: 75).

Bu çalışmada tükenmişliğin sonuçları; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan bireylerde, özellikle duygusal tükenme boyutuna bağlı olarak, strese bağlı sağlık sorunlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Maslach vd., 2001: 406). Stres yaratıcı iş koşulları, çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanma yaratmakta, bu zorlanmanın uzun sürmesi gerek fiziksel gerekse psikolojik/ruhsal açıdan ciddi sağlık sorunları doğurmaktadır. Kroner kalp hastalığı, yüksek tansiyon, sindirim rahatsızlıkları, genel sağlık sorunları, kronik kaygı, ciddi depresyon, nevrozlar gibi birçok rahatsızlık strese bağlı olarak yaşanmaktadır (Baltaş vd., 2008: 76, 80).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim bozuklukları gibi fiziksel sorunlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar oldukça fazla görülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla, hizmet verilen kişilerle, arkadaşlarla ve aile bireyleriyle ilişkiler zarar görmektedir. İçeride kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimleri artmakta ve iş ortamından uzaklaşmak için molaları uzatma girişimleri görülmektedir (Torun, 1995: 26).

Tükenmişliğin birey üzerindeki bir diğer sonucu, kararsızlıktır. Kararsızlık, bireyin her şeyi dert etmesine ve iç mücadele yaşamasına neden olmaktadır. Alınması gereken bir kararı sürekli olarak erteleyen veya karar verme sorumluluğunu başkalarına yükleyen bireyler, endişe ve üzüntü yaşamakla birlikte kendilerini yetersiz hissetmektedirler. Verilen kararların bir kısmının yanlış olmamasına imkân

yoktur. Ancak duygu ve isteklerinden sürekli şüphe eden birey, kendisini zihnen yıpratmakta ve tamamen yetersiz kalmaktadır (Izgar, 2001: 25–26).

Tükenmişliğin neden olduğu sıkıntıları azaltmak isteyen bireyler; içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici gibi maddelere yönelebilmekte ve zamanla bağımlı hale gelebilmektedirler. Sendromun örgütsel sonuçları arasında işe devamsızlık, işten ayrılma, performansta düşme dikkat çekmektedir (Izgar, 2001: 21).

Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadığı sıkıntılar aile hayatına da yansımaktadır. Birey, tükenmişliği tek başına yaşarken, etkileri ailesi ve arkadaşları tarafında güçlü bir şekilde hissedilir (Sürgevil, 2006: 93). Evine fiziksel ve duygusal açıdan yorgun ve gergin gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası; kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedebilir, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan memnun olmadığını düşünerek, bundan dolayı bireyi suçlayabilirler. Yaşadığı tükenmişlik ile baş edemeyen birey, ailesi tarafından bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilmektedir. Sonuç olarak; aile içi çatışmalar yaşanmakta, aile fertleri birbirlerinden uzaklaşmakta, boşanmalar veya ayrı evde yaşamalar görülmekte, çocuk ve ebeveyni birbirinden kopmaktadırlar (Ardıç vd., 2008: 75).

2.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin örgütsel hayata olan etkileri; azalan meslek başarısı, iş doyumsuzluğu, hizmet sunulanlara yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği olarak sıralanabilir (Sürgevil, 2006: 91).

Tükenmişliğin çalışma hayatında en çok görülen etkisi, bireylerin iş performanslarındaki düşüştür. Bu düşüş özellikle bireyin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyonda düşüşler, sınırlılık artışları, itici davranışların ortaya çıkışı görülmektedir (Izgar, 2001: 23). Tükenmişliğin daha düşük etkinliğe ve verimliliğe neden olması sonucunda, bireyin iş doyumunu düşmekte, örgüte ve işe olan bağlılığı azalmaktadır (Maslach vd., 2001: 406).

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği diğer bir sorun da dikkat dağınıklığıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya toplayamayan bireyleri yaptığı işin kalitesinde önemli düşüşler meydana gelebilir. Bu dikkat dağınıklığın daha ileri boyutlara ulaşması, iş

yerinde kazaların ve yaralanmaların meydana gelmesine de neden olabilir (Sürgevil, 2006: 91–92).

Tükenmişlik aynı zamanda bireyin, çalışma arkadaşlarıyla ve hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerini de değiştirmektedir. Maslach ve Pines'in (1977) yapmış oldukları araştırmada, tükenmişliği yoğun olarak yaşayan bireylerin daha sabırsız, huysuz ve daha az hoşgörülü oldukları ile müşterileriyle aralarına mesafe koydukları ortaya çıkarmıştır (Aktaran: Cordes vd., 1993: 638). Bu bireyler zamanla karşısındaki insanları birer nesne gibi görmeye başlamakta, onlara gösterdikleri ilgi azalmaktadır. Sadece sunulan hizmetin kalitesi düşmemekte, müşteri ihtiyaçları da önemsenmemektedir. Sonuç olarak birey; düşüncesiz, saygısız, kaba bir tavırla hizmeti sürdürmeye başlamaktadır (Izgar, 2001: 25).

Tüm bu sonuçların yanı sıra tükenmişlik; işe gelmeme, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri ile de yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 406). Tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk ederek, tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlayabilir (Sürgevil, 2006: 92). Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriyi azaltmaları ve emekliye ayrılmak istemeleri tükenmişliğin sonuçları arasındadır (Tuğrul vd., 2002: 2).

2.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE TEKNİKLERİ

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Tükenmişlik ile mücadelede en önemli nokta; sendromu ortaya çıkarıcı etmenlerin en başta giderilmesi, bu yapılamıyorsa sendromun erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir (Kaçmaz, 2005: 31).

Maslach ve Goldberg'in (1998: 65) çalışmasında; önerdikleri yeni bir yaklaşımın, özellikle tükenmişliği önlemeye yönelik gelecekteki çalışmalar için yararlı olabileceği belirtilmektedir. Bu çalışmada yer alan çok boyutlu model ile araştırmacılar, tükenmişliğin tam tersi olarak kabul ettikleri bağlılığa odaklanmayı amaçlamaktadırlar. Bağlılık da tükenmişlik kavramının tanımlanmasında olduğu gibi üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu boyutlar olumlu sonuçlar

doğurmaktadır. Bağlılık kavramında; duygusal tükenmenin yerini “yüksek enerji”, duyarsızlaşmanın yerini “güçlü ilişki”, düşük başarı hissini yerini “öz yeterlilik” almaktadır. Bu sayede tükenmişliğin engellenmesi de sağlanmaktadır.

Tükenmişlik ile mücadele konusunda Lee ve Ashforth (1991) ise; iki yönlü bir yaklaşımın ele alınması gerektiğini belirtmektedirler. Buna göre bir tarafta; iş ile ilgili stresi ortaya çıkaran etkenleri önlemeye yönelik örgütsel değişim ve gelişim stratejilerine önem verilirken, diğer tarafta algısal ve yaşantısal düzeydeki gerginliği giderecek sosyal, bilişsel ve bedensel stratejilere ağırlık verilmelidir (Aktaran: Torun, 1995: 27).

Örgütsel mücadele noktasında yöneticiler, tükenmişlik belirtilerini hafifletmek için çeşitli yönetsel değişiklikler yapabilirler. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak, başarıları takdir ederek ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme sürelerini çoğaltmak, üst yönetimin desteğini almak, kişilerarası etkileşimleri düzenleyip iletişimin kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumlulukları ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak yapılacak yönetsel düzenlemelerdendir (Torun, 1997: 48).

Tükenmişlik ile bireysel düzeyde mücadelede çok sayıda teknikten yararlanılabilir. Bu tekniklere; fiziksel egzersizler, meditasyon, kişisel gelişim eğitimlerine katılma, girişkenlik eğitimleri, biyolojik geribildirim ve aşamalı rahatlama aktiviteleri, zaman yönetimi, monotonluğu önleme, hobi edinme, tatile çıkma, danışmalık hizmeti alma ve iş değişikliği örnek olarak gösterilebilir (Glogow, 1986: 82).

Tükenmişlik, özellikle iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bir olgudur. Dolayısıyla, bireyin tek başına tükenmişliği engellemeye çalışması yeterli olmayacaktır. Tükenmişlik ile mücadelede hem örgüte hem de bireye görevler düşmektedir (Maslach vd., 1997: 79). Bu nedenle tez çalışmasında, bireysel ve örgütsel mücadele tekniklerine yer verilmektedir.

2.6.1. Bireysel Mücadele Teknikleri

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel mücadele teknikleri öncelik kazanmaktadır. Burada önemli olan, bireyin tükenmişliğin ne olduğunu ve hangi belirtileri gösterdiğini bilmesidir. Bu sayede birey, içinde bulunduğu durumu erken fark ederek çözüm aramaya yönelebilecektir (Kaçmaz, 2005: 31).

Bireysel mücadele olarak, çok çeşitli stratejiler “stres yönetimi” başlığı altında bulunmaktadır. Birey, bu stratejileri ilgili kitapları alarak, seminerlere giderek veya örgütün çalışanlara verdiği eğitimleri alarak öğrenebilir ve kendi kendine uygulayabilir. Ancak stres yönetimi tekniklerinin büyük çoğunluğu işyerindeki sosyal ortamı göz ardı edip bireyi değiştirmeye odaklandığı için, tükenmişlikle mücadelede bireyin tek başına olduğu gibi yanlış bir düşünce de oluşmaktadır (Maslach vd., 1997: 63, 70).

Tükenmişlik ile mücadelede yararlanılabilecek teknikler arasında; *kendini gerçekleştirme, gerçekçi hedefler belirleme, iş ile ilgili kullanılabilecek yöntemler, zaman yönetimi, stres yönetimi* yer almaktadır (Sürgevil, 2006: 99; Izgar, 2001: 43–50).

2.6.1.1. Kendini Gerçekleştirme

Maslow’a (1954) göre; kişinin kendini gerçekleştirme niyeti nihai bir amaçtır ve insanın amaçlı ve devamlı çaba gösteren bir varlık olduğunun göstergesidir. Kendini gerçekleştirme, insanın toplum içinde birey olarak varlık ve bütünlüğünü, yaratıcılığını, amaç ve çabasını ifade eden bir ihtiyaçtır (Aktaran: Izgar, 2001: 48).

Kendini gerçekleştirme sürecindeki birey, ortalama bir insandan daha farklı özelliklere sahiptir. Kendini gerçekleştiren bireyin özellikleri; “kendisini, başkalarını ve doğayı olduğu gibi kabul eder, daha derin ilişkiler kurar, yaşamaktan zevk alır, düşünce ve davranışlarında bağımsızdır ve ayakları üzerinde durabilir, kendine güveni tam, yaratıcı ve üretkendir, kendi dışındaki sorunlarla ilgilenir, kendi kendine yeter, insanlarla birlikte olmaktan ve onlara yardımcı olmaktan zevk alır, üstün bir mizah anlayışı vardır” şeklinde sıralanabilir (Izgar, 2001: 48-49).

Kendini gerçekleştirmiş veya bu yolda bir adım atmış olan birey, kendi varlığının farkında olup kendisini tanır. Kendini tanımak ise; tükenmişlikle mücadelede atılmış önemli bir adımdır. Tükenmişlik içindeki bireyin; kendisinde olan değişimlerin farkına varması, bu değişimlerin nereden ve nasıl kaynaklandığını analiz etmesi (Sürgevil, 2006: 99), içinde bulunduğu durum nedeniyle karşıt dengeleyici stratejilere ihtiyaç duyduğunu görmesi, ne hissettiğini ve neden hissettiğini bilmesi (Izgar, 2001: 47) mücadele için oldukça önemlidir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; olaylar sonucu gösterilen olumsuz tutumlar yani bireyin kendi kendisine söylediği olumsuz sözler, o olay sırasında hissedilen gerginliği artırmaktadır. Bireyin kendi kendine yaptığı bu biçimdeki iç konuşma zamanla otomatikleşmekte ve olumlu bir içerik ile yer değiştirmeleri giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla bireyin stres düzeyini azaltabilmesi için bu olumsuz düşüncelerin farkına varması oldukça önemlidir. *“Tamam, olan oldu. Bu duruma dayanmam zor. Değiştirmek için ne yapabilirim? Eğer yapabileceğim bir şey yoksa bu duruma nasıl uyum sağlarım? Bu durumu nasıl daha az stresli bir hale getirebilirim?”* şeklinde bireyin yaptığı olumlu iç konuşma, stresi tamamen yok etmeyecektir, ama bu durumla mücadele etmede bireye oldukça yararlı olacaktır (Roskies vd., 2009: 85, 92).

Bu soruları sormanın yanında birey, iç gözü geliştirerek kendini gerçekçi bir şekilde tanıyıp anlayabilir. İç gözü, bireyin kendisini daha önce hiç tanımadığı boyutlarda tanımasını ve kabul etmesini sağlar. Bireyin, yeni bir benlik geliştirmesine, kişiliğinin eksik tarafını görüp geliştirmesine yardımcı olur (Izgar, 2001: 50).

2.6.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme

Tükenmişlik bir bakıma bireyin idealleri ile ilgilidir. Birey, bağlandığı bir yaşam tarzı veya ilişkiden beklentilerini elde edemediğinde yorgunluk ve hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bireyin beklentileri gerçekten olabileceklerin çok üstüneyse ve birey bu amaca ulaşmada ısrarlıysa, huzursuzluk ve sıkıntıyla karşılaşması kaçınılmazdır. Sonuç olarak bireyin öz kaynakları, yaşam enerjisi ve işlevselliği tükenecektir (Izgar, 2001: 43).

Bu nedenle gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlemek, bireylerin hayal kırıklığına uğramalarını azaltacaktır. Bireyin kendisini tanıyarak, sahip olduğu yeteneklerin ve zayıflıkların farkına vararak hedefler belirlemesi önem kazanmaktadır. Bunun için birey, kendisi için önemli olan hedefleri gerçekçi bir şekilde belirleyip, gerekli donanımlara sahip olup olmadığını belirlemelidir (Sürgevil, 2006: 99–100). Çünkü gerçekçi hedefler belirlemek, kendi sınırlarımızın ve yeteneklerimizin farkında olmamızı gerektirir (Izgar, 2001: 45).

Bireyin bu yöndeki çabaları özellikle tükenmişliğin *kişisel başarıda azalma hissini* önleyecektir. Çünkü nereye gideceğini, ne için çalıştığını, yaptığı işin sonucunda ne gibi kazanımlar elde edeceğini bilen birey; hem kendi potansiyelinin farkında olacak hem de belirli bir amaca odaklandığı için başarılı olma olasılığı artacaktır (Sürgevil, 2006: 100).

2.6.1.3. İşle İlgili Kullanabilecek Yöntemler

Tükenmişlik, birey ile işi arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir. Bu uyumsuzluğu önlemek örgütün görevi olduğu kadar bireysel çabalar da oldukça önemlidir. İşe ara verme, işin yapılış tarzını değiştirme ve son olarak iş değiştirme, tükenmişlikle bireysel mücadele teknikleridir.

İşe ara verme, özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bireyin yaptığı işte belirli aralıklarla mola alması, yapılan iş üzerinde yeniden dikkat toplamayı ve iş ortamından uzaklaşıp “kafa dağıtmayı” sağlayacaktır (Sürgevil, 2006: 101). İşyeri tarafından verilen çay molaları, yemek saatleri, bireyin kendisini duygusal bakımdan yenilenmesine olanak tanır. Bu dinlenme saatleri, bireyin işin yoğun baskısından da kurtulmasını ve rahatlatmasını sağlayacaktır (Izgar, 2001: 46).

İşin yapılış tarzını değiştirmek, işin hep aynı biçimde değil, farklı yöntemlerde veya zamanlarda yapılmasıdır. Çalışanın, işin yapılış tarzında farklı yollar deneyebilmesi, işi daha çok sahiplenmesine neden olurken işe esneklik ve dinamizm de kazandırır. Ayrıca çalışan, işi üzerinde kontrol sahibi olduğunu hisseder ve böylece tatmin düzeyi yükselebilir. Bireyin ufak sayılabilecek değişiklikler bile

yapabilmesi, ona psikolojik bir rahatlama sağlayacaktır. Bu bile tükenmişlikle mücadelede atılmış bir adımdır (Sürgevil, 2006: 100–101).

Birey, tükenmişlikle mücadelede elinden geleni yapmış fakat bir sonuç alamamış olabilir. Birey, içinde bulunduğu durumu düzeltemediği için büyük bir yılgınlık yaşayabilir. Bu durumda yapılacak tek şey, işten ayrılmaktır. Ancak işten ayrılmak çok ciddi bir karardır ve gerek maddi gerekse manevi kayıplara yol açacaktır. Bu nedenle tüm alternatifler değerlendirilerek bir karar verilmelidir. Sağlıklı alınan bir karar ise; bireyin hayatında yeni bir sayfa açmasına imkân sağlayacaktır (Sürgevil, 2006: 118; Izgar, 2001: 46).

2.6.1.4. Zaman Yönetimi

Stres, bazı olaylara verdiğimiz tepki olmakla birlikte zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır. Bazen yetersiz ve gereksiz bir bürokrasi ve kırtasiye, rastgele hazırlanmış bir program, zamanın boşa geçtiği ve hiçbir şeyin kontrol edilemediği hissi uyandırır. Bu kaygı bireyde olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur ve bireyin enerjisinin tükenmesine yol açar. Birey, daha uzun süreler harcayarak daha az şey yapmaya başlar. Olayları kontrol edememenin yarattığı düzensizlik, stresi tetikler (Sezgin, 2010: 103).

Bireyin, kontrol edemediği zamanın akışı içinde kendini yönetebilmesi (Budak vd., 2004: 631), aslında kendi hayatına hükmedebilmesi anlamına gelmektedir (Baltaş vd., 2008: 278). Zamanı iyi kullanmak düşünce ve ayrıntılarla oyalanmadan kısa zamanda çok iş yapmak değil; amaç ve öncelikleri saptayarak bireyin zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırması ve hayatından daha fazla zevk almasıdır (Baltaş vd., 2008: 278). Etkili bir zaman planlaması için düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve zaman cetveli kullanmak yararlı olmaktadır (Sezgin, 2010: 103).

2.6.1.5. Stres Yönetimi

Stres yönetiminde asıl sorun, stresin kabul edebilir bir düzeye nasıl getirileceğidir. Çünkü stresin tamamen yok edebilmesi bireyi pasif bir hale

getirebilir. Bu yüzden bireyin belli bir miktar stresi kabullenmesi gerekir. Stresin kontrolü aslında bireysel bir sorundur. Bazı bireyler stres belirtilerini tanıyıp stresin etkilerini azaltmaya çalışırlarken; bazıları da stres belirtileri hakkında yeterince bilgi sahibi değildirler (Budak vd., 2004: 585, 587).

Stresle başa çıkmak, ruh ve beden sağlığını korumak, verimli bir hayat yaşayabilmek için gerekli olan beceriler bir program çerçevesinde öğrenilebilir. Birey, bu becerileri eğitimlere katılarak edinebileceği gibi konuyla ilgili çeşitli kitaplardaki teknikleri adım adım uygulayarak da stresin etkilerini kontrol altında tutabilir (Baltaş vd., 2008: 177). Bireyin yaşadığı stresi azaltmak için yapabileceklerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Baltaş vd., 2008: 186- 287; Eren, 2006: 314–317):

1. Derin gevşeme tekniklerini öğrenmek, nefes egzersizleri yapmak.
2. Koordinasyonu artırmak için koşu, yürüyüş ve aerobik gibi fiziksel egzersizler yapmak.
3. Yeme alışkanlığını değiştirip ideal kiloyu koruyup sağlıklı ve yeterli beslenmek.
4. Sigara ve alkol gibi alışkanlıkları bırakmak.
5. Mükemmelliğin peşinden koşmayı bırakmak, basit olay ve başarılarından da mutluluk duymak. Olayların iyi yanını görmeye çalışmak.
6. Kendine saygı duygusunu geliştirerek bedenlen zorlayacak ve eziyet verecek davranışlardan kaçınmak.
7. Ara sıra fırsat buldukça tatile çıkmak ve enerji toplamak.
8. Çok fazla öfkelenmekten kaçınmak. Bunu için de bireyin öfkesini kabul etmesi, öfkesinin kaynağını bulup neden öfkeli olduğunu anlaması ve öfkeyle mücadele etmesi.

2.6.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri

Tükenmişlikle mücadelede bireysel teknikleri uygulamak daha kolay olmasına rağmen, örgütsel düzenlemeler tükenmişlikle mücadelede daha kalıcı sonuçlar vermektedir. Nitekim örgütte yapılan değişiklikler tükenmişlik hakkında bilgilenmeyi sağlayacağı gibi bireyin kendisini veya bir başkasını suçlama eğilimini engeller. Aynı zamanda tükenmişliğe örgüt düzeyinde cevap vermek, onun meşru bir sorun olduğu gerçeğini de pekiştirir (Sürgevil, 2006: 119).

Bir örgütün hayatını sürdürebilmesi için gerekli tüm işlerin insanlar tarafından yapıldığı göz önüne alınırsa; tükenmiş birey sayısının çok olduğu bir örgütte çalışanların verimli ve üretken olmaları mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla tükenmişlik sadece bireyin kötü bir gün geçirmesi veya kendisini huzursuz hissetmesi kadar basit ve önemsiz bir sorun değildir. Uzun vadede tükenmişlik, örgüt düzeyinde maddi kayıplara da neden olmaktadır (Maslach vd., 1997: 69).

Tükenmişlik yaşayan birey, sorunun zannettiğinden daha ciddi olduğunu fark ettiğinde bununla hiçbir yardım almadan başa çıkabileceği gibi yanlış bir düşünceye kapılmamalıdır. Çünkü birey, davranışlarını kendi kendine değiştirebilir, fakat içinde bulunduğu sosyal çevre için aynı durum söz konusu değildir. Sosyal çevreyi değiştirebilmek için grup halinde çalışmaya ihtiyaç vardır. Özellikle iş ile birey arasındaki uyumsuzluğun giderilebilmesi için örgütsel bir bakış açısı gerekmektedir (Maslach vd., 1997: 71).

Bu çalışmada, tükenmişlikle ilgili örgütsel mücadele tekniklerinden; *personel seçimi, örgüt geliştirme ve örgütsel değişim, personel güçlendirme ve yetki devri, iş zenginleştirme, çatışma yönetimi, performans değerlendirme* (Sürgevil, 2006: 119-120; Izgar, 2001: 30-42), *farklılıkların yönetimi* incelenmektedir.

2.6.2.1. Personel Seçimi

Yetenekli çalışanlara sahip olmak, iyi bir personel seçim sürecine bağlıdır. Bu nedenle de seçim süreci, zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir (Aldemir vd., 2004: 103). Özellikle de mesleklerin daha da karmaşıklaşmasıyla birlikte, fiziksel ve psikolojik farklılıkların önem kazandığı

günümüz iş dünyasında, bireysel farklılıkların iyi irdelenmesi ve insanların uygun pozisyonlara yönlendirilmesi doğru düzenlenmiş bir personel seçim sürecine bağlıdır (Budak, 2008: 177).

İş arayan kişi açısından ücret, yükselme olanağı, işletmenin tanınmışlığı ve endişe verici durumlar gibi faktörlerin etkili olduğu personel seçim süreci, bağımlılık ilişkisini benimseme, farklı kişilerle bir arada çalışma, özel yaşam ile iş yaşamını bağdaştırma, örgütsel rolü doğru algılama gibi anlamlar içermektedir (Aldemir vd., 2004: 107).

İnsanlarla yoğun işler gerektiren mesleklerde çalışacak personelin seçiminde diğerlerine göre biraz daha dikkatli olunması; ileride yaşanması muhtemel psikolojik problemlerin de önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bireyin psikolojik olarak nasıl bir iş yükünü kaldıracağı, hangi işin ona daha çok uygun olacağı veya bireyin istenen özelliklere sahip olup olmadığı bu süreç ile ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006: 121).

İnsan kaynakları uzmanları belirli sorularla, bireylerin tükenmişlik potansiyellerini belirleyebileceklerdir. “Son işinizin en az hoşunuza giden kısmı neydi?”, “İş değiştirmenizin sebebi nedir?” gibi sorulara verilen cevaplar, aslında birer ipucudur. Aynı şekilde, devamlı iş değiştirmiş olan bir aday, insan kaynakları uzmanlarına tükenmişlikle bireysel mücadele yöntemleri konusunda yetersiz olduğu sinyali de vermektedir (Sürgevil, 2006: 121-122).

2.6.2.2. Örgüt Geliştirme ve Örgütsel Değişim

Beckhard'ın (1969) yapmış olduğu tanıma göre örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir (Aktaran: Dinçer, 1992: 14). Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların tutum, inanç ve davranışlarını değiştirmek, örgütsel iletişimi daha etkin bir hale getirmek, sorunları açık bir şekilde tartışabilecek bir ortam yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, çalışanlar arası yardımlaşmayı sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini paylaşabilecekleri örgüt ortamı geliştirmek gerekmektedir (Koçel, 2007: 33).

Sonuç olarak örgüt geliştirme ile birey ve grupların çalıştıkları örgütteki verimlilikleri artarken örgütsel etkinliğin de gerçekleşmesi sağlanacaktır. Aynı zamanda örgütsel etkinliğin yanında çalışanların ihtiyaçları ve mutluluğu daha iyi sağlanacak, çalışanlar ve gruplar arası ilişkiler daha iyi ve sağlıklı olacaktır (Eren, 2006: 571).

Diğer kavram olan değişim; planlı veya plansız herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim ise; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliktir (Dinçer, 1992: 8-9). Açık birer sistem olan örgütler, oldukça hızlı değişen çevre içinde yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Örgüt ve çevre arasındaki bu ilişki örgütsel değişimi de zorunlu hale getirmektedir (Budak vd., 2004: 544). Bu nedenle birey veya örgütle ilgili her konuda devamlı olarak bir farklılık ortaya konmakta, yeni durum ve konuma ulaşılmaya çalışılmaktadır (Koçel, 2007: 524).

Değişime kapalı olmak ise; örgütsel durgunluğa yol açacaktır. Durgunluk, örgütleri tembelleğe sürüklerken, çalışanlar için de tükenmişlik nedenidir. Aynı şekilde, değişimin çok hızlı yaşanması çalışanlar üzerinde strese neden olacağından tükenmişliği hızlandıran bir faktör olacaktır (Izgar, 2001: 33).

2.6.2.3. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle işletme literatürüne giren ve ilk kez 1983'te Harriston ve Kanter tarafından kullanılan personeli güçlendirme kavramı; personelin bağımsız hareket ederek ve yaratıcılığını kullanarak işletme amaçlarına gönüllü katkıda bulunabilecek istek düzeyine getirilmesi olarak tanımlanabilir (Aldemir vd., 2004: 239-240). Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak da ifade edilebilir. Bu süreç ile çalışana; işiyle ilgili karar alma ve aldığı kararları uygulama olanaklarını genişletebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve motivasyon kazandırılmaktadır (Budak, 2008: 293).

Güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanın üst kademe yöneticilerine oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme ile “iş yapan işin

sahibi” haline getirilmeye çalışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işi yapana işle ilgili seçim hakkı verilirken yönetici, iş sahibinin işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratarak kaynakları sağlamaktadır (Koçel, 2007: 316-317). Bu şekilde güçlendirilmiş personel, yaptığı işin kendisine ait olduğunu hissetmekte ve işin sorumluluğunu taşımaktadır. Böyle bir durumda inisiyatif kullanma ve doyum düzeyi yükselen çalışanın etkinliği de artmaktadır (Budak, 2008: 294).

Güçlendirme ile ilgili kavramlardan biri olan yetki devri, yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile astına belirli şartlar altında devretmesidir (Koçel, 2007: 316).

İnsanlarla yoğun olarak çalışanlar, üst düzey yöneticiler ve müşteriler arasında sıkışmış kalmışlardır. Sorumlulukları altında çözmeleri gereken birçok sorunun yanında, müşterilerin memnuniyetini sağlamak zorundadırlar. Gerek müşteri memnuniyetini sağlayabilmek gerekse diğer sorunları çözebilmek için birçok radikal karar almak zorundadırlar. Fakat çoğu zaman her çalışanın karar verme hakkı yoktur. Bunun sonucunda ise; çalışanın tükenmişlikle yüz yüze kalması kaçınılmazdır (Izgar, 2001: 37).

2.6.2.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi çabalarının toplamıdır. Bu çabalar daha çok yönetim kademesine ait işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamındadır. Bu sayede çalışanlar, inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, başkalarının vermiş oldukları kararları yerine getirmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucunda oluşan kararları gerçekleştirme olanağı bulmaktadırlar. İş zenginleştirme ile bireylerin kendilerini işlerine adanmaları, işlerini severek yapmaları ve işten içsel anlamda tatmin olmaları sağlanmaktadır (Eren, 2006: 583-584). Ayrıca, çalışanlara kendilerini denemeleri için daha fazla imkân, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha çok şans verilmiş olacaktır (Dinçer, 1992: 144).

2.6.2.5. Çatışma Yönetimi

İki veya daha fazla birey veya grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanan *çatışma* (Budak vd., 2004: 562); kişilerarasındaki, amaçlardaki, değer yargılarındaki, algılardaki ve buna benzer birçok konudaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Koçel, 2007: 505). Ayrıca çatışmaların, bireyin sosyal ve çalışma hayatındaki uyumsuzlukların bir göstergesi olduğu söylenebilir. Birey, sosyal yaşamın etkilerine bağlı olarak yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerine kurmaktadır. Fakat bazı durumlarda bu kalıplar bozulmakta ve birey çevresindeki kişilerle anlaşamamakta, uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Bu uyumsuzluklar; bireyin sosyal ve örgütsel hayatında önemli rol oynamaktadır (Budak vd., 2004: 561).

Yaşanan her çatışma, birey üzerinde strese neden olmaktadır. Bu stresin özellikle aşırı bir duruma gelmesi, birçok davranış bozukluğuna ve insan bünyesinde çeşitli sorunlara neden olmaktadır (Koçel, 2007: 505). Bir örgüt açısından bakılacak olursa çatışmalar; çalışanların ve grupların birlikte çalışmasına imkân vermediği gibi normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin ortaya çıkan çatışmaları iyi bir şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Çünkü iyi yönetilen bir çatışma; yıkıcı olmaktan ziyade örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, çalışanların zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşamasını sağlayacak uzmanlık alanlarının artıp yayılmasını sağlar (Eren, 2006: 553).

2.6.2.6. Performans Değerleme

İşletmelerin birçoğu için personelin en önemli özelliği, işletme amaçlarına sağladıkları katkılardır. Personel performansı olarak tanımlanan bu katkı; personelin görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğinin bir göstergesidir. Yüksek performans gösteren personel, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmiş ve böylece örgüt amaçlarına katkıda bulunmuş kişidir. Buna göre performans değerlendirme; personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Aldemir vd., 2004: 291).

İşletmelerde birçok faktör, başarı göstergesi olsa da personelin göstereceği yüksek performans, işletme amaçlarının çok daha kısa sürede, çok az hata ile çok daha yüksek kalitede gerçekleşmesini sağlayacaktır (Yaralıoğlu, 2001: 129). Bu nedenle çalışanın başarısının ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelinin, yöneticisi ve kendisi tarafından belirli aralıklarla değerlendirilmesi, hem bireysel hem de örgütsel gelişimin temel taşı oluşturmaktadır (Sinangil, 1998: 90).

İyi bir performans değerlendirme yönetiminin hem örgüt için hem de çalışanlar için birçok yararı vardır. Bunlardan ilki; performans değerlendirme, terfilerde ve ödüllerin dağıtılmasında, örgüt içi transferlerde daha doğru kararların alınmasını sağlar. Bir diğer yararı; kariyer planlamasında, zaman, enerji ve çabasını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği gibi konularda çalışanlara yardımcı olmasıdır. Aynı zamanda, örgütün çeşitli bölümlerindeki çalışanların nasıl performans gösterdikleri hakkında bilgi sağlar. Örgütün işleyişi ve gelecekteki etkinliğini değerlendirme imkânı verir. Son olarak, performans değerlemeleri çalışanın örgüte olan bakışını ve bağlılığını etkiler. İyi düzenlenmiş bir değerlemenin sistematik olarak uygulanması çalışanın iş doyumunu da artıracaktır (Sinangil, 1998: 96).

2.6.2.7. Farklılıkların Yönetimi

Örgütsel davranış alanında farklılık kavramı; bir grup veya örgüt içindeki bireyler arasındaki farklılıkları ifade ederken, günümüzde demografik yapıdaki değişikliklerin realite haline gelmesiyle (işgücünün yaşlanması ve kadın ve azınlık çalışan sayısının artması) farklılık ve benzerlikleri içeren bir kavrama dönüşmüştür (Luthans, 2002; 70).

R. Thomas'a (1990) göre farklılıkların yönetimi, bir organizasyonda herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır (Aktaran: Budak, 2008; 399).

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim

tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır (Barutçugil, 2004; 230).

Farklılıkların yönetiminin amacı; farklılıkların potansiyel avantajlarını maksimize ederken farklı işgücünün peşin hüküm ve önyargı gibi örgüte zarar veren olası engellerini minimize etmektir (Dessler, 2003; 50). Aynı zamanda örgüt içindeki farklılıkları göz önüne almadan tüm çalışanlara eşit davranmayı gerektiren örgütsel bir inisiyatif geliştirmeye ilgilidir (Mathis ve Jackson, 1997; 126).

2.7. TÜKENMİŞLİK İLE CAM TAVAN İLİŞKİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, tükenmişlik sendromu ve cam tavan olgusu ile ilgili çalışmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar olarak iki bölümde verilecektir. Bu çalışmaların ve elde edilen sonuçların iki olgu arasındaki ilişkiyi daha açık bir şekilde görebilmeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2.7.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

İnandı (2005: 1146-1150) “Türkiye’deki Kadın Öğretmenlerin Kariyer Gelişimleri Önündeki Engeller ve Tükenmişlik Seviyeleri” adlı çalışmasında; ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Aynı zamanda araştırmacı çalışmasında kariyer engellerinin tükenmişlik üzerinde etkisi olup olmadığı sorusuna da cevap aramıştır.

Örneklemini yirmi bir farklı ilden seçilen 1.076 kadın öğretmenin oluşturduğu bu çalışmada, tükenmişliğin boyutları ile kariyer engelleri arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, okuldan ve çevreden kaynaklanan kariyer engellerinin tükenmişliğin duygusal boyutunun önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. İnandı (2005: 1150) araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak, kadın öğretmenlerin karşılaştığı engeller arttıkça tükenmişlik seviyelerinin de artacağını ileri sürmüştür. Diğer taraftan okul ve çevreden kaynaklanan engeller ile kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre kadınlar karşılarına çıkan engelleri aştıkça kişisel başarılarının yükseleceği söylenebilir. Son olarak araştırmanın sonucunda duyarsızlaşma ile aileden kaynaklanan kariyer

engelleri arasında negatif, buna karşılık okuldan ve çevreden kaynaklı engeller arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuçta araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin, anne ve eş olma gibi temel görevlerin duyarsızlaşmaları için bir neden olmadığına dair görüşleri etkili olmuştur.

Konuyla ilgili bir diğer çalışma da Budak ve Sürgevil'in (2005: 98, 103) "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmalarıdır. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF akademik personeli üzerinde yapılan bu çalışmanın amaçları arasında; akademik personelin tükenmişlik düzeylerini, tükenmişlik düzeylerinin belirli demografik değişkenlere ve unvana göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek yer almıştır.

Bu araştırmanın sonucunda akademisyenlerin düşük bir tükenmişlik düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular, cinsiyetin önemli bir değişken olduğunu ve kadınların duygusal tükenme düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu sonucun nedeni olarak; kadının cinsiyet rolleri üzerinde durmaktadır. Çünkü kadınların, ilişki kurdukları insanlara daha duyarlı olmaları, onlara daha çok önem vermeleri, duygusal açıdan daha çok tükenmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonucunda akademik unvan değişkeninin, tükenmişliğin tüm alt boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Özellikle *Yardımcı Doçentlerin* diğerlerine göre en fazla tükenmişlik belirtisi gösteren grup olduğuna işaret edilmiştir. Araştırmacılar; Yardımcı Doçentlerin, Doçent olabilmek için gereken yeterliliklere sahip olabilmek için zorlanmalarını veya yeterli olsalar bile önlerindeki kariyer engelleri gibi sorunların onları tükenmişliğe iten nedenler arasında olduğunu ileri sürmektedirler (Budak vd., 2005: 103).

Deliorman ve arkadaşları (2008: 477) ise; Marmara Üniversitesi akademik personelinin tükenmişlik düzeyini belirlemek ve tükenmişlik düzeyini hangi faktörlerin ne ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmak için yaptıkları araştırmada, kadronun bulunduğu yer, kadro sorunu, idari bir görev veya akademik unvan gibi değişkenleri de araştırmalarına dâhil etmişlerdir.

Bu araştırmaya göre; kadronun bulunduğu akademik birim ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadrosu enstitüde bulunan akademik personelin fakülte kadrolu personele göre tükenmişlik seviyesinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bu sonucun nedeni olarak, enstitü kadrosunun geçici/kısa süreli olması ve iş güvencesine dair endişelerin bulunması olduğunu ileri sürmektedir. Akademik unvana göre tükenmişlik seviyesi değerlendirildiğinde ğretim görevlilerinin ve uzmanların tükenmişlik seviyeleri diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da; ğretim görevlisi ve uzmanların akademik kariyer yapamamaları, iş yüklerinin fazla olması (ders saatlerinin çokluğu) ve çoklu roller üstlenmeleri (hem ğrenci hem de ğretmen olma) ileri sürülmüştür. Aynı Şekilde kadro sorunu yaşayan akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri de yaşamayanlara göre farklılık göstermiştir. Diğer bir ifadeyle enstitü kadrosunda bulunan akademisyenler fakülte kadrosunda bulunanlara göre daha fazla tükenmektedirler. Bu durum enstitü kadrolarının geçici olması ile ilişkili bir durum olarak değerlendirilebilir. (Deliorman vd., 2008: 485-487). Bu araştırmanın sonucuna dayanarak, kariyer belirsizliğinin yaşanılacak tükenmişlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Okutan ve Tengilimoğlu'nun (2002: 23) T.C. Devlet Demiryollarında alışan işçi ve memurlarla yaptıkları araştırma sonucunda kariyer gelişiminden kaynaklanan faktörlere karşı memurların daha duyarlı oldukları ortaya çıkmıştır. Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması, yükselme olanaklarının adaletsiz ve dengesiz oluşu, yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi, sicil değerlendirmeye ilgili sorunlar, amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşmeler; memurların kariyer gelişimlerini etkileyerek stres yaşamalarına neden olan etkenler olarak ifade edilmiştir.

Kozak (2001) tarafından, "Türkiye'de Konaklama Sektöründe alışan Kadınların Tükenmişlik Durumları zerine Bir Araştırma" yapılmıştır. Araştırmada konaklama sektöründe bayan olarak çalışmanın kişiye ne kadar tüketebileceği ortaya konulmuş ve veri toplama aracı olarak, "Beck Umutsuzluk leği" kullanılmıştır. Sonuçta; araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde çalışan kadınların %55'nin tükenmişlik duygusuna çok uzak oldukları, %45'nin ise; sektör geleceğinin

belirsizliği, kariyer belirsizliği, iş temposunun ağırlığı, yöneticilerin tavırları ve kadınların toplumsal rollerine bağlı olarak tükenmişlik duygusu yaşadıkları yolunda bulgulara ulaşılmıştır (Aktaran: Pelit vd., 2008: 122-123).

2.7.2. Yurt Dışında Yapılmış alışmalar

Liang ve Hsieh (2005: 121); Tayvan'da bir havaalanında çalışan hostesler ile yaptıkları çalışmada, bireyin kariyer gelişimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmada kariyer gelişimi; meslek seçiminden memnuniyet, kariyer memnuniyeti ve kariyerin geleceğine duyulan güven olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Kariyer gelişiminin  boyutundan ilki *meslek seçiminden memnuniyet*; bireyin yapmış olduğu meslek seçimini içsel değerler, ilgi, başarı, deneyim ve çevrenin onay veya kabul derecesine göre yeniden değerlendirmesi olarak ifade edilmiştir. Bireyin yapmış olduğu seçimden memnuniyetsizliğinin, muhtemelen strese yol açacağı ileri sürülmüştür. Diğer boyut olan *kariyer memnuniyeti*; bireyin bugünkü kariyerinden, aldığı ücret ile terfiden ve gelişme fırsatlarından duyduğu memnuniyet olarak belirtilmiştir. Son olarak *kariyerin geleceğinden duyulan güven* ise; bireyin kariyerinin gelecekte fırsatlar yaratamayacağını ve düşük bir kişisel gelişim göstereceğini düşünmesi olarak ifade edilmiştir (Liang vd., 2005: 121-123).

Bu araştırmanın sonucunda, kariyer gelişiminin üç boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü, kişisel başarı boyutuyla da pozitif yönlü olmak üzere önemli bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak; meslek seçiminden memnuniyet ve kariyerin geleceğinden duyulan güven boyutlarının önemli derecede tükenmişliğin  boyutunun belirleyicisi olduğu ortaya çıkarken; kariyer memnuniyeti boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Liang vd., 2005: 126).

Doyle ve Hind (1998: 67), kadın akademisyenlerin algıladıkları iş geriliminin ve tükenmişliğin seviyesini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın rneklemine, İngiltere'deki üniversitelerin, teknik okulların ve yüksek eğitim veren kolejlerin psikoloji bölümlerinde çalışan kadın akademisyenler oluşturmuştur. Araştırmacılar özellikle psikoloji bölümünün tercih edilmesinin

nedeni olarak; bu bölümün duygulara yönelik olması, empati ve ilişki kurmayı gerektirmesi gibi nedenlerden dolayı diğer bilim dallarına göre (örneğin, fizik) “feminen” özelliklere sahip olmasını göstermişlerdir. Ayrıca psikoloji bölümlerine kadınların erkeklere göre daha fazla ilgi gösterdiği de bir neden olarak belirtilmiştir.

Bu araştırmanın amacı; kadın akademisyenlerin kendi işlerini erkek meslektaşlarının işlerinden daha farklı olarak algılayıp algılamadıklarını, psikoloji bölümlerinde “cam tavanın” varlığını sürdürüp sürdürmediğini, kadın akademisyenlerin erkeklerle aynı seviyede gerilim ve tükenmişlik yaşayıp yaşamadıklarını, akademik yaşamda iş gerilimini ortaya çıkaran faktörlerde cinsiyetlere göre bir farklılığın olup olmadığını ve kadınlarda hangi faktörlerin iş gerginliğine neden olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur (Doyle vd., 1998: 69).

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; kadınlar akademik hayatta erkek meslektaşlarına göre daha yavaş ilerlemekte ve daha geç yaşlarda terfi alabilmektedirler. Örneğin, 40-49 yaş aralığındaki erkeklerin %39'u öğretim üyesi iken; bu pozisyondaki kadınlar 50-59 yaş aralığında oldukları bulunmuştur. Ayrıca 40-49 yaş aralığındaki erkeklerin %28'i profesör iken bu yaş aralığındaki kadınların sadece %4'ünün profesör pozisyonunda olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda araştırmacılar kadınların akademik hayatın içinde yer aldıklarını fakat erkeklerin daha üst pozisyonlarda bulduklarını ileri sürmüşlerdir ve İngiltere'deki eğitim kurumlarında cam tavanın varlığını devam ettiğini belirtmişlerdir (Doyle vd., 1998: 77).

Araştırmanın bir diğer sonucu yaşanan iş stresi ve tükenmişlik seviyeleriyle ilgilidir. Buna göre işteki gerilimin yarattığı baskıyı kadınların daha fazla hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu sonucun nedeni olarak, kadın akademisyenlerin genellikle ast durumunda olmalarından kaynaklandığını düşünmektedirler. Çünkü ast olma, daha düşük bir iş doyumu ve daha fazla gerilim yaşama anlamına gelmektedir. Ayrıca kadınların işlerine dair yüksek beklentilerinin olması, cam tavan nedeniyle üst pozisyonlarda kadın rol modelin ve mentorun olmayışı, bireysel ve bölümsel amaçlarının birbiriyle çatışması ve özel yaşamdaki sorumluluklar da kadın akademisyenler üzerinde baskı yaratan diğer nedenler olarak gösterilmiştir. Ancak bu araştırma sonucunda kadınların yaşadıkları tükenmişliğin

seviyesi erkeklerle aynı seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu kadınlarda erkeklere göre biraz düşük çıkarken diğer boyutlarda cinsiyet farkı ortaya çıkmamıştır. Araştırmacılar, kadın akademisyenlerde işin yarattığı gerilimin yüksek fakat tükenmişliğin düşük seviyelerde çıkmasını ilginç bir sonuç olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak da kadın akademisyenlerin stres ve tükenmişlik ile daha kolay başa çıkabildiklerinin olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Doyle vd., 1998: 79).

Konuyla ilgili bir diğer çalışma da Ronen ve Pines'in (2008: 677) tükenmişlikteki cinsiyet farklılığı üzerine yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmanın örneklemini yüksek mühendisler oluşturmuştur. Çünkü mühendisliğin eril bir kültüre sahip olması ve önyargılar nedeniyle kadınların bu meslekte sayıca az yer alabilmeleri; araştırmacılar tarafından kadın mühendislerdeki tükenmişliğin bir nedeni olarak görülmüştür. Nitekim araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, kadın mühendislerin tükenmişlik seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar; eril bir kültüre sahip bu mesleğe uyum sağlamakta yaşanan zorluklar ile toplumsal cinsiyet, kültür ve psikolojik etkenlerin yarattığı önyargılarla edilen mücadeleyi bu sonuç üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu araştırma sonucunda elde edilen diğer bulgular ise; kadınların erkeklere göre daha fazla iş-aile rol çatışması yaşamaları, kariyer gelişim fırsatlarından daha az yararlanmaları, yönetim desteğini hissedememeleri, iş arkadaşlarından sosyal destek görememeleri yaşanan tükenmişlikte cinsiyet farklılığını ortaya çıkarttığı yönündedir (Ronen vd., 2008: 684-685).

SONUÇ

İş hayatına giren her birey, çalıştığı kurumda belirli bir noktaya gelme beklentisi içindedir. Diğer bir ifadeyle, kariyerde ilerleme, her çalışanın amaçları arasında bulunmaktadır. Fakat bu ilerleme, kolay olmayan zorlu bir süreçtir. Başarı, deneyim, eğitim, kendini geliştirme gibi faktörlerin bir araya gelmesi ile çalışan, örgüt içinde üst kademelere çıkabilmektedir. Her çalışan bu süreçte bazı engeller ile karşılaşabilmektedir. Bu noktada kadınlar, bu süreçte daha da zorlanmaktadırlar. Çünkü birçok örgütte kadınlar ile üst pozisyonlar arasında cam tavan olarak adlandırılan bir engel mevcuttur.

Günümüzün popüler metaforu haline gelmiş cam tavan, her örgütte farklı seviyelerde bulunan, erkek egemen yönetim kültürünün varlığını sürdürmesini sağlayan, kadına karşı olumsuz tutum ve davranışların neden olduğu saydam bir engeli tanımlamaktadır. Örgüt içindeki varlığı kolaylıkla fark edilemeyen bu saydam engel birçok faktörün bir araya gelmesiyle kadın çalışanlar için aşılabilir bir durum haline gelmektedir. Toplum içinde var olan kadına yönelik kalıp yargıların ve bu yargıların örgüt içindeki yansımaları (örneğin kadınların asla iyi bir yönetici olamayacağı gibi), cinsiyete yönelik negatif yöndeki ayrımcılık ve bu ayrımcılığın neden olduğu politika ve uygulamalar, erkek egemen anlayışın örgüt kültürü üzerindeki etkileri, örgüt içinde üyelerinin büyük çoğunluğunun erkeklerin oluşturduğu sosyal ağlara kabul edilmeme ve destek alacak bir mentora sahip olamama gibi faktörler, kadın çalışanlar önünde birer engel olmanın yanı sıra cam tavanı güçlendirici etkiye de sahiptir.

Yüzyıllardır çalışma hayatı erkeklerin dünyası olarak olarak görülmüş ve erkek egemen bir bakış açısıyla şekillenmiştir. Kadınlar ise; bu hayata adım attıkları andan itibaren kendilerini kabul ettirme, bu dünyada bir yer edinme mücadelesi vermişlerdir. Bu mücadele günümüzün modern dünyasında bile devam etmektedir. Çünkü üst yönetim kademeleri bir bakıma erkekler kulübü olarak görülmekte ve kadınların bu kulübe dahil olmaları cam tavanlarla engellenmektedir. Bu nedenle birçok yetenekli kadın, bu kulübe girememekte, kariyerleri belirli bir noktadan sonra durmakta ve aynı seviyede devam etmektedir.

Cam tavan, bir bakıma kaliteli bir çalışma hayatına zarar veren bir olgudur.Çünkü kadın çalışanın örgütsel basamaklarda yükselememesi objektif kriterlere dayanmamaktadır. Kadın cinsiyetinden dolayı böyle bir engelle karşılaşmakta ve üst yönetim kendisine kapatılmaktadır. Dolayısıyla örgüt politikaları ve uygulamaları adil olup olmadıkları bakımından sorgulanabilir duruma gelmektedir.

Çalışma hayatının kalitesine zarar veren bir diğer olgu da tükenmişlik sendromudur.En yalın haliyle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen (Budak vd., 2005: 95) tükenmişlik; bireyin tüm kaynaklarını bitiren, onu ruhsal anlamda yavaş yavaş çöküşe uğratan bir olgudur. Özellikle de kendilerini işleri ile tanımlayan, işlerine büyük anlamlar yükleyerek işleri ile var olan bireyler, tükenmişliğe en fazla eğilimi olan bireylerdir. Çünkü bu özellikteki bireyler büyük umutlar ve beklentilerle iş hayatına başlarlar. Bu beklentileri gerçekleştirmek istemenin baskısı altında çok yoğun bir şekilde çalışırlar. Çalışma hayatına dair beklentilerin gerçekleşmemesi sonucunda kendilerini tükenmişlik içinde bulmaları kaçınılmaz olmaktadır.

Bireyin çalışma hayatına dair beklentilerinden biri de ileri de kendisini görmek istediği kariyer noktasıdır. Her birey bir örgüte dahil olurken yaptığı işte başarılı olmak, gelişme göstermek, ilerlemek ve yükselmek ister. Bunun sonucunda da büyük bir tatmin ve motivasyon elde eder. Birey kariyer beklentilerini elde edemediğinde ise; kendisini başarısız ve yetersiz hissedebilir, büyük bir istekle başladığı iş anlamsızlaşabilir,hayal kırıklığı, hüsrana ve kızgınlık hissedebilir. Tüm bu olumsuz duyguların uzun bir süre devam etmesi sonucunda birey kendisini tükenmiş olarak bulabilir. Nitekim Cordes ve Dougherty de (1993: 637) çalışmalarında, bireylerin kariyer basamaklarında ilerledikçe daha az tükenmişlik yaşayacaklarını belirtmektedirler.

Konuya kadınlar açısından bakıldığında; kadınların çalışma hayatına girdikleri ilk andan itibaren birçok zorlukla mücadele ettikleri görülmektedir. Bu zorluklardan biri de belirli bir noktadan sonra cam tavanla karşı karşıya kalan kadınların kariyer hedeflerine erkek meslektaşları kadar kolay bir şekilde ulaşamamalarıdır.Kariyer yolları cam tavan ile kapatılan kadınların tükenmişlik

yaşamaları olası bir sonuç olarak görülebilir. Çünkü yükselebilmek için erkeklere göre çok daha fazla çalışmak zorunda olan ve bunun için gerekirse evliliği veya çocuk sahibi olmayı erteleyen, evli olma durumunda aile içindeki rollerini de yerine getirmek zorunda olan fakat istenilen terfiyi alamamak büyük bir yıkıntı, hüsrana ve hayal kırıklığı ile sonuçlanacaktır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde ise; tükenmişlik ve cam tavan arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu durumun nedenlerinden biri olarak, cam tavanla ilgili araştırmaların genellikle işletmelerdeki cam tavanın varlığını/algısını ortaya çıkarmak ve cam tavanın diğer kariyer engelleri ile ilişkisini incelemek amacıyla yapılması gösterilebilir (Anafarta vd., 2008: 111; Örucü vd., 2007: 117; Thompson, 2007: 339; Jackson, 2001: 30; Akande, 1994: 21). Diğer bir ifadeyle bu çalışmalar, örgüt içinde var olan cam tavanın varlığına işaret etmekte fakat bu engelin kariyeri duraklatması dışında ne gibi sonuçlara neden olduğu konusunda bir fikir verememektedirler.

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise; genellikle cinsiyetler arasındaki tükenmişlik seviyesinin farklılığına odaklanıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarında, tükenmişliğin hangi cinsiyette hangi boyutuyla daha çok ortaya çıktığının cevabı verilmektedir. Buna karşın tükenmişliğe etki eden faktörlerin cinsiyete göre değişip değişmediği, değişiyorsa kadınların yaşadığı tükenmişlik üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğu konusundaki araştırmaların çok fazla olmadığı görülmektedir. Ancak kadınların hem anne hem eş rollerinden kaynaklanan sorumlulukları olduğu, toplumun kadına yönelik kalıplaşmış yargılarının bugün bile devam ettiği, işyerlerinde cinsiyete dayalı ayrımcı uygulamaların sürdüğü ve çalışma hayatında çok daha fazla zorluklarla karşılaştıkları göz önüne alındığında; kadınların yaşayacakları tükenmişlikte daha farklı etkenlerin rol oynayacağı sonucuna da varılabilir.

Konuyla ilgili Türkçe kaynaklara bakıldığında; kariyer engelleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki; akademisyenler üzerinde yapılan, akademik kadro veya unvana göre tükenmişlik seviyesinin farklılaşp farklılaşmadığını belirleyen çalışmalarda görmek mümkündür. Bu araştırmalarda ortaya çıkan farklılığın nedeni olarak, kariyer önündeki engeller ve kariyerdeki belirsizlikler gösterilmektedir. Bu

çalışmalarındaki kariyer engelleri kavramının cam tavanı kapsadığı düşünülmemekle birlikte kariyer engelleri ile tükenmişlik arasında bir ilişki ortaya çıkarması bakımından önemli bulunmaktadır.

Yurt dışındaki çalışmalara bakıldığında ise; kadınların yaşadıkları tükenmişlikte hangi faktörlerin etkili olduğu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, kadınların erkek çalışanlara göre farklı faktörlerden etkilendikleri ve bu faktörlerin de yaşanan tükenmişlikte etkili olabileceğini göstermesi bakımından önemli çalışmalardır. Diğer taraftan yapılan bu çalışmalar oldukça yetersiz kalmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucu kariyerde ilerleme fırsatına dair bir ümidin kalmamasının ve kariyerdeki belirsizliklerin bireylerde stres ve gerilime neden olacağı sonucu ortaya çıkmış olsa da; bu tez çalışmasının konusu olan cam tavan ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin gerek yurt içindeki gerekse yurt dışındaki çalışmalarda net bir biçimde ortaya konulmadığı söylenebilir. Bu nedenle kariyerin durmasına neden olan cam tavanın kadınlar üzerinde hangi sonuçlara neden olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Yukarıdaki açıklamaların sonucunda bu tez çalışmasının literatürdeki bir boşluğa dikkat çektiği de söylenebilir. Bu konuda yapılacak araştırmaların, hem bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmada, hem de erkek dünyası içinde var olma çabası veren kadınların sorunlarına dikkat çekmede önemli bir rol oynayacağı söylenebilir. Ayrıca bu yönde yapılacak çalışmalar daha sağlıklı, kaliteli, eşitliğe dayalı ve adil bir çalışma hayatına giden yolda da katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

A. KİTAP

ACAR, Feride; Ayşe Güneş AYATA; Demet VAROĞLU (1999); **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**, KSSGM Yayınları, Ankara.

AKOĞLAN, Meryem (1997); **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

ALDEMİR, Ceyhan; Alpay ATAOL; Gönül BUDAK (2004); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 5. Baskı, İzmir.

AYDIN, Şule (2008), “Stres Yönetimi”,**Kriz ve Stres Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.

AYTAÇ, Serpil (2000); “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, **Nafiz Ekin’e Armağan**, TUHİS Yayını, Yayın No: 38, Ankara, ss 905–914.

AYTAÇ, Serpil (2001); **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

BALTAŞ, Acar; Zuhul BALTAŞ (2008); **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi A.Ş., 25. Basım, İstanbul.

BARRETO, Manuela; Michelle K. RYAN; Michael T. SCHMITT (2009); “Introduction: Is the Glass Ceiling Still Relevant in the 21st Century?”, **The Glass Ceiling in the 21st Century Understanding Barriers to Gender Equality**, der. ManuelaBarreto, Michelle K. Ryan ve Michael T. Schmitt, American Psychological Association, Washington, DC, ss. 3-18.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2004); **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2002); **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul.

BUDAK, Gönül (2008); **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 1. Basım, İzmir.

BUDAK, Gülay; Gönül BUDAK (2004); **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, İzmir.

CAN, Halil (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CASSERLEY, Tim; David MEGGINSON (2009); **Learning from Burnout, sustainable leaders and avoiding career derailment**, Elsevier Ltd., First Edition.

ÇOKLUK, Ömay (2003); “Örgütlerde Tükenmişlik”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, der. Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, ss. 109–128.

ÇOLAK, Ömer Faruk ve Cem KILIÇ (2001); **Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği**, TİSK Yayınları, Yayın No: 214, Ankara.

DAVIS, Keith (1988); **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çeviren: Kemal TOSUN), Yön Ajans, İstanbul.

DEMİREL, Ahmet; Zuhul KAYAALP BİLGİN; Murat KOCAMAN; Funda ÖDEMİŞ; Tansel DEMİREL; Bengü USAL; Suat BAYRAKÇI; Evren FISTIKOĞLU; Ahmet DESTİCİ; Özgün TÜRKÖZ; Sevinç BAŞMAK (1999); **Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi**, KSSGM Yayınları, Ankara.

DESSLER, Gary (2003), **Human Resource Managment**, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.

DİNÇER, Ömer (1992); **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Basım, İstanbul.

DÖKMEN, Üstün (2008); **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, 31. Basım, İstanbul.

DWORKIN, Gary A. (1986); **Teacher Burnout in the Public Schools: Structural Causes and Consequences for Children**, State University of New York Pres, Albany. (Erişim: <http://site.ebrary.com/lib/deulibrary/>).

EAGLY, Alice H.; Sabine SCZESNY (2009); “Stereotypes About Women, Men, and Leaders”, **The Glass Ceiling in the 21st Century Understanding Barriers to Gender Equality**, der. ManuelaBarreto, Michelle K. Ryan ve Michael T. Schmitt, American Psychological Association, Washington, DC, ss. 21-48.

EREN, Erol (2006); **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 4. Basım, İstanbul.

EYUBOĞLU, Dilek; Gülten İNCİR; Nurdan A. ILGAZ; Erdemir FİDAN; Yücel İNCE (2000); **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, KSSGM Yayınları, Ankara.

FEDERAL CAM TAVAN KOMİSYONU (1995a); **Good For Business: Making full Use Of the Nation’s Human Capital**; U.S. Department of Labor, Washington.

FEDERAL CAM TAVAN KOMİSYONU (1995b); **Solid Investment: Making full Use Of the Nation’s Human Capital**, U.S. Department of Labor, Washington.

GÜNEY, Salih (2007); “Örgüt Kültürü”, **Yönetim ve Organizasyon**. der. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2. Baskı, ss. 201-231.

GOLD, Yvonne; Robert A. ROTH (2005); **Teachers Managing Stress and Preventing Burnout: The Professional Health Solution**, The Falmer Pres, Taylor & Francis Inc., London.

GRYNA, Frank M. (2004); **Work Overload! Redesigning Jobs to Minimize Stres and Burnout**, American Society for Quality, Quality Pres.

IZGAR, Hüseyin (2001); **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

KOÇEL, Tamer (2007); **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 11. Basım, İstanbul.

KORKMAZYÜREK, Haluk; Harun ŞEŞEN (2008); “İş Yaşamında Stres ve Stresle Baş Etme”, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, der. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 327–342.

LAZARUS, Richard (2010); “Stresle Başa Çıkma Tarzınız: Dostunuz ya da Düşmanınız”, çev. Nesrin Hisli Şahin, **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, der. Nesrin Hisli, Şahin, Türk psikologlar Derneği Yayınları No: 2, 4. Basım, Ankara, ss. 54-58.

LEITER, Michael P.; Christina MASLACH (2005); **Banishing Burnout Six Strategies for Improving Your Relationship with Work**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

LUTHANS, Fred (2002), **Organizational Behaviour**, McGraw- Hill Companies, New York.

MARDİN BEKATA, Nur; Gül S. ELHAN; Perihan METİN; Leyla PERVİZAT (2000); **Sağlık Sektöründe Kadın**. KSSGM Yayınları, Ankara.

MASLACH, Christina; Wilmar B. SCHAUFELI (1993); “Historical and Conceptual Development of Burnout”, **Profesional Burnout: Recent Development in Theory and Research**, der. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, Taylor and Francis, United States of America, 1–16.

MASLACH, Christina; Michael P. LEITER (1997); **The Truth About Burnout**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

MATHIS, L. Robert, JACKSON, H. John (1997), **Human Resource Managment**, West Publishing Company, U.S.A.

MILLER, David (2000); **Dying to Care? Work, Stress and Burnout in HIV/AIDS**, Routledge Taylor And Francis Group, London.

OECD (2008); **Labour Force Statistics 1987–2007**, OECD Genel Sekreterliği Yayını.

ÖZER SÜRAL, Pınar (2007); “Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi” **Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler**, der. Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroglu, Gazi Kitapevi, Ankara. ss. 97–122.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL (1996); **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları Vakfı, Eskişehir.

PALMER, Margaret; Beverly HYMAN (1993); **Yönetimde Kadınlar**, Çev: Vedat Üner, Rpta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

PINES, Ayala M. (1993); “Burnout: An Existential Perspective”, **Profesional Burnout: Recent Development in Theory and Research** der. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, Taylor and Francis, United States of America, ss. 33–51.

POTTER, Beverly A. (1996); **Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures into Productivity**, Course Technology Crisp, California.

ROSKİES, Ethel; Karl ALBRECHT (2010); “Stresle Başa Çıkmak İçin Kendinizle Olumlu Diyalog”, çev. Nesrin Hisli Şahin, **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, der. Nesrin Hisli, Şahin, Türk psikologlar Derneği Yayınları No: 2, 4. Basım, Ankara, ss. 85-92.

SEZGİN, Nilhan (2010); “Zamanı İyi Kullanarak Azaltma”, **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, der. Nesrin Hisli, Şahin, Türk psikologlar Derneği Yayınları No: 2, 4. Basım, Ankara, ss. 103-105.

SOLMUŞ, Tarık (2004); **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım A. Ş., İstanbul.

SÜRGEVİL, Olca (2006); **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadelede Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

ŞAHİN HİSLİ, Nesrin (2010); “Stres Nedir? Ne Değildir?”, **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, der. Nesrin Hisli, Şahin, Türk psikologlar Derneği Yayınları No: 2, 4. Basım, Ankara, ss. 1-16.

ŞAHİN HİSLİ, Nesrin (2010); “İşyerinizdeki Kronik Stres Kaynakları”, **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, der. Nesrin Hisli Şahin, Türk psikologlar Derneği Yayınları No: 2, 4. Basım, Ankara, ss. 25-28.

TİSK (2008); **OECD Ülkelerinde Kadınlar Ve Erkekler**, Yorum Basım Yayın Sanayi, Ankara.

TÜİK (2009); **İstatistik Göstergeler 1923–2008**, Türkiye İstatistik Kurumu Yayını, Ankara.

TÜİK (2010); **Hanehalkı İşgücü İstatistikleri 2009**, Türkiye İstatistik Kurumu Yayını, Ankara.

VAROĞLU BACACI, Demet (2007); “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”, **Yönetim ve Organizasyon**, der. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2. Baskı, ss. 398-413.

WIRTH, Linda (2001); **Breaking Through The Glass Ceiling, Women in Management**, International Labor Office, Geneva.

WIRTH, Linda (2004); **Breaking Through The Glass Ceiling, Women in Management**, International Labor Office, Güncelleştirilmiş Baskı, Geneva.

B. MAKALE

AKANDE, Adebawale (1994); “**The Glass Ceiling: Women and Mentoring in Management and Business**”, *Employee Counselling Today*, Vol: 6, No: 1, 21–28.

ALARCON, Gene; Kevin J. ESCHLEMAN; Nathan A. BOWLING (2009); “**Relationship between personality variables and burnout: A meta-analysis**”, *Work&Stress*, Vol: 23, No: 3, 244-263.

ANAFARTA, Nilgün; Fulya SARVAN; Nuray YAPICI (2008); **“Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 15, 111–137.

APPELBAUM, Steven H.; Stephen RITCHIE; Barbara T. SHAPIRA (1994); **“Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct”**, The International Journal of Career Management, Vol: 6, No: 3, 3-10.

ARDIÇ, Kadir; Sema POLATÇI (2008); **“Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”** Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 69–96.

ARI SAĞLAM, Güler; Emine ÇINA BAL (2008); **“Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı: 1, 131–148.

ARIKAN, Semra (1999); **“Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 1(4), 147–154.

BAKKER, Arnold B.; Wilmar B. SCHAUFELI; Herman J. SIXMA; Willem BOSVELD; Dirk Van DIERENDONCK (2000); **“Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners”**, Journal of Organizational Behavior, Vol: 21, 425-441.

BANDURA, Albert (1993); **“Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning”**, Educational Psychologist, Vol: 28, No: 2, 117–148.

BASIM, H. Nejat; Harun ŞEŞEN (2006); **“Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 159–168.

BEBEKOĞLU, Gözdem; S. Arzu, WASTI (2002); **“Çalışan kadınlara yönelik cinsiyet temelli düşmanca davranışların sebepleri ve sonuçları üzerine bir araştırma”**, Yönetim Araştırmaları Dergisi (Yönetim Alanında Bilimsel Yaklaşım ve Yöntem Sorunları Özel Sayısı), Vol.2, No.2, October, 215–238.

BEKKER, Marrie H.J.; Marcel A. CROON; Bibi BRESSERS (2005); **“Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence”**, Work&Stress, Vol: 19, No: 3, 221-237.

BELCASTRO, Philip A ve Leon C. HAYS (1984); **“Ergophilia, Ergophobia, Ergo, Burnout?”**, Professional Psychology: Research and Practice, Vol: 15, No: 2, 260-270.

BELL, Myrtle P., Mary E. MCLAUGHLIN; Jennifer M. SEQUEIRA (2002); **“Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents”**, Journal of Business Ethics, Vol: 37, 65–76.

BERBER, Metin ve Burçin YILMAZ ESER (2008); **“Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 1-16.

BHATNAGAR, Deepti ve Ujvala RAJADHYAKSHA (2001); **“Attitudes Towards Work and Family Roles and Their Implications for Career Growth of Women: A Report From India”**, Sex Roles, Vol: 45, No: 7/8, 549-565.

BORRITZ, Marianne; Reiner RUGULIES, Jakob B. BJORNER, Ebbe VILLADSEN, Ole A. MIKKELSEN; Tage S.KRISTENSEN; (2006); **“Burnout Among Employees in Human Services Work: Design and Baseline Findings of the PUMA Study”**, Scandinavian Journal of Public Health, Vol: 34, 49–58.

BRASS, Daniel J.; Joseph GALASKIEWICZ; Henrich R. GREVE; Wenpin TSAI (2004); **“Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective”**, Academy of Management Journal, Vol: 47, No: 6, 795–817.

BUDAK, Gülay; Olca SÜRGEVİL (2005); **“Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”**, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 2, 95–108.

BUDAK, Gönül; Hasan Zafer DOĞAN; Hacer HARLAK (1991); **“Çalışan Kadınların Sorunları: Bir Toplumsal Değişme Araştırması”**, Aile ve Toplum Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 85-94.

BUICK, Ian ve Mahesh THOMAS (2001); **“Why do middle managers in hotels burn out?”**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol: 13, No: 6; 304–309.

BURGESS, Cathy (2003); **“Gender and salaries in hotel financial management: it’s still a man’s world”**, Women in Management Review, Vol: 18, No: ½, 50–59.

BURKE, Ronald J. ve Esther R. GREENGLASS (2001); **“Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing staff”**, Equal Opportunities International, Vol: 20, No: ½, 61-71.

CHIEN, Emily ve Brian H. KLEINER (1999); **“Sex Discrimination in Hiring”**, Equal Opportunities International, Vol: 18, No: 5/6, 32-37.

CORDES, Cynthia L.; Thomas W. DOUGHERTY (1993); **“A Review and An Integration of Research on Job Burnout”**, Academy of Management Review, Vol: 18, No: 4, 321-656.

COTTER, David A.; Joan M. HERMSEN; Seth OVADIA; Reeve VANNEMAN (2001); **“The Glass Ceiling Effect”**, Social Forces, Vol: 80, No: 2, 655-682.

CREED, Peter A.; Oi Yin WANG; Michelle HOOD (2009); **“Career decision-making, career barriers and occupational aspirations in Chinese adolescents”**, International Journal for Educational Vocational Guidance, Vol: 9, 189-203.

CROSS, Christine; Margaret LINEHAN; Cork IRELAND (2006); **“Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland”**, Women in Management Review, Vol: 21, No: 1, 28–39.

ÇELİK TEN, Mustafa (2004); **“Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği”**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, 91-118.

DELİORMAN BAKAOĞLU, Refika; Sebahattin YILDIZ; İlkur TAŞTAN BOZ; İhsan YİĞİT (2008); **“Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği”**, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, 465-497.

DOEF VAN DER, Margot; Stan MAES (1999); **“The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research”**, Work&Stress, Vol: 13, No: 2, 87-114.

DOYLE, Christine ve Patricia HIND (1998); **“Occupational Stress, Burnout and Job Status in Female Academics”**, Gender, Work & Organization, Vol: 5, No: 2, 67-82.

EAGLY, Alice H. ve Blair T. JOHNSON (1990); **“Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis”**, Psychological Bulletin, Vol: 108, No: 2, 233-256.

EHRICH, Lisa Catherine (1994); **“Mentoring and Networking for Women Educators”**, Women in Management Review, Vol: 9, No: 3, 4-10.

EMMERIK, I.J. Hetty Van; Martin C. EUWEMA; Myrthe GESCHIERE; Marieke F.A.G. SCHOUTEN (2006); **“Networking your way through the organization, Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction”**, Women in Management Review Vol: 21, No. 1, 54-66.

ERTEKİN, Yücel (1978); **“Örgüt İklimi”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 16-35.

FALK, Erika; Erin GRIZARD (2005); **“The “Glass Ceiling” Persists: Women Leaders in Communication Companies”**, Journal of Media Business Studies, Vol: 2, No: 1, 23-49.

FIRTH, Hugh ve Peter BRITTON (1989);“**Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff**”,Journal of Occupational Psychology, Vol: 62, 55–59.

FORRET, Monica L. ve Thomas W. DOUGHERTY (2001); “**Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees**”, Group & Organization Management, Vol: 26, No: 3, 283-311.

FREUDENBERGER, Herbert J. (1974). “**Staff Burn-Out**”, Journal of Social Issues, Vol: 30, No: 1, 159-165.

GANSTER, Daniel C.; John SCHAUBROECK (1991); “**Work Stress and Employee Health**”, Journal of Management, Vol: 17, No: 2, 235-271.

GİRGİN, Günseli ve Asuman BAYSAL (2005). “**Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi**”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Cilt: 4, Sayı: 4, 172-187.

GLOGOW, Eli (1986); “**Research Note: Burnout and Locus of Control**”, Public Personel Management, Vol: 15, No: 1, 79-83.

GMELCH, Walter ve Gordon GATES (1998). “**The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout**”, Journal of Educational Administration, Vol: 36, No: 2, 146-159.

GÜÇLÜ, Nezahat (2001); “**Stres Yönetimi**”, Gazi eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 91-109.

HACKMAN, J. Richard; Greg R. OLDHAM (1975); “**Development of the Job Diagnostic Survey**”, Journal of Applied Psychology, Vol: 60, No: 2, 159–170.

HALLBERG, Ulrika; Gunn JOHANSSON; Wilmar B. SCHAUFELİ (2007); “**Type A Behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement**”,Scandinavian Journal of Psychology, Vol: 48, 135-142.

HOCK, Roger R. (1998); **“Professional Burnout Among Public School Teachers”**, Public Personnel Management, Vol: 17, No: 2, 167–189.

İÇERLİ, Leyla (2010); **“Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.

İNANDI, Yusuf (2009); **“The Barriers to Career Advancement of Female Teachers in Turkey and Their Levels of Burnout”**, Social Behavior and Personality, Vol: 37, No: 8, 1143-1152.

JACKSON COOPER, Janet (2001); **“Women middle managers’ perception of the glass ceiling”**, Women in Management Review, Vol: 16, Number: 1, 30-41.

JACKSON, Jerlando F. L.; Elizabeth O’CALLAGHAN (2009); **“What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research”**, Research in Higher Education, Vol: 50, Issue: 5, 460-482.

JACKSON, Susan E.; Richard L. SCHWAB; Randall S. SCHULER (1986); **“Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon”**, Journal of Applied Psychology, Vol: 71, No: 4, 630-640.

JACKSON, Susan E. ve Randall S. SCHULER (1983) **“Preventing Employee Burnout”**, Personnel, Vol: 60, No: 2, 58-68.

JEANNEAU, M.; K. ARMELIUS (2000); **“Self-image and burnout in psychiatric staff”**, Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, Vol:7, 399-406.

KAÇMAZ, Nazmiye (2005); **“Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”**, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 68, Sayı: 1, 29–32.

KAHILL, Sophia (1988); **“Symptoms Of Professional Burnout: A Review Of The Empirical Evidence”**, Canadian Psychology, Vol: 29, No: 36, 284-297.

KARDAM, Filiz ve Gülay TOKSÖZ (2004); **“Gender Based Discrimination at Work in Turkey: A Cross- Sectoral Overview”**, A.U. SBF Dergisi, Cilt: 59, Sayı: 4, 151–172.

KNUTSON, Bonnie J.; Raymond S. SCHMIDGALL (1999); **“Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry”**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(6), 64-75.

KOCACIK, Faruk; Veda B. GÖKKAYA (2005); **“Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1

KORAY, Meryem (1992); **“Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 93–122.

KOVACS, Dana. M.; Michelle RYAN; Alex HASLAM (2006). **“The glass-cliff: women’s career paths in the UK private IT sector”**, Equal Opportunities International, Vol: 25, No: 8, 674-687.

KRISTENSEN, Tage S.; Marianne BORRITZ; Ebbe VILLADSEN; Karl B. CHRISTENSEN (2005); **“The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout”**, Work&Stress, Vol: 19(3), 192-207.

KUZGUN, Yıldız ve Seher A. SEVİM (2004); **“Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 1, 14-27.

LEE, Raymond T.; Blake E. ASHFORTH (1993); **“A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model”**, Journal of Organizational Behavior, Vol: 14, 3-20.

LEE, Sang Hee; Kumlan YU; Sang Min LEE (2008); **“A Typology of Career Barriers”**, Asia Pacific Education Review, Vol: 9, No: 2, 157-167.

LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina (1999); **“Six Areas Of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout”**, JHSA, Spring, 472-489.

LEITER, Michael P.; Phyllis HARVIE; Ciny FRIZZELL (1998); **“The Correspondence of Patient Satisfaction and Nurse Burnout”**, Social Sciences and Medicine, Vol: 47, No: 10, 1611-1617.

LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina (1988); **“The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment”**, Journal of Organizational Behavior, Vol: 9, 297-308.

LI, Lan; Roberta Wang LEUNG (2001); **“Female managers in Asian hotels: profile and career challenges”**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol: 13, No: 4, 189-196.

LIANG, Su-Chiun ve An-Tien HSIEH (2005); **“Individual’s Perception of Career Development and Job Burnout Among Flight Attendants in Taiwan”**, The International Journal of Aviation Psychology, Vol: 15, No: 2, 119-134.

LOUREIRO, Paulo R.A.; Francisco Galraõ CARNEIRO; Adolfo SACHSÍDA (2004); **“Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil”**, Journal of Economic Studies, Vol: 31 No. 2, 129-143.

MAHER, Ellen L. (1983); **“Burnout and Commitment: A Theoretical Alternative”**, The Personnel & Guidance Journal, Vol: 61, No: 7, 390–393.

MASLACH, Christina; Wilmar B. SCHAUFELI; Michael P. LEITER (2001); **“Job Burnout”**, Annual Review of Psychology, Vol: 52, 397–422.

MASLACH, Christina ve Julie GOLDBERG (1998); **“Prevention of Burnout: New Perspectives”**, Applied & Preventive Psychology, Vol: 7, 63–74.

MASLACH, Christina ve Susan E. JACKSON (1981); **“The Measurement of Experienced Burnout”** Journal of Occupational Behaviour, Vol: 2, 99–113.

MAVIN, Sharon (2001); **“Women’s career in theory and practice: time for change?”**, Women in Management Review Vol: 16, No: 4, 183-192.

MCDONALD, Isobel (2004) **“Women in management: an historical perspective”**, Employee Relations, Vol: 26, No: 3, 307-319.

MEIER, Scott T. (1984); **“The Construct Validity of Burnout”**, Journal of Occupational Psychology, Vol: 57, 211–219.

MILLER, Will; Brinck KERR; Margaret REID (1999); **“A National Study of Gender-Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls?”**, Public Administration Review, Vol: 59, No: 3, 218-229.

OKUTAN, Mustafa ve TENGİLİMOĞLU Dilaver (2002); **“İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”**, G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 3, 15-42.

ÖĞÜT, Adem (2006); **“Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 55-77.

ÖKTİK, Nurgün (2001); **“Turizm Sektöründe Çalışan Kadınların Toplumsal Değişime Etkileri”**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, 145-151.

ÖRÜCÜ, Edip; Recep KILIÇ; Taşkın KILIÇ (2007); **“Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 14, Sayı: 2, 117-135.

ÖZAN BOYDAK, Mukadder (2009); **“Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığına Dair Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8; Sayı: 29, 15-33.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003); **“Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 77-96.

ÖZER, Mustafa ve Kemal BİÇERLİ (2003-2004); **“Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 55–82.

ÖZMEN, Ömür N. T.; Yasemin ARBAK; Pınar SÜRAL ÖZER (2007); **“Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”**, Ege Akademik Bakış, Cilt: 7, Sayı: 1, 17-33.

ÖZSOY, ALTUĞ, Süheyla; Fahriye VATAN (2007); **“Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kişisel Değerlerinin İncelenmesi”**, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 1-11.

PELİT, Elbeyi ve Fatih TÜRKMEN (2008); **“Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10/1, 117-139.

PINES, Ayala M.; Giora KEINAN (2005); **“Stress and Burnout: The Significant Diffrence”**, Personality and Individual Differences, Vol: 39, No: 3, 625-635.

POWELL, Gary N.; D. Anthony BUTTERFIELD (1994); **“Investigating The "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management”**, Academy of Management Journal, Vol: 37, No: 1, 68-86.

RAGINS, Belle Rose; John L. COTTON (1996); **“Jumping the hurdles:barriers to mentoring forwomen in organizations”**, Leadership&Organization Development Journal, Vol: 17, No: 3, 37-41.

RAGINS, Belle Rose; John L. COTTON (1991); **“Easier Said Than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor”**, Academy of Management Journal, Vol: 34, No. 4, 939-951.

RONEN, Sigalit ve Ayala M. PINES (2008); **“Gender differences in engineers’ burnout”**, Equal Opportunites International, Vol: 27, No: 8, 677-691.

ROSENER, Judy B. (1990); **“Ways Women Lead”**, Harvard Business Review, November-December, 119-125.

RYAN, Michelle ve S. Alexander HASLAM (2007) **“The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding the Appointment of Women Precarious Leadership Positions”**, Academy of Management Review, Vol: 32, No: 2, 549-572.

RYAN, Michelle ve S. Alexander HASLAM (2005); **“The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”**, British Journal of Management, Vol: 16, 81-90.

SAG, Vahap (2001); **“Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kadını ve Atatürk”**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 9-23.

SANAL, Mustafa (2008); **“Factors Preventing Women's Advancement in Management in Turkey”**, Education, Vol: 128, No: 3, 380–391.

SCHAUFELI, Wilmar B.; Maria C. W. PEETERS (2000); **“Job Stress and Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review”**, International Journal of Stress Management, Vol: 7, No: 1, 19-47.

SCHEIN, Virginie E. (2001); **“A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progresses in Management”**, Journal of Social Issues, Vol: 57, No: 4, 675-688.

SEVİMLİ, Figen; Ömer Faruk İŞCAN (2005); **“Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1–2, 55–64.

SHIROM, A.; Y. EZRACHI (2003); **“On the Discriminant Validity of Burnout, Depression and Anxiety: A Re-Examination of the Burnout Measure”**, Anxiety, Stress and Coping, Vol: 16, No: 1, 83-97.

SINGH, Val; Susan VINNICOMBE; Savita KUMRA (2006); **“Women in formal corporatenetworks: an organisationalcitizenship perspective”**, Women in Management Review, Vol: 21, No. 6, 458-482.

SMITH, Sheila (2004); **“Career Barriers among Information Technology Undergraduate Majors”**, Information Technology, Learning, and Performance Journal, Vol: 22, No: 1, 49-56.

SONNERT, Gerhard; Gerald HOLTON (1996); **“Career Patterns of Women and Men in the Sciences”**, American Scientist, Vol: 84, 63-71.

SURAN, Bernard G.; Edward P. SHERIDAN (1985); **“Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives”**, Professional Psychology: Research & Practice, Vol: 16, No: 6, 741-752.

SÜRGEVİL, Olca (2008); **“Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 20, 111-124.

SWANSON, Jane L. ve David M. TOKAR (1991); **“Development and Initial Validation of the Career Barriers Inventory”**, Journal Vocational Behavior, Vol: 39, 344-361.

TABAK, Filiz (1997); **“Women’s Upward Mobility in Manufacturing Organizations in Istanbul: A Glass Ceiling Initiative?”**, Sex Roles, Vol: 36, No: 1/2, 93-102.

TEMEL, Ayşen; Mehmet YAKIN; Sema MİSCİ (2006); **“Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Yaşama Yansıması”**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 13, Sayı: 1; 27-38.

THOMPSON, Barbara (2007); **“Working beyond the glass ceiling: women managers in initial teacher training in England”**, Gender and Education, Vol: 19, No: 3, 339-352.

TONGE, Jane (2008); **“Barriers to networking for women in a UK professional service”**, Gender in Management: An International Journal, Vol: 23, No. 7, 484-505.

TUĞRUL, Belma ve Eylem ÇELİK (2002);“**Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik**”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 12, 1-11.

VIANEN VAN, Annelies E. M.;Agneta H. FISCHER (2002); “**Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences**”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 75,315-337.

WANG, Shih-Yung; Brian H. KLEINER (2001); “**Sex Discrimination in Fire Fighting Organizations**”, Vol: 21, Number: 8/9/10, 175-183.

WENTLING, Rose Mary (1992); “**Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations**”, Business Horizons, 47-54.

White, Barbara (1995); “**The career development of succesful women**”, Women in Management Review, Vol: 10, No: 3, 4-15.

WRIGHT, Erik Olin ve Janeen BAXTER (2000);“**The Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics**”, Gender&Society, Vol: 14, No: 6, 814-821.

YARALIOĞLI, Kaan (2001); “**Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses**”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 129-142.

YENİLMEZ, Füsun ve Burhanettin IŞIKLI (2010); “**The Comparison of Labor Force Participation Rate of Women in Turkey with the World Country Groups**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 3, 77-92.

C. BİLDİRİ

AKALP, Gizem; Ebru YILDIRIM YENİMAN; Serpil AYTAÇ (2009); “**Sanayide Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**”,Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı, 05–07 Mart 2009, Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü, 550- 563, Sakarya..

AKGEMCİ, Tahir; Adem ÖĞÜT, M. Tahir DEMİRSEL (2007); “**Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir**

Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., 320–327, Sakarya.

AYDIN, Şule; Emrah ÖZKUL; Gülnur K. TANDOĞAN; Nilüfer ŞAHİN (2007); **“Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”**, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., 312-319, Sakarya.

BAYRAK, Sabahat; Atilla YÜCEL (2000); **“ Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu?”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi,

ÇAM, Olcay (1992); **“Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirliğin Araştırılması”**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

ÖZDEMİR, M. Çağlar (2009); **“Kapitalizm Kadın ve Cam Tavanlar”**, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı, 05–07 Mart 2009, Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü, Cilt: 1, 126–137, Sakarya.

TEPECİ, Mustafa; Kemal BİRDİR (2005); **“Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22–24 Mayıs 2005, Afyon Kocatepe Üniversitesi, , 958–972, Afyon.

YAPRAK, Şenol (2009); **“Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”**, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri, 05-07 Mart 2009, Cilt I, 181-192, Sakarya.

YILDIRIM, Neşide (2009); **Kadınlara Yönelik Önyargı ve Ayrımcılık”**, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri, 05-07 Mart 2009, Cilt I, 433-446, Sakarya.

D. TEZ

CARRUTHERS, Katharine A. H. (1999); **Organizational Mismatches and Family Functioning: A Study of Spillover**, Calgary Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kanada.

DALKIRANOĞLU, Tülin (2006); **Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma Gül ÇETİNEL, Eskişehir.

DULUM, Sibel (2006); **Osmanlı Devleti'nde Kadının Statüsü, Eğitimi ve Çalışma Hayatı**, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cezmi KARASU, Eskişehir.

DURMUŞ, A. Eren (2001); **Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fulya Sarvan Antalya.

ERÇEN YOĞUN, Ayşe Esmeray (2008); **Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme**, T.C. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ünal AY, Adana.

EVERTSON, Adrienne; Amy NESBITT (2004); **The Glass Ceiling Effect and Its Impact on Mid-Level Female Military Officer Career Progression in the United States Marine Corps and Air Force**, Naval Postgraduate School, Yüksek Lisans Tezi, Danışmanlar: Gail F. Thomas ve Leslie E. Sekerka, Monterey, California.

FLETCHER, Patricia A. K. (2009); **Phenomenological Study: Women Who Hold Board of Director Positions in Life Sciences and Technology Businesses**, Phoenix Üniversitesi, Doktora Tezi, Danışman: Robin Friedman.

KARACA, Ayşe (2007); **Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Üniversitesi, İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Rıfat İraz, Konya.

KIREL, Çiğdem (1991); **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.

SNEED, Bethany G. (2004); **Glass Ceiling and Glass Walls: Racial and Gender Occupational Segregation in State Bureaucracies**, Wayne State University, Doktora Tezi, Michigan.

ŞAHİN DURGUN, Nagihan (2002); **Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Suna BAŞAK AVCILAR, Ankara.

TORUN, Alev (1995); **Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme**, T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış A. B. D. Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suna TEVRÜZ, İstanbul.

E. INTERNET

BALTAŞ, Acar; “Ustadan Mentor’a”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, (11.07.2010).

BANDURA, Albert (1994); **Self-Efficacy**, In V.S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of Human Behavior (Vol: 4, 71–81), New York: Academic Press, <http://des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>, (18.04.2010).

CEDAW (2008); **“Birleşmiş Milletler CEDAW Komitesine sunulmak Üzere Hazırlanmış 6. Periyodik Türkiye Raporu”**, http://www.ksgm.gov.tr/uluslararasi_Belgeler_cedaw.php. (01.11.2010).

COŞKUN, Solmaz (2003); **“Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü ve Kadın Girişimciler. İstihdam, Kadın İşgücü Yeni İş Kanunu Sempozyumu”**, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1100>. (31.10.2010).

LOCKWOOD, Nancy (2004); **“The glass ceiling: domestic and international perspectives”**,http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is.../ai_n6099202/http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202(06.06.2010).

SCHİMELPFENİNG, Nancy (2003); **Is It Clinical Depression or Sadness**,<http://depression.about.com/cs/amidepressed/a/sadness.htm>, (11.09.2009).

TİSK (2002); **“Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği”**, http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=22. (30.10.2010).

TÜİK (2009); **“Hanehalkı İşgücü Anketi 2005 Sonrası İçin Sonuçlar”**,http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=25&ust_id=8. (01.11.2010).