

Yönetimde Kadın Sorunsalı

Women's Problematic In Management

Duygu Kızıldağ
İzmir Demokrasi Üniversitesi

Özet

Bu makale uzun yıllar görünmeyen kadın emeğinin ücretli iş-gücüne katılımı ve sonrasında yönetim pozisyonlarında yer alması ile birlikte ortaya çıkan tartışmalara odaklanmaktadır. Literatürde kadınların yönetim pozisyonlarına erişmede erkeklerle göre sahip olduğu dezavantajlı konumuna ilişkin pek çok yaklaşım ortaya konulmuştur. Kadınların yönetim pozisyonlarına erişimini engelleyen ekonomik ve sosyal faktörlerin yanı sıra kadın yöneticilerle birlikte çalışmanın zorluğuna yönelik varsayım doğrultusunda şekillenen görüşler de bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin özellikle hemcinslerinin kariyer gelişimini engellemek amacıyla olumsuz davranışlar göstermesinin de kadınların yönetim pozisyonlarında sayıca az olmasına kaynaklık ettiği vurgulanmaktadır. Makale kadının önce çalışma hayatında, sonra yönetim pozisyonlarında yer alma sürecini karşılaşılan engellere odaklanarak değerlendirmekte ve kadın yönetici kaynaklı bir engel olarak tanımlanan "kraliçe arı sendromu"nu incelemektedir.

Anahtar sözcükler: Yönetimde kadın, kadın yönetici, kadın yöneticilerin önündeki engeller, çalışma hayatı, kraliçe arı sendromu

Abstract

This article focuses on the emerging discussions with the wage labor force participation of long-term unseen women's labor and women's participation in management level positions. In the literature, many approaches have emerged about the disadvantageous position of women in access to managerial positions compared to men. In addition to the economic and social factors that prevent women from accessing management positions, there are also opinions on the assumption of the difficulties about working with women managers. It is also emphasized that the negative attitudes of women managers in order to prevent the career development of their women fellows is the reason for the low number of women in management positions. This article evaluates the role of women in working life and then in management positions by focusing on the barriers encountered and investigated the "queen bee syndrome" which is defined as an obstacle caused by the woman manager.

Keywords: Women in management, woman manager, obstacles to women managers, working life, queen bee syndrome

Çalışma Hayatında Kadın

Kadının çalışma hayatındaki konumu, üstlendiği roller ve karşılaştığı sorunlar geçmişten günümüze farklı açılardan tartışılmıştır. Mevcut tartışmalar, kadını sadece çalışma hayatında değerlendirmek yerine özel ya da sosyal yaşam düzlemi ile birlikte incelemiş, kadın ve erkek arasındaki ilişkilerin hangi dinamiklerle şekillendiği öncelikle cinsiyet ekseninde ele alınmıştır. Kadınların ve erkeklerin farklılıklarına odaklanılması, her iki cinsin farklı özellik, beceri ve eğilimlerinin olacağına yönelik bir kanaat oluşturmuş ve iki cins arasında cinsiyete dayalı bir iş bölümünün şekillenmesine neden olmuştur. Bu bakış açısına göre cinsiyete dayalı iş bölümü, kadınların ve erkeklerin çalışma hayatına katılmasını ve yönetimde yer almasını doğrudan şekillendirmektedir. Kadınların ve erkeklerin neleri yapıp yapmayacaklarına ilişkin değerler cinsiyete dayalı iş bölümü doğrultusunda topluma yerleşmekte, böylece cinsiyete dayalı rol ve sorumlulukların sınırları netleşmektedir.

Cinsiyete dayalı rolleri ilk kez kuramsal olarak açıklayan Freud'a göre kadınların kadınsı, erkeklerin ise erkeksi davranması küçük yaşlardan itibaren kendi cinsiyetindeki ebeveyni ile kurduğu özdeşleşme ile ilgilidir. Freud bireylerin cinsiyetinin psikolojik yapılarını da belirlediğini vurgulayarak, cinsiyet rollerini biyolojik farklılıklar üzerinden açıklayan psikanalitik kuramın gelişmesine öncülük etmiştir (Freud, 2016). Bu kurama göre kız çocukları annelerinin ev içindeki rolleri ile, erkek çocukları ise babalarının ev dışındaki rolleri ile özdeşleşmektedir (Chodorow, 1984). Psikanalitik kuramın aksine kadın ve erkekler için rollerin biyolojik olarak değil, toplumsal olarak şekillendiğini savunan Alfred Adler, matriyarkal (anaerkil) yapıda anne olan kadının mevkiine saygı gösteren erkeğin, zamanla savaşıcı olarak rol alıp, mülk sahibi olmasıyla birlikte imtiyaz kazandığını ve her insanın imtiyazlı durumda bulunan erkeğin ölçü birimine göre ölçüldüğünü vurgular. Böylece güçlü ve üstün olmaya duyulan istek, erkek olma görevi ile birleşerek bir erdem olarak görülen "erkekçe" özellikler şekillenmeye başlar (Yörükkan, 2006: 96-97). Adler (1999) çocuklukla birlikte erkeğin kendisine imtiyazlar sağlamak için yeterince erkekçe davranıp davranmadığını sorguladığını, gelişimle birlikte kendi içinde sınırları net olarak belirlenmiş erkekçe ve kadınca eğilimlerin kadın ile erkek arasında bir iş bölümü yarattığını belirtir.

Cinsiyete ilişkin rolleri kadınca ve erkekçe inceleyen kuramlardan birisi de Bandura'nın sosyal öğrenme kuramıdır. Sosyal öğrenme kuramı kadınların ve erkeklerin cinsiyetlerine özgü rol davranışlarının sosyal sistemler içerisinde öğrenme süreciyle kuşaktan kuşağa aktarıldığını vurgular. Sosyal çevre tarafından cinsiyet rollerinin net olarak tanımlandığı toplumlarda, kişiler cinsiyetlerine özgü tüm model davranışları göstermektedir (Bussey ve Bandura, 1999). Çocukluktan itibaren öğrenilen bu roller kadını ve erkeği şekillendirmekte, hassas ve duygusal özellikleri nedeniyle kadınlar ev işleri, çocuklar ve aile ile ilgili sorumluluklar üstlenirken; liderlik ve baskınlık özellikleriyle erkekler ise evin geçimini sağlama görevine uygun davranmaktadır. Toplumun belirlediği cinsiyet rollerine uygun davranışlar onaylanırken, cinsiyetine uygun düşmeyen davranışlar onaylanmayarak eleştirilmektedir (Dökmen, 2010).

Belirlenen cinsiyet rollerine dayanan ayrımlar çalışma hayatı içerisinde kadın ve erkeğin farklı konumlandırılmasına, yönetim işinin de cinsiyetlendirilmesine neden olmuştur. Özellikle patriyarkal (ataerkil) toplumlarda ve erkeklerin egemen olduğu çalışma hayatında, yönetim işinin erkek işi olduğu ve kadınlardan iyi yönetici olmayacağı düşüncesini meşrulaştırmak için kadınların ev, aile ve çocuklar ile ilgili rolleri ön plana çıkarılmıştır. Bu bakış açısı çalışma hayatındaki kadın çalışan ve özellikle kadın yönetici sayısının düşük olmasına, çalışma hayatındaki kadınların çoğunlukla

kendi rollerine uygun belirli meslekler yapmasına neden olmuştur. Kadınların ev dışında bir alan olan çalışma hayatında edindikleri roller, geleneksel rollerine uygun görülmemiş ve tepki çekmiştir. Özellikle erkek rolleri ile ilişkilendirilen yöneticilik, çalışma hayatında ikincil bir aktör olarak görülen kadınların üstlendiğinde en çok tepki çektiği rollerden biri olmuştur.

Günümüzde yönetsel pozisyonlarda yer alan kadınların sayısı artış gösterse de dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların diğer yarıyı oluşturan erkeklere kıyasla yönetsel pozisyonlardaki sayıca artışının oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Kadınların çalışma hayatında, özellikle de yönetimde olmasının hem işletmelerin hem de ülkelerin performanslarını olumlu yönde etkilediğine yönelik araştırmalar olmasına rağmen, özellikle üst kademe yönetim pozisyonlarındaki kadın oranı halen istenilen düzeye ulaşmamıştır (YASED, 2016). ILO (2018)'ya göre de küresel olarak kadınlar iş ve yönetim pozisyonlarına erişim konusunda işgücü piyasası engelleriyle karşılaşmaya devam etmektedir. Kadınlar yirmi yıl öncesine göre orta ve üst kademe yönetici pozisyonlarında daha güçlü bir şekilde temsil edilmesine rağmen, özellikle büyük işletmelerde üst pozisyonlara çok az atanmaktadır. Kadınlar gelişmiş ülkelerin çoğunda üst ve orta kademe yönetim pozisyonlarının üçte birinden daha azını oluşturmaktadır. Halka açık işletmelerin CEO'larının %5'inden daha azını kadınlar temsil etmektedir. Yönetim pozisyonlarında görülen cinsiyet dengesizliğinin yanında kadınların kendilerini daha üst pozisyonlara taşıyacak ürün geliştirme, araştırma ve satış fonksiyonları yerine insan kaynakları, halkla ilişkiler, iletişim ve finans gibi belirli fonksiyonlarda yoğunlaştıkları görülmektedir (YASED, 2016).

Bu makalede çalışma hayatında ve yönetimde kadına ilişkin yaklaşımlar tarihsel bir perspektiften ele alınarak betimsel bir şekilde analiz edilmektedir. Çalışma hayatında kadınların yönetim pozisyonlarında beklenen oranda yer alamaması ve sayıca azlığının, erkek egemen bakış açısı ile beraber kadınlar arası mücadele ile olan bağlantısı irdelenmeye çalışılmaktadır.

Çalışma Hayatında Kadının Yeri: Genel Bir Bakış

İlk çağlardan günümüze kadınların hem içinde buldukları toplumu yapılandırdıkları hem de mevcut toplumsal yapının içerisinde kendilerine verilen çeşitli rolleri üstlendikleri görülmektedir. İnsan topluluklarının var olduğu ilk döneme bakıldığında, doğanın tutsağı durumundaki kadınların ve erkeklerin hayatlarını devam ettirebilmek ve vahşi hayvanlara karşı güvende olabilmek için mücadele ettikleri bilinmektedir. Önce toplayıcılığın sonra da avcılığın temel geçim kaynağı olduğu ilkel dönemlerde zamanla yapılan aletler ile toplum şekillenmeye başlamıştır. Ok, kaman, mızrak, balta, ağ gibi aletlerin geliştirilmesiyle birlikte toplayıcılıktan avcılığa geçişte ekonomik iş bölümü cinsiyet ve yaş ayrımına bağlı olarak gerçekleşmiştir (Bayat, 2010: 46). Toplayıcı ve avcı toplumlarda bitki toplayıcılığı, ev işlerinin yapılması, çocukların bakımı ve korunması kadınların görevi iken, erkeklerin yaşanılan alanın uzağında avcılık yaparak yiyecek ve giyecek temin etmesi cinsiyete dayalı iş bölümünün ilk örneği olarak değerlendirilmektedir (Aytaç vd., 2002). Bu dönemde kadının ailenin geçimi için gösterdiği üretkenlik saygınlığını artırmış, kutsal sayılan doğurganlık özelliğinin soyun devamını sağlaması ise bereket ile özdeşleştirmiştir.

Engels (2005)'a göre ilkel toplumlardaki bu üretim ilişkileri kadının ve erkeğin rollerini şekillendirmiştir. Engels'in "Yabanıl" olarak tanımladığı ilkel toplumlarda çok eşli evlilik düzeninin olması, babalık konumunu belirsiz hale getirdiği için soyun devamı ve toplayıcılık ile sağlanan kısıtlı erkeklerin herkese yetmesi üzerine kurulu ev yöne-

timi anne ile ilişkilendirilmiş, güç ve otoritenin kadının elinde olduğu matriyarkal bir yapı oluşmuştur. Zaman içinde insanın toprağı işlemeyi öğrenmesi toplum yapısında önemli değişimler yaratmış; hayvanların gücünden ve saban gibi üretim araçlarından yararlanılarak toprağın işlenmesiyle birlikte insanlar kendilerine yeteceğinden daha fazla ürün üretmeye başlamıştır. Üretim fazlası ile birlikte oluşan servet artışı, toprak mülkiyeti kavramını oluşturmuş, soy zincirinin kadın tarafından hesaplanması ve analığa dayalı miras hukuku yerini, tek eşli aile ve mülkiyetin babadan çocuğa aktarıldığı patriyarkal yapıya dönüştürmüştür. Kadının etki alanı olan bitki toplayıcılığı ve ev işleri değil, erkeğin alanındaki üretim fazlasının ekonomik değer yaratmasıyla birlikte önce yaşlılar, sonra da doğurganlık ve annelik rolü nedeniyle verimsiz görülen kadınlar toplumsal üretimin dışına itilmiştir (Tayanç ve Tayanç, 1981). Böylece kadının ve erkeğin cinsiyet farklılıkları temel alınarak, kadınların evin içindeki işlerle, erkeklerin ise evin dışındaki işlerle ilgili rollerinin sınırları netleşmiştir. Engels (2005) bu durumu kadının tarihsel yenilgisi olarak nitelendirmiş, kadının ev işleri, çocukların bakımı ve güç gerektirmeyen el işleri ile sınırlandırıldığı, mülk sahibi erkek tarafından aileye yeni üreticiler doğurmakla görevlendirilen bir ev kölesi haline geldiğini belirtmiştir.

Bireysel mülkiyete ve üretim araçlarına sahip olma, mülkiyet sahibinin kendisi ve ailesi yerine başkalarını çalıştırması, sonraki dönemlerde bir başka sosyal sınıf olarak tanımlanacak köleciliği ortaya çıkarmıştır. Köleci toplumlarda üretim araçlarına sahip olan erkeklerin eşleri yine üretim süreci dışında ev ile sınırlanmış, ev işlerinde kölelerin çalışması nedeniyle evde yapılan işlerin efendisi olmuştur. Köleler ise kadın ya da erkek fark etmeksizin bir meta olarak alınıp satılmıştır. Kadın köleler de erkek kölelerle birlikte aralarında bir ayrım yapılmaksızın aynı işlerde çalışmıştır (Lordoğlu vd., 1999; Ören ve Yüksel, 2012; Tayanç ve Tayanç, 1981). Feodal dönemde ise kölecilikten farklı olarak serflik sisteminin olduğu, sömürülme derecesinin cinsiyete bağlı olmadığı, esas olanın toprak mülkiyeti olduğu görülmektedir. Bu sistemde efendisine bağlı olan ve toprakla birlikte alınıp satılan erkek ya da kadın tüm serfler feodal bey için çalışmaktadır. Angarya olarak adlandırılan çalışmada kadınlar kumaş eğirme, dikiş dikme gibi ev eksenli işlerle ilgilenmiş, ayrıca evlerde hizmetçi ve usak olarak görev yapmıştır (Bernstein, 2010). Feodal düzenin fiziksel gücü ön plana çıkaran savaş odaklı yapısı ve Hıristiyanlık inancının erkek cinsiyetinin üstünlüğüne yaptığı vurgu sonucunda kadınlar birey olmaktan uzak, ilişkilerine göre bir erkeğin kızı, eşi ya da dul eşi olarak anılmış ve uzun süren savaşlar nedeniyle erkekler tarafından korunması gereken kişiler olarak görülmüştür. İncil'de, Havva'nın Tanrı'ya karşı itaatsizliği nedeniyle ilk günahın sorumlusu ve dünyadaki tüm kötülüklerin anası olarak suçlanması nedeniyle tüm kadınların da güvenilmez, zayıf, isyankâr ve günah işlemeye yatkın olarak yaratıldığı düşünülmüştür. Bu nedenle feodal dönemde kadınların kendilerinden üstün olan erkeklerin denetimi altında tutulmaları gerektiği düşüncesi egemen olmuş, kadınlar ömürleri boyunca namuslu, sadık, becerikli, itaatkâr olmaya şartlandırılmışlardır (Taşdelen ve Koca, 2015:207).

Sanayi Devrimi öncesinde kadınlar evlerinin dışında çalışmaya başlamış, sayıları az da olsa eğitim alan kentli kadınlar ticaretle uğraşmıştır. Ancak bu kadınların dönemin loncalarında yer almaları engellenmiştir. Yine aynı dönemlerde küçük kasabalarda çiftçi kadınlar yan bir iş olarak basit ticari faaliyetlerle uğraşmış, tereyağı, süt, peynir, yumurta, meyve ve zaman zaman keten, sabun, hazır mantar gibi kendi emeklerinin ürünlerini pazarda satmaya başlamıştır (Opitz, 2005: 280-281). On yedi ve on sekizinci yüzyıllarda Avrupa'da kadınların ev dışında çalışması daha da yaygınlaşmış, ev dışındaki çalışma kadının evli veya bekar olmasına, yaşına ve çocuk sayısına göre şekillenmiştir (Fraisie ve Perrot, 1995: 304). Evli kadınlar ailelerinin

ekonomik durumuna ve ev işlerine harcanan zamana göre evlerinin dışında tekstil atölyesinde, çiftlikte ya da pazarda çalışırken, bekar olan kadınlar kendi evlerinden uzakta yatılı olarak hizmetçilik, bakıcılık ya da çıraklık yapmıştır (Scott, 1995).

Sanayi Devrimi ile birlikte kadın, işçilere ödenen ücretlerin yetersizliği nedeniyle çalışma hayatına girerek tam olarak ilk kez ücret karşılığı çalışmaya başlamış ve bugünkü anlamı ile ücretli kadın işgücü kavramı doğmuştur. Makineleşme ve sonrasında üretimde yapılan iş bölümü daha basit hale gelen ve vasıf gerektirmeyen üretim faaliyetlerinde kadının erkeklerden daha düşük ücret alan işçi statüsü ile çalışmasına neden olmuştur. Kas gücü, hız ve beceri gerektiren işler erkeksi, ince ve kıvrak parmaklarla yapılan, sabır ve dayanıklılığı gerektiren işler ise kadınsı olarak belirlenmiştir (Scott, 2005). Kadınlar yoğun olarak tekstil sektöründe özellikle dokuma ve eğirme işlerinde çalışmıştır. Geç ortaçağda aristokratların evlerinde yatılı hizmetçi olan kadınların, ucuz kadın emeğini kullanan sını alanlarda yerleşik hizmetçiliği ise yatılı dokuma işçisi olarak istihdam edilmeleri şeklinde gerçekleşmiştir (Hufton, 2005: 31). Bu dönemde işverenler çalışandan yalnızca iş için var olmasını istediği ve gereğinden fazla sorumluluğu olan çalışanları işe uygun görmediği için kadınlar evlilik ya da doğum sonrasında işten ayrılmak zorunda kalmış ya da işini kaybetmemek için doğuma kadar çalışarak doğum sonrasında hemen işe dönmüştür (Scott, 2005). Kadınlar iş dışında ailesi ve çocuklarıyla ilgili fazlaca yükümlülüğü olduğu için güvenilebilir işçi olarak görülmemiş, evli olmayan kadınların da günün birinde evlenip çocuk sahibi olacağı varsayıldığı için, kadınların bedensel ve zihinsel olarak kendilerini işe adayamayacakları düşülmüştür. Bu bakış açısı nedeniyle kadınlarla özdeşleşen santral memurluğu, daktiloculuk, satıcılık ve garsonluk gibi işlerde çalışan kadınların bekar kalmaları istenmiş, evli kadınlar bu işlerde çalıştırılmamıştır. Pek çok çalışan kadına evlenmeme veya hamile kalmama şartı konulmuş, hamile kalan kadınlar işten çıkarılmıştır. Ya da iş dışındaki ailevi sorumluluklarını dengeleyen, sorumluluklarından kurtulmuş ve erkekleşmiş kadınlar çalışan olarak tercih edilmiştir (Scott, 2005; Urhan, 2015: 23).

On dokuzuncu yüzyılın ortalarından itibaren çalışma sürelerinin yasalarla sınırlandırılmasına ilişkin yapılan düzenlemeler ve bazı iş kollarında kadınların çalışmasının yasaklanması kadınların çalışma hayatına katılımını etkilemiştir. Yine bu yüzyılda tekstil, giyim, tütün ve ayakkabı gibi kadın çalışanların yoğun olduğu sektörlerde sendikalar kurulmuştur. Ancak üretken bir işçi olamayan kadının iyi bir sendikacı da olamayacağı görüşü hakim olduğu için kadınlar sendika için görünmez olmuştur. Çalışmaya yönelik düzenlemeleri içeren yasaların tarım, ev işçiliği gibi kadın yoğun alanlar dışında genellikle sadece fabrika işi ve erkeklerin ağırlıkta olduğu sektörler için geçerli olmasına ve kadınlar çalışma hayatından çekilmeyerek mücadele etmesine rağmen kadın çalışan sayısı geçmişe oranla büyük ölçüde azalmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 198).

Kadın çalışanların çalışma hayatında Sanayi Devriminden sonraki diğer dönüm noktası I. Dünya Savaşı olmuştur. Erkek çalışanların savaş nedeniyle silah altına alınmasıyla kadınlar daha önce çalışmadıkları tramvay veya taksi sürücülüğü, sayaç okuyuculuğu, asansörcülük gibi erkeklerle özdeşleşen işlerde çalışmaya başlamıştır. 1929 yılında yaşanan ekonomik buhran ile kadın çalışanların sayısı azalmış ve savaş bitiminde kadın çalışanların sayısında gerileme olmuştur. Ancak benzer bir şekilde II. Dünya Savaşı ile birlikte erkek çalışanların sayıca azalması ve büyüyen savaş sanayi nedeniyle kadınlar tekrar çalışma hayatına dönme şansı bulmuşlardır. Bu dönemde özellikle erkek çalışanlardaki azalma nedeniyle kendilerine ihtiyaç duyulan kadın çalışanların, toplumda yedek işgücü olarak görüldüğü bir kez daha gözler önüne serilmiştir (Koray, 1992; Yılmaz vd., 2008).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra kamu ve hizmet sektöründeki büyüme ile birlikte kadın çalışanların oranı da artmıştır. Yetmişli yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu yeni işlerin ortaya çıkması da kadın çalışan sayısını etkilemiştir (Tokol, 1999). Genişleyen beyaz yakalı iş alanlarında kadınların çalışması uygun görülmüştür. Kadınlar; öğretmenlik ve hemşirelikte eğitilmiş olmaları, daktilo kullanmanın piyano çalmaya benzemesi, sekreterlik işlerinin ayrıntılarının ve tekrarlı işlerinin kadının uysallığına uygun olması gibi birçok nedenden ötürü emeğinin maliyeti yine erkeğinkinden düşük olacak şekilde çalışma hayatında yerini almıştır (Scott, 1995: 387). İlerleyen yıllarda belirli süreli çalışma, geçici çalışma, kısmi süreli çalışma, evde çalışma gibi yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, tam zamanlı çalışanlar yerine daha fazla geçici ya da fason çalışanın istihdamına neden olmuştur. Kadınlar hem emeklerinin düşük maliyeti hem de iş-ev dengesini sağlamak için bu çalışma düzenlerinin kendilerine uygunluğu referans gösterilerek istihdamda katılmaya devam etmiştir. Kadın istihdamındaki artış, daha yüksek ücretli çekirdek erkek işçiler yerine işten daha kolay işten çıkarılabilen, düşük maliyetli çalıştırılabilen esnek bir işgücü yaratmıştır (Karadeniz, 2011: 89). Küreselleşme ile birlikte özellikle emek yoğun teknolojilerin maliyetlerinin düşürülmesinde yaratılan düşük maliyetli ve esnek kadın işgücü kullanılarak kadın istihdamı artmıştır. Ancak bu süreçte istihdamda yer alan mavi yakalı kadın çalışanlar eşitsiz dağılım ve güvencesizlik nedeniyle giderek yoksullaşmıştır (Uyanık, 2008: 220-221). Beyaz yakalı kadın çalışanlar ise cinsiyetlerinden ötürü ücret ve ödül dağılımında ayrımcılık yaşamaya devam etmiş, daha alt kademelerde tutulmalarını sağlayan kariyer engelleri ile karşılaşmıştır (Gül ve Oktay, 2009).

Çalışma Hayatında Kadının Yeri: Yerel Bir Bakış

Sanayi Devrimi dinamikleri nedeniyle batı eksensel literatür tarafından şekillenen bir alan olsa da çalışma hayatında kadının yerelde de bir seyri bulunmaktadır. Orta Asya Türklerinde kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu, evin sadece erkeğin değil kadının ve erkeğin ortak malı olduğu, kadının ev dışında da erkekle birlikte çalıştığı bilinmektedir. Türklerde kadın ve erkek soyu kıymetçe eşit olduğundan, miras açısından da kadın ve erkek arasında bir fark bulunmamakta, kadınlara ayrıca anne olmaları nedeniyle büyük saygı gösterilmektedir. Her işte kadın ve erkeğin beraber bulunduğu, hatun olarak anılan kadının hakan ile aynı makamda yan yana oturarak yönetime katıldığı görülmektedir. Gökalp (1970) eski Türklerin hem demokrat hem de feminist olduklarını ve Şamanizmin kadındaki kutsi kuvvete dayanmasının Türklerin hayatını şekillendirdiğini belirtir. Ayrıca destanlarda ve yazıtlarda da belirtildiği gibi, kadınların ata bindiğini, silah kullandığını, erkeklerle birlikte savaşa katıldığını, doğrudan doğruya hükümdar, kale muhafızı, vali ve sefir olabildiğini vurgular.

Selçuklu Döneminde de Anadolu'daki kadınların sosyal yaşamın parçası olduğu, camilere, mescitlere, hamamlara, başlara gidebildiği, mülk sahibi olabildiği ve sahip oldukları paraları özgürce kullanabildikleri bilinmektedir. Özellikle Anadolu Selçuklu Dönemindeki sosyal zümrelerden olan ve tarihteki ilk kadın örgütlerinden biri olarak nitelendirilen "Bacıyan-ı Rum", ahilik teşkilatının bir kolu olarak kadınları iş ve sanat alanına yönlendirmiştir (Köken ve Örnek Büken, 2018). Osmanlı'da ise zamanla İslamiyetin etkisiyle kadını erkeğe neredeyse eşit kabul eden anlayışın yerini, Arap ve İran kültürünün etkisindeki değerlerle biçimlenmiş merkezi ve patriyarkal bir anlayış almıştır. Osmanlı'nın ilk dönemlerinde eski Türk gelenekleri varlıklarını sürdürse de şer'i hukuk kurallarının uygulanmasıyla dini yükümlülükler, geleneksel yapı içerisinde bireylere benimsetilmiştir. Bu anlayışla birlikte de erkeğe tanınan haklar kadına tanınmamış, aile ve evle sınırlandırıldığı için kadınlar toplumsal hayatın dışında tutulmuş, kullanacağı mekanlar ve gezeceği yerler fermanlarla sınırlandırılmıştır (Yılmaz,

2010: 193). Osmanlıda ekonomik yaşama katılımında kentli kadınlar erkeğe bağımlı olarak ev ile sınırlandırılmışken, kırsaldaki kadınlar evdeki sorumluluklarının yanında ev dışında da görev almıştır. Kırsaldaki kadınlar ev işleri ve çocuk bakımının yanında, tarımda çalışmış, hayvanlarla ilgilenmiş, tarım ve hayvancılıktan elde edilen ürünleri yiyeceğe ve giyeceğe dönüştürmüştür. Yaşam standardı olarak kentli kadına göre statüsü daha düşük olsa da kırsal kadınların sosyal yaşamı daha özgür, ekonomik hayata katkısından dolayı da aile içindeki konumu daha güçlü olmuştur. Üretime doğrudan katılan Osmanlı kadınları ürettikleri ürünleri avrat pazarı olarak satılan pazarlarda satarak ya da mahallelerde kapı kapı dolaşarak çarşaf, kumaş satıp bohçacılık yaparak ticari hayatında da içinde yer almıştır (Dingeç, 2010: 14).

Osmanlı toplumunda kırsaldaki kadınlar tarımdaki istihdamın büyük bir çoğunluğunu oluşturmasına rağmen, özellikle şehirde olan kadının çalışma hayatına katılımı zordur ve Avrupa'da olduğu gibi ekonomik durum ile ilgilidir. Şehirli kadınların yapabileceği iş olan ev hizmetçiliğinde genel olarak köleler tercih edildiği için, çalışmak isteyen şehirli kadınlar hamamlarda kadınlara hizmet ederek, düğünlerde güzellik ve temizlik alanında çalışarak, çamaşır yıkayarak, yemek yapıp satarak gelir elde etmişlerdir. Yine Avrupa'dakine benzer olarak iplik eğirme ve dokuma alanında, kilim dokumada, farklı olarak da mum imalatında kalifiye işçi olarak kadınların çalıştığı bilinmektedir (Aydın, 2002; Dingeç, 2010). Osmanlı'da kadınların kadınlara hizmet edecek işlerde istihdamı, kadınların kadınlarla birlikte çalışmalarından dolayı rahat bir ortam sağladığı için sakıncalı bulunmamıştır. Böylece kadına özgü mesleklerin oluştuğu, kadınların kız öğrencilere hocalık yapmak, tabip ya da ebe olarak kadın hastalarla ilgilenmek gibi görevler de üstlendiği görülmektedir (Aydın, 2002; Faroqhi, 2008).

Osmanlı toplumunda 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra Sanayi Devriminin etkisiyle mücadele edebilmek için, üretimi evin içerisinde gerçekleştiren kadın ev dışına çıkarak ücretli çalışmaya başlamıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun yaşadığı savaşlar olması nedeniyle de erkeklerin yerine kadınlar fabrikalarda daha fazla istihdam edilmiştir. Dokumacılık ve halıcılık sanayinde işgücünün önemli bir oranını kadınlar oluşturmuştur. Ayrıca bu dönemde kadınların maaşlı memur olarak askeriyeye alındığı görülmektedir. Özellikle II. Meşrutiyet döneminde eğitim alanındaki değişimler de kadınlar için dönüm noktası olmuş, açılan kız rüştiyeleri, idadi mektepleri ve muallim mektepleri kadınların öğretmen ve okul yöneticisi olarak görev almasına etki etmiştir (Özcan Demir, 1999: 112). Bu dönemde kadınlar, kadın cemiyetleri kurarak ve kadın dergileri çıkararak da faaliyetler göstermiştir (Şahin ve Şahin, 2013). Kadınların eğitim ve sağlık sektörü dışındaki istihdamı ise Balkan Savaşları ve I. Dünya Savaşından sonra hızlanmıştır. Dünya'daki diğer örneklerde olduğu gibi Osmanlı'da da savaşa giden erkek nüfusun yerine kadınların istihdam edilmesi, kadınların ev dışı üretime katılmasını zorunlu kılmıştır. İşçi ve postabaşı olarak dikimevlerinde, hizmetli olarak temizlik işlerinde çalışan kadınlar farklı meslekleri de icra etmeye başlamış, sınır kapılarında kolcu, kadın hapishanelerinde gardiyan olarak çalışmış, istihbarat memurluklarında ve maliye nezaretinde istihdam edilmiştir (Tütüncü ve Ünal, 2017). Ayrıca Kurtuluş Savaşı yıllarında da kadınlar; gıda ve silah fabrikalarında çalışmaya, askerler için kıyafet dikmeye, hastane ve postane gibi kamu hizmetlerinde görev almaya devam etmiş, ayrıca kitlesel bir biçimde örgütlenerek politik mücadeleye de katılmıştır. Savaş başladıktan sonra ise kadınlar cephe de bilfiil görev almış, cemiyetler vasıtasıyla cepheye ve cephe gerisindeki askerlerin ve muhtaçların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başış kampanyaları düzenlemiştir (Şahin ve Şahin, 2013). Cumhuriyetin kurulması ile birlikte kadın kamusal alanda tanımlanmış, yeniden aile yaşamında eşit haklara sahip bir eşe dönüşmeye başlamıştır. Kadınlara seçme ve se-

çilme hakkı, yasa önünde erkekler ile eşit konumda olma gibi temel haklar verilmiştir. Kız çocuklarının eğitimine önem verilmiş ve eğitim hizmetleri yaygınlaştırılmıştır. Cumhuriyet sonrasında sanayileşme, kentleşme ve göç ile birlikte hem sanayide hem de kamuda çalışan kadın sayısı artış göstermiştir. Ancak bu süreçte kadınlardan yuva kurma sürecindeki rolleri ile birlikte modernleşme sürecine katkıda bulunmaları beklenmiştir (Günindi Eröz, 2015). Eğitim hizmetlerinin yaygınlaşmasına paralel olarak 1950'li yıllardan sonra çalışan kadın sayısında artış olsa da özellikle kentsel alanlardaki sanayi işçiliği, toplumsal saygınlık açısından, hizmet sektöründen sonra gelmiştir. 1970'li yıllardan itibaren gerek artan göç gerekse kentsel yaşamın yarattığı koşulların olumsuzluğu sanayide çalışmak isteyen kadınların sayısını önemli ölçüde artırmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Ancak kırsalda, tarımda ücretsiz çalışan bir güç olan kadın, kırsaldan kente göç ettiğinde eğitimsizliği nedeniyle çoğu kez sosyal güvencesiz ya da düşük ücretli işlerde çalışmaya mecbur kalmıştır. Eğitim alan kadınlar ise patriyarkal yapı kaynaklı cinsiyete dayalı ayrımcılık nedeniyle 1980'li yıllara kadar çoğunlukla alt kademelerdeki görevlerde istihdam edilmiş, yönetici konumuna nadiren gelebilmiştir (Tolan, 1991). 1990'lı yıllardan günümüze kadınların çalışma hayatına aktif katılımının ve yönetim pozisyonunda yer almasının ulusal ekonomi için özellikle önemli olduğu vurgulanmakta ancak kadın istihdamında henüz istenilen düzeye ulaşılmadığı görülmektedir.

Yönetim Pozisyonunda Kadın

Kadının geçmişten günümüze farklı rollerle, çoğu kez de ücretsiz olarak çalışma hayatında yer aldığı görülmektedir. Sanayi Devrimi öncesinde aile içi üretimle tarım, hayvancılık ve dokumacılık yapan, evin geçimine yardım amacıyla üretim fazlasını satarak ticaretin içinde yer alan kadınlar Sanayi Devrimi sonrasında statüsü erkek işçilere göre düşük de olsa ilk kez ücretli işçi olarak çalışmaya başlamıştır. Ancak kadının yerini evi, görevini ise eş ve çocukların annesi olarak tanımlayan geleneksel cinsiyetçi bakış, kadının çalışma hayatına da etki etmiştir. Kadınların modern anlamda çalışma hayatına girmesiyle birlikte, kadın ve erkek için toplumsal olarak oluşturulmuş, öğrenilmiş davranış ve beklentileri ifade eden toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığın sınırlarını çizdiği "kadın işleri" daha net şekillenmiştir (Ecevit, 2003). Mesleklerin "kadın işleri" ve "erkek işleri" olarak ayrılması sonucunda erkekler daha çok müdür, şef gibi üst kademe pozisyonlarda yer alırken kadınlar daha az para kazanılan, tekdüze işlerde çalışmıştır (Parlaktuna, 2010). Ev işlerinin uzantısı olan ya da kadınlara atfedilmiş kişilik özelliklerine uygunluğu ile ilişkilendirilen; yaşlı, hasta ve çocuk bakıcılığı, hizmetçilik, yiyecek üreticiliği, dokumacılık, öğretmenlik, hemşirelik gibi işler kadın istihdamı için daha uygun görülmüştür. Ancak toplumsal cinsiyet kalıp yargıları nedeniyle çalışan kadınların ev işleri ve çocukları ile ilgili sorumluluklarının ağırlığı değişmemiştir. Kadınlardan işgücü piyasasında kendileri için belirlenen işlerde, hem evin dışındaki iş ile ilgili sorumluluklarını hem de evin içindeki sorumluluklarını yerine getirerek çalışması beklenmiştir (Belet, 2013). Bu beklenti kadınların farklı işler yerine hem iş hem de ev ile ilgili sorumluluklarını dengede tutabilecekleri kadın işlerine daha fazla yönelmelerine neden olmuştur. Kadın işleri olarak nitelendirilen bir kısım işlerin ise, ev eksenli, geçici süreli veya günlük çalışma gerektiriyor olması ise kadının çalışma hayatında ikincil piyasalarda daha düşük statüde ve sosyal güvencesiz olarak kalmasını sağlamıştır. Mills (1988)'e göre cinsiyet rollerine uygun olarak tasarlanan işler erkekleri rasyonellik ve analitiklik özellikleri ile kadınları ise duygusal ve sezgisellik özellikleri ile karakterize etmekte, kadın aynı konumdaki erkekte daha verimsiz ve değersiz olarak algılanmaktadır. Bu doğrultuda erkek çalışanların üst statüdeki pozisyonlarda, kadın çalışanların ise daha düşük statüdeki alt pozisyonlarda olmasına ilişkin yapılan ayırım doğal karşılanmaya başlamıştır.

Acker (1990), çalışma hayatında kadınlara ve erkeklere yönelik belirgin bir iş dağılımının yapılmasının ve daha az yetenek gerektiren işlerin kadınlara verilmesinin işletmede cinsiyetlerle ilişkilendirilen ve erkekler tarafından belirlenen soyut bir hiyerarşiyi şekillendirdiğini belirtir. Bu durumda eğitim ile kadının işgücüne katılımı arasında kuvvetli bir bağ olmasına rağmen, özellikle patriyarkal toplumlarda kadınlar meslekle ilgili daha yüksek eğitim olsa bile şekillenen soyut hiyerarşi nedeniyle aynı durumdaki erkeklere kıyasla daha düşük statüde ve ücrette çalışmak durumunda kalmakta, kendine güvenini kaybetmektedir (Gündoğan, 2001). Hiyerarşinin alt kademelerinde konumlandırılan kadın, çalışması durumunda elde edeceği gelir ile evde yapması gereken ve çalışacağı için yerine getiremeyeceği ev işleri ya da çocuk bakımı için yapacağı masrafları karşılamakta; elde edeceği gelir yapacağı harcamalardan yüksek ise çalışmaya karar vermekte ya da çalışmaya devam etmektedir (Önder, 2013). Dolayısıyla özellikle çocuk sahibi olmak, kadınların çalışma hayatına girme kararını olumsuz etkileyebilmekte, kısa süreli çalışmasına, çalışmaya ara vermesine ya da tamamen çalışmayı bırakmasına sebep olabilmektedir (Belet, 2013; Makal, 2001). Kadının yerinin evi olduğuna ilişkin tanımlanmış kalıp yargılar şartlar nedeniyle değişmemekte, cinsiyet rollerini içselleştirmek zorunda kalan kadının çalışma ve mesleğinde ilerleme isteği olumsuz etkilenmektedir (Kazgan, 1979). Kadının bu durumu Fransız yazar Simone de Beauvoir'ın (1949) kadının erkeğe göre tanımlandığını ve zamanla adeta kendine yabancı bir hale geldiğini vurguladığı "Kadın doğulmaz, olunur" ifadesini yansıtmaktadır.

1970'li yıllarla birlikte kadınların yönetici olabilirliğine ilişkin tartışmalar başladığında Laws (1975), kadınların çalışma hayatında fırsatlara ve ödüllere ulaşmasını etkileyen toplumsal cinsiyetçi kalıp yargıların, sayısı fazlalaşsa bile kadınların yönetim pozisyonunda dezavantajlı konumunu sürdürmesine sebep olduğunu belirtmiştir. Kanter (1977)'e göre de toplumsal cinsiyetçi kalıp yargılar, çalışan olarak sayıları artsa da kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının önemli bir nedenidir. Kadının aile ve çocuklarla ilgili sorumlulukları, bu sorumluluklar paylaşılan ya da hafifleyene kadar kadının çalışma hayatına katılımı ile birlikte yönetim pozisyonları için istekliliğini azaltmaktadır. Bu isteksizlik toplumsal cinsiyet rollerinin içselleştirilmesiyle bir sarmal haline almakta; kadın daha az görünür olduğu olan (Jackson, 2001), başarı isteği ve kariyer odağı bulunmayan (Mathipa ve Tsoka, 2001), kendine güvensiz ve yönetsel yetenekleri yetersiz (Schein vd., 1996; Schein, 2001) erkeklere göre liderlik becerileri düşük (Dökmen, 2004; Ellemers vd., 2012) bir çalışan olarak tanımlanmakta ve yönetim pozisyonlarına uygun olmadığı düşüncesi de bir kalıp yargı haline gelmektedir. Dolayısıyla kadın eğitim, yaş ya da deneyim gibi faktörler dikkate alınmaksızın, sadece cinsiyeti nedeniyle bile yönetim pozisyonlarına tercih edilmeyen bir çalışan olarak algılanmaktadır.

Springer (1998)'e göre erkek egemenliğinin ön planda olduğu patriyarkal sistemin kadını erkeğe göre tanımlamasıyla kadın erkeğe yardımcı bir rol ile ilişkilendirilmiş, bu yardımcı örgüt içinde de kadınların yönetim pozisyonlarına gelmesini engellemiştir. Adler (1999)'e göre erkekler, egemenliklerinden yararlanarak, kadının örgüt içindeki yerini kendi çıkarlarına göre belirlemiştir. Erkek odaklı bakış açısıyla şekillenen yapılarda kadınlar erkek yöneticileri tarafından belirlenen rollere uygun davranırlar. Kadın yöneticilerin sayısının az ve neredeyse görünmez olduğu bu örgütlerde, erkekler ise formal yapılanmadaki baskınlıklarının yanında ortak arkadaşlık ve iş birliği geliştirdikleri, çoğu kez informal diyaloglarla şekillenen erkekler kulübü olarak da adlandırılan kuvvetli ağlara da sahiptir (Connell ve Messerschmidt, 2005). Bu örgütlerde kadınlar kendilerine yönetsel pozisyon edinmeyi başarsalar bile, kariyer gelişimlerinde erkeklerin sahip olduğu ayrıcalıklara sahip olamamakta, görüşleri

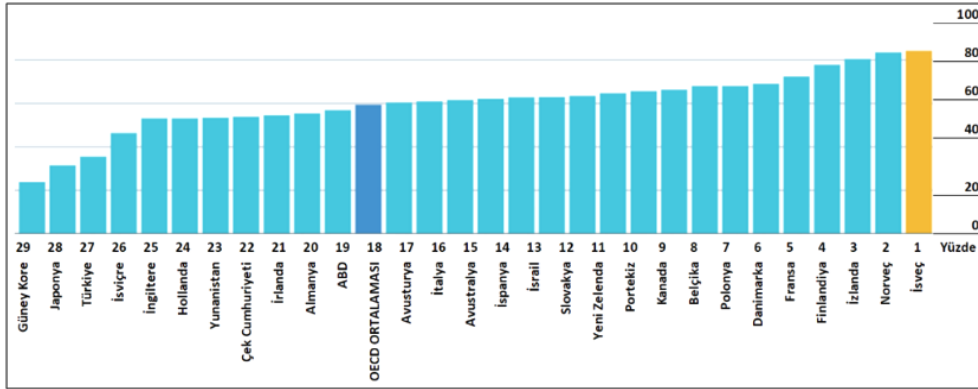
önemsizmemekte ve erkeklerle eşdeğerdeki başarıları kabul görmemektedir (Gündüz-Hoşgör, 2001).

Çalışma hayatında yönetim pozisyonuna gelmek isteyen kadınların ilerlemelerini engelleyen örgütsel yapı, önyargılar ya da toplumsal cinsiyetçi kalıp yargılardan kaynaklanan bu engeller literatürde "Cam Tavan" olarak da adlandırılmaktadır (Golombok ve Fivush, 1996; Wirth, 2001). Cam tavan örgütlerde özellikle tepe yönetim pozisyonları için kadınlara konulan keyfi, görünmeyen ancak hissedilen engelleri ifade etmektedir. Yönetim pozisyonundaki kadınlar ve erkekler arasındaki maaş farkları, yönetici kadınların başarısının ya da görüşlerinin yeterince değerlendirilmemesi ve eleştirilmesi, bilgiye ulaşma ve iletişim kurmada yaşanan zorluklar kadınların kariyer gelişim sürecinde çarptığı cam tavanın göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Jain ve Mukherji, 2010; Kanter, 1977).

Kanter (1977) erkek egemen yapıda rol model olarak örnek alınacak kadın yönetici sayısının, bir başka ifadeyle örgütteki azınlık grubu temsil eden kadınların göreceki büyüklüğünün artmasının cam tavanın etkisini azaltarak; kadın çalışanların stres düzeyinde düşüşe, yeterlilik ve yönetsel performans gösterme düzeyinde ise artışa neden olacağını belirtmektedir. Ayrıca, örgütlerdeki cinsiyet oranının daha dengeli hale gelmesinin azınlık mensupları olan kadınların müttefik olma, koalisyon oluşturma, grubun kültürlerini etkileme, destek ağları geliştirme ve rol model ya da mentör olarak hareket etme becerisini artıracaklarını vurgulamaktadır.

Ancak ILO (2018b)'nin "İşletme ve Yönetimde Kadın" başlıklı yayınında kadınların işletmelerde üst pozisyonlara doğru ilerlemesine rağmen, beklenen aksine hala belirli bir noktaya kadar yükselebildiği belirtilmektedir. Kadınlar halen finans, idari ve idari işler gibi fonksiyonlar yerine insan kaynakları, halkla ilişkiler ve iletişim birimlerinde üst kademe pozisyonlarda yönetici olarak görev almaktadır. Yayında kadınların giderek daha fazla yönetim pozisyonunu doldurduğu, önemli bir yetenek havuzunu temsil ettiği, çoğu bölgede sayılarının lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş erkekleri geçtiği ve işletme sahiplik oranlarının artarak %30'u temsil ettiği açıklansa da cam tavan engelinin devam ettiği vurgulanmakta, üst kademe yöneticilik pozisyonuna ulaşmanın zorluğunun yanında, kadının yönetim kurulunda da temsilinin yetersiz olduğuna dikkat çekilmektedir. İlgili araştırmaya katılan işletmelerin %30'unun yönetim kurullarında hiç kadın üye olmadığı, %65'inin ise, yönetim kurullarında %30'dan daha az kadın üyeye sahip olduğu görülmektedir. Yine kadınların halen erkeklerden daha fazla aile sorumluluğuna sahip olduğu, toplum tarafından kadınlara ve erkeklere verilen roller ve eril kurum kültürlerinin kadınların önünde engel teşkil ettiği belirtilmektedir.

Ülkemizde ise Türkiye İstatistik Kurumu 2017 yılı son istatistiklerine göre işletmelerde üst ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken bu oran 2016 yılında %16,7 olmuştur. Kasım 2017 "Temel İşgücü İstatistikleri"ne göre Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaşta istihdam edilenlerin %29,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Kadınların en çok istihdam edildiği sektör ise hizmet sektörü (%57,6) olarak dikkat çekmektedir. "Ev işleri ile meşgul olma" kadınların çalışma hayatına katılmama sebepleri arasında yine ön sıralarda yer almakta ve yaklaşık 11 milyon kadın bu nedenle çalışma hayatına katılım sağlayamadığını belirtmektedir. Ülkemizde yükseköğretim cinsiyet eşitliği endeksi 2008 yılından beri sürekli kız öğrenciler lehine gelişme göstermesine rağmen 2017 yılında da kadınların işsizlik oranı (%13,7) erkeklerinkinden (%8,8) daha fazladır. TÜSİAD (2018)'in 102 işletme üzerinde yapılan araştırma sonuçlarını paylaştığı raporunda ise; ilk 25 işletmede üst kademe kadın yönetici oranının ortalama %45 olduğu, son 20 işletmede ise üst kademe yönetimde hiç kadın olmadığı belirtilmiştir.



Tablo.1: 2017 Yılı ve Sonrası Cam Tavan Endeksi

Kaynak: <https://www.economist.com/graphic-detail/2018/02/15/the-glass-ceiling-index>

Kadının yönetime katılımını cinsiyetler arası eşitlik üzerinden değerlendiren çalışmalarda da ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılımının artmasına rağmen üst kademe yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Cinsiyetler arası eşitliği ekonomiye katılım ve fırsat, eğitime katılım, sağlık ve sağ kalım ile siyasi güçlenme olmak üzere dört temel kategori üzerinden inceleyen “Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi”nin 2017 sonuçlarına göre ise Türkiye, 0,625 endeks değeri ile 144 ülke arasında 131. sırada yer almaktadır. The Economist dergisinin Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üyesi ülkelerin çalışma hayatındaki cinsiyet eşitliğini; kadınların eğitim düzeyi, işgücü piyasasına dahil olma, ücret, çocuk bakım masrafları, analık ve babalık hakları, işletme/yönetim ile ilgili eğitim veren okullara yönelik uygulamalar ile üst yönetim pozisyonlarında ya da mecliste/parlamentoda temsil gibi kriterler üzerinden hesapladığı Cam Tavan Endeksinde (Glass Ceiling Index) göre Türkiye 29 ülkenin yer aldığı endekste 27. sırada bulunmaktadır. Türkiye’nin son yıllarda dahil olduğu ve 2018 yılında altıncısı yayınlanan Tablo.1’deki endekste cam tavanın olmadığı ideale en yakın ülkelerin başında İsveç, Norveç, İzlanda ve Finlandiya gelirken, OECD ülkelerinin ortalamasının beklenildiği kadar yüksek olmadığı görülmektedir.

Yönetim Pozisyonunda Kadın Dayanışmasına Karşı Kadının Kadına Koyduğu Engeller

Araştırmalar çalışma hayatında kadının konumunun, örgütsel hiyerarşinin üst kademelerinde yer alan yönetici kadın sayısından etkilendiğini göstermektedir. Az sayıda kadının yönetsel pozisyonlarda yer aldığı örgütlerde daha fazla kalıplaşmış toplumsal cinsiyet yargıları görülmekte, kadınların örgüte sağladığı katkılar ve elde ettiği başarılar yeterince görünmemektedir (Ely, 1995). Hem Kanter (1977) hem de Burke ve McKeen (1994), kadın yönetici rol modellerine duyulan gereksinime dikkat çekerek, rol modellerin sayıca artışının gelecekte örgütlerdeki üst kademe yönetim pozisyonları için kadınların kabul edilebilirliğini kolaylaştıracağını belirtmiştir. Rol modellerin diğer kadınların profilini yükseltmek için desteklenmesi ile birlikte, kadınların yönetim pozisyonlarına giden acı verici yolculuklarının da kısılacığı beklenmektedir (Singh ve Vinnicombe, 2003). Bunun yanında üst yönetim pozisyonlarında

rol model kadınların varlığı, örgütlerdeki erkek iktidarına doğrudan bir meydan okuma olarak algılanırken, aynı zamanda tüm kadınlar için tepeden aşağıya bir umut ışığı olarak da değerlendirilmektedir (Davidson ve Burke, 1994; Mavin, 2006).

Yönetim pozisyonlarındaki kadın sayısının artması rol model teşkil etmenin yanında, daha fazla kadının kariyer gelişimini desteklemenin de bir aracı olabilir. Yönetim pozisyonlarındaki kadınların dayanışma ya da kardeşlik davranışı göstererek aralarında iş birliği yapması ve diğer kadınlara yardım etmek amacıyla bir araya gelmesi sadece bireysel düzeyde değil, yönetim pratiğinde ve toplumsal düzeyde de farkındalık ve değişim yaratacaktır (Bryans ve Mavin, 2003; Burke ve McKeen, 1994; Singh ve Vinnicombe, 2003). Dayanışma ya da kardeşlik davranışının temelinde üst kademe yönetim pozisyonlarında bulunan kadın yöneticilerin rol model olarak hareket etmeleri, örgütsel hiyerarşide diğer kadınların profilini yükseltmek ve onları geliştirmek için danışmanlık yapmaları gibi beklentiler bulunmaktadır. Bunun yanında dayanışma ya da kardeşlik davranışının kadınların kendilerini diğer kadınlarla destekleyip aynı hizaya sokacağı varsayılmaktadır. Bu varsayım göre, yönetim pozisyonlarındaki kadınların deneyimlerini yönetimde yer almaya istekli veya bu doğrultuda ilerlemekte olan kadınlar ile rol model ya da mentör olarak paylaşması, görünür ve yüksek profilli kadın yöneticilerin sayısını artıracaktır. Değişim aracı olarak hareket eden kadınların ortaya çıkardığı bu dayanışma davranışı; kadınlara mentörlük yapma, örgütsel politikaları değiştirme ve kadın haklarını destekleme amacıyla oluşabilecek tüm bağ ve koalisyon biçimlerini içermekte, örgüt içinde veya dışında, bireysel ya da grup bazında görülebilmektedir (Mavin, 2006).

Kadınların dayanışma yaparak ve birlikte hareket ederek yönetsel pozisyonlardaki dezavantajlı konumlarını iyileştirmesi, yönetsel pozisyonlar için eksikliklerini gidermesi, cinsiyete dayalı önyargıları ve erkeklerin gücü elde tutma isteğinden kaynaklanan engelleri aşması beklenirken, hemcinsleri olan kadın yöneticiler tarafından da engellerle karşılaştıkları görülmektedir (Aycan, 2004). Kadınların hemcinslerini doğal müttefik olarak kabul etmek, onlarla dayanışma yapmak ya da onlara rol model olmak yerine tam tersi davranışlarda bulunması, kadın yöneticilerin farklı şekilde tanımlanmasına neden olmaktadır. Özellikle erkek egemen geleneksel yapıdaki örgütlerde, çeşitli engelleri aşarak üst kademe yönetim pozisyonuna gelen kadınlar tek olmak istemekte ve kendilerini kasıtlı olarak ayırıştırarak, örgütsel hiyerarşide alt kademelerde çalışan kadınlara dayanışma davranışı gösterip destek olmak yerine, onların yükselmesini engellemektedir (Derks vd., 2011).

Staines vd. (1979)’nin “Kraliçe Arı Sendromu” olarak nitelendirdiği bu durumda “Kraliçe Arı” olarak tanımlanan kadın yönetici başarılı ve rol model olacak bir kadındır, ancak beklenenin tersine anti-feminist davranışlar göstererek yönetim pozisyonuna ulaşmaya çalışan diğer kadınlara destek olmamaktadır. Aksine kendi yetenekleri ve bilgilerinin öne çıkmasını ve tanınmayı istemekte, tek kadın olmanın başarı göstergesi olduğuna inanmakta, bu nedenle örgütteki diğer kadınların ilişkilerini yabancılaştırır ve kariyer ilerlemelerini engelleyen, sapma davranış olarak da nitelendirilen sosyal ve ilişkisel saldırganlık davranışları sergilemektedir (Johnson ve Mathur-Helm, 2011). Örneğin; örgütteki diğer kadınların kariyer anlamında gelişmesini ve sevilmesini istememekte, aşağılayıcı ya da korkutucu davranışları ile kadınları kontrol altına almakta ve geri planda tutmakta, kendisi için rakip olabilecek kadın çalışanlar hakkında dedikodu çıkarmakta ya da tüm çabalarına ve başarılarına rağmen kadın çalışanları yok saymaktadır (Mavin, 2008).

Kraliçe arıların bir kadın olarak hemcinsleri olan kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayılarını artırmaya yönelik beklentiler doğrultusunda patriyarkal düzene ve erkek

egemen yönetime meydan okuması beklenirken, kendilerini diğer kadınlardan ayırarak, kadınların yönetim pozisyonlarında kaydettiği ilerlemeyi baltalayarak toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına katkıda bulunacak şekilde davranması bir tezat oluşturmaktadır (Mavin vd., 2014). Örneğin yirminci yüzyılın etkili siyasetçilerden biri olarak anılan ve İngiltere'nin ilk kadın başbakanı olan Margaret Thatcher İngiliz basını tarafından kraliçe arı olarak nitelendirilmiştir. Sert ve inatçı davranışları nedeniyle "Demir Leydi" olarak anılan Thatcher, dönemi kabinesinde hiçbir kadına yer vermemiştir. Kadın memurlarına çok iyi davrandığı bilinen Thatcher, elinde güç ve yetki bulunmasına rağmen kadınların kariyerini geliştirmek veya ilerletmek konusunda isteksiz davranması nedeniyle eleştirilmiştir. Bunun yanında seçmenlere ulaşmak ve onlara etki etmek için erkekler kulübüne demir attığı da iddia edilmiştir.

Ellemers (2001), kraliçe arıların davranışlarını sosyal kimlik tehdidinde verilen bir cevap olarak tanımlamaktadır. Grup üyeliği ve gruplar arası ilişkileri ele alan sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1979), kişisel kimliklerinin yanı sıra insanların kendilerini ve diğer insanları cinsiyet, yaş, din, dil, ırk ve meslek gibi farklı özellikler temelinde gruplandırdıklarını belirtir. Kendilerini bir grubun üyesi olarak tanımlayan insanlar, üye olduğu gruba ilişkin diğer iç ve dış gruplarla kıyaslama yaparak, olumlu bir sosyal bir kimlik geliştirmeye çalışmaktadır. Üyesi olunan gruba ilişkin olumlu değerlendirmeler olumlu kimliği oluşturduğu için, insanlar karşılaştırma yaparken kendi gruplarını kayırıp, diğer grupları küçümseme eğilimi göstermektedirler (Tajfel ve Turner, 1986). Ancak grubun, diğer gruplarla karşılaştırıldığında çok olumsuz değerlendirilmesi halinde kayırmacılık güçleşmekte ve sonuçta olumsuz bir sosyal kimlik geliştirilmektedir. İnsanlar olumlu sosyal kimlik geliştirmek hatta kendi sosyal kimliklerine olumlu katkıda bulunan üst statüdeki gruplara üye olmak istediği için, olumsuz gruptan ayrılarak olumlu değerlendirilen gruplara katılma çabası içine girmektedir (Turner vd., 1979).

Sosyal kimlik açısından bakıldığında kraliçe arı sendromu, kadın cinsiyetinin değer-siz erkeklerin ise egemen olduğu geleneksel yapıdaki örgütlerde, yönetim pozisyonuna yükselmeyi başarmış kadının kendisini grubun geri kalanıyla karşılaştırması ve toplumsal cinsiyet kalıp yargıları nedeniyle olumsuz değerlendirilen kadın grubundan ayrılarak, olumlu olan erkek grubuna girmeye çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ellemers vd., 2004). Derks vd. (2015)'ne göre kadın yöneticiler örgütteki cinsiyet eşitsizliğine bir tepki olarak kadın çalışanlara karşı düşmanca davranmaktadır. Kadınlar yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığını dikkate alarak, yönetim kademelerine geldiklerinde yaşayabilecekleri eşitsizlikleri en aza indirebilmek için örgütteki diğer kadınlardan farklı olduklarını vurgulamayı seçmekte ve klişeleşmiş eril özellikler kazanmaktadır. Bunun yanında yönetim pozisyonu için daha az yeterli oldukları yönünde cinsiyetçi bir algı olması, kadınların kendi referans gruplarından kopmasına neden olmakta; üst düzey bir pozisyona ulaşmak için kadın, diğer kadınlardan farklı olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır.

Başarı elde ederek yönetsel pozisyona yükselen kadın, kendisinin yönetim pozisyonuna geldiği gibi, herkesin de aynı şekilde süreçleri deneyimleyerek kendi gayreti ile başarıya ulaşabileceğini düşünmektedir. Ayrıca olumsuz kalıp yargılardan ve örgütteki diğer kadınlardan kendi kişisel kimliğini korumak için, kendisini olumlu erkek grubunun eril örgüt kültürüne asimile etmeyi tercih etmekte ve yönetici kadın eril bir kimlik benimsemektedir (Derks vd., 2011). Örgütte güç sahibi olan erkeklerle uyum sağlamak için rekabetçi, hiyerarşik, rasyonel ve stratejik özelliklere sahip eril liderlik modelini benimseyen kadın yönetici, davranışlarını değiştirerek kadın çalışanlara geleneksel bakış açısına sahip erkek yöneticilere benzer şekilde davran-

maktadır (Kruse ve Prettyman, 2008). Bu durum örgütteki diğer kadınların sosyal kimliklerini tehdit etmekte ve grubun ayakta kalma olasılığını azaltmaktadır. Kraliçe arı davranışlarının yüksek yaygınlığı örgütlerde kadın rekabetini ve bireyselliği artırmakta, kadınların kariyer gelişimine zarar vererek kadınların üst kademelere yükselmesini engellemekte, kadınların liderlik yeteneklerini ise olumsuz etkilemektedir (Derks vd., 2011).

Tartışma: Erkek Gibi Yönetmek Mi Kadın Olmak Mı?

Erkek olmanın avantaj sağladığı geleneksel patriyarkal toplumlarda, referans noktası erkek alınarak belirlenen kadın kimliği ve rolü hem özel hem de kamusal alanda cinsiyetçi bakış açısının şekillenmesini sağlamıştır. Kadınlar kendilerine sunulan ev içindeki cinsiyetçi rollere göre kişisel kimliğini şekillendirirken, yetersiz ve güçsüz olduğuna ilişkin önyargılar doğrultusunda birtakım hakların ve yükümlülüklerin dışında tutulmuştur. Kadınlara sunulan bir imtiyaz ya da özel hak olarak idealize edilen bu dışlanma, kişisel olarak kadının daha da görünmez olmasını sağlamıştır (Yörük, 2006). Toplumun geleneksel yargıları doğrultusunda kişisel kimliğini şekillendirmek zorunda kalan kadınlar, kendilerini hem özel alanda hem de kamusal alanda ötekileştirmektedir. Kadın kendisinin ötekileştirilmesine ya uyum sağlayarak ya da rolüne karşı çıkarak iki farklı şekilde tepki vermektedir. Geleneksel toplum yapısı tarafından beklenen ve takdir edilen uyum sağlama davranışı, itaatkar, uysal, alçakgönüllü "iyi kadın"ı şekillendirmekte ancak kadın giderek isteksiz ve güçsüz hale geldiği için bir şeyleri tek başına yapabileceğine dair inancı tamamen ortadan kaybolmaktadır. Karşı çıkma davranışı gösteren kadın ise erkeklere benzemeye çalışarak, kadının eve ilişkin rollerini benimsemeyerek tepki vermekte, mücadeleciler, hırslı ve toplum tarafından çoğu kez eleştirilen "erkek gibi kadın"ı şekillendirmektedir (Adler, 1999).

Özellikle Sanayi Devriminin ardından geleneksel toplum yapısından modern topluma geçişte, sanayileşme sürecinin adeta zorunda bırakan etkisiyle kadının hem özel hem de kamusal alandaki yerinde değişiklikler yaşanmıştır. Bu süreçte toplum dinamiklerinde bazı değişimler yaşanmış olmasına rağmen, patriyarkal düşünce yapısının bir ürünü olarak cinsiyet tanımlamalarının gündelik yaşam, eğitim sistemi ve mesleki hayatta kadına ilişkin rollerle koyduğu sınırları ortadan kalkmamış olduğu gerçeği ön plana çıkmaktadır. Geleneksel toplum yapısında kadına yönelik sınırlar eş, baba ya da erkek kardeş tarafından kontrol edilirken modern toplum yapısında kontrol el değiştirmiş, kamusal alanda bu sınırlar gücü elinde bulunduran eril yönetsel otoritenin kontrolüne geçmiştir. Erkek ile kıyaslandığında eksik ve yetersiz taraf olarak değerlendirilen kadından, modern toplum yapısındaki kurumların da beklentisi kendileri için otorite tarafından öngörülen roller çerçevesinde şekillenmiştir.

Modern toplumda daha görünür olarak çalışma hayatına dahil olan kadınlar, kendilerini ev ve aile ile sınırlı, ekonomik anlamda da erkeğe bağlı rolleri ile değerlendiren erkekler tarafından eşit çalışma arkadaşı olarak görülmemiştir. Çalışma hayatında yetersiz, güçsüz ve isteksiz bir karşı cins olarak etiketlenen kadın çalışanlar, kadın olmayı telafi etmek zorunda olduklarını düşünerek hem kendilerini ispatlamak hem de kabul ettirebilmek için daha fazla çaba harcamak zorunda kalmıştır. Örgütlerde uygun kariyer yapılarının olmayışı, çalışma hayatında başarı kazanmak ve yönetim pozisyonlarında ilerlemek için kadınların "erkek paradigması"ını benimsemesine ya da tamamen geri çekilmesine neden olmuştur. Bu paradigmayı benimseyen kadınlar özel alanlarındaki kadınlık rollerinden farkında olarak ya da farkında olmayarak vazgeçmiş ve kariyerlerini şekillendirmiş; ya da kendilerine erkek cinsiyet özelliklerini referans olarak çalışma davranışı geliştirmiştir. Her iki durumda da kadın diğer

hemcinslerine göre daha fazla kariyer başarısı kazanmıştır.

Ancak erkek paradigmasını benimseyerek ya da doğrudan erkek davranışlarını referans alarak kadın olmak ve çalışma hayatındaki ilişkileri bu şekilde sürdürmek farklı tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Erkek paradigmasının kariyer gelişimine hakim olduğu düşüncesi beklenenin aksine olumsuz bir kadın yönetici profili inşa edilmesine de sebep olmuştur. Öncesinde yetersiz, güçsüz ve isteksiz olduğu için birlikte çalışılmak istenmeyen kadın, bu kez kendini kanıtlama ve sürekli yüksek performans gösterme kaygısı ile çalışma arkadaşlarına daha agresif, rekabetçi ve baskıcı davranması sebebiyle çalışma arkadaşı ve özellikle de yönetici olarak istenmemiştir. Çalışma hayatında erkek astların agresif, hatta kaprisli ve sivri dilli tepkileri nedeniyle kadın yönetici istemedikleri, erkek yöneticilerin ise bir kadın yönetici için çalışmaktan hoşnut olmayacağı ve rahatsız hissedeceği yönünde düşüncelerin ortaya çıktığı görülmektedir (Ataay, 1998). Çalışma hayatındaki kadınlar ise davranışlara odaklanmaktan ziyade kadın yöneticiler tarafından engellendiklerini ve başarıları bir tehdit olarak değerlendirildiği için görmezden gelindiklerini düşünmektedir. Diğer taraftan kadın yöneticilerin çalışanlara uyguladığı mobbing davranışları nedeniyle “kadın yönetici evlerden irak olsun” düşüncesinin de şekillendiği görülmektedir. Kadın yönetici ile çalışmak istemeyen kadın çalışanların sayısı ise yapılan bazı araştırmalarda erkek çalışanlardan fazla bulunmuştur (Ataay, 1998; Öztürk ve Cevher, 2015). Bulgular kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik engellemeleri ve kraliçe arı davranışı göstermesinin bir sonucu olarak değerlendirilse de başarılı kadın yöneticilerin büyük bir kısmının ekipteki diğer üyeleri desteklediğine ilişkin araştırma sonuçları da dikkat çekicidir. Bu nedenle üst düzey pozisyonlardaki tüm kadınların kraliçe arı davranışları gösterdiği şeklinde bir genelleme yapmak ya da nedensellik ilişkisi kurmak doğru olmayacaktır. Kadın yöneticilerin rol model davranışlar göstererek kadın çalışanlarını destekledikleri ve onları kariyer yapmaya teşvik ettikleri de bilinmektedir.

Bu bağlamda cinsiyet rollerini referans alarak şekillenen, kadının duygusal ve bağışlayıcı özellikleri nedeniyle yönetime uygun olmadığı görüşünün çalışma hayatındaki kadınları iki farklı açıdan etkilediği söylenebilir. Yönetim pozisyonuna gelen kadın bu görüşe karşı; diğer kadınlara rol model olarak, onların da yönetim pozisyonlarında başarıya ulaşmasına katkı sağlayarak cevap verebilir ya da diğer kadınların kariyerlerinin gelişimini olumsuz etkileyebilir. Engel olma davranışının cinsiyet eşitsizliğinin olduğu örgütlerde daha fazla görülmesinden hareketle, örgütlerdeki cinsiyet ayrımcılığını azaltmanın kadının yönetim pozisyonundaki görünmezliğine bir çözüm olacağı söylenebilir. Çalışma hayatında erkeklere göre daha fazla engelle karşılaştığı için tepkileri farklılaşan kadın, kadın ve erkek çalışan dağılımının daha dengeli olduğu adil bir yapıda eril davranış kalıpları yerine kendi özgün davranışlarını sergileyebilecektir (Er ve Adıgüzel, 2015). Böylece kadın istenmeyen çalışma arkadaşı veya yönetici olmak yerine tercih edilen bir rol modele dönüşebilecektir. Kadınlara eğitim imkanlarının sağlanması ve başarılı rol modellerle kadınların desteklenmesi hem çalışan hem de yönetim pozisyonundaki kadın sayısını artıracığından, kadınlar çalışma hayatında ve kendi örgütlerinde daha adil temsil edilebilecektir.

Tarih boyunca kadınların bir yönetici olarak erkeklerle aynı başarıyı yakaladıkları hatta daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Kadınların kendi özgün stilleri ile yönetici olarak çalışma hayatında yer almasının toplumsal pratiğe dönüşmesi için, öncelikle cinsiyetçi kalıplardan kurtularak kendi özelliklerini benimsemeleri ve farkındalık oluşturmaları sağlanmalıdır. Kadınlar, sadece kadın ve erkek arasındaki cinsiyetçi ilişkiler ile değil, aynı zamanda oluşan toplumsal ve kurumsal dinamikler

çerçevesinde de değerlendirilmelidir. Kadınlara toplumsal, sosyal ve ekonomik platformlar sağlanması, kadının farkındalık kazanıp özneliğini sağlayarak yönetime katılımı, kadın yönetici sorunsalına ilişkin olumlu yönde bir değişimi tetikleyebilecektir. Karar verme gücü ve yönetsel takdir yetkisine sahip kadın yöneticilerin sayısının artması kadın yöneticilerle ilişkilendirilen “kraliçe arı” etiketinin, çalışma hayatında olan ya da çalışma hayatına katılmaya çalışan diğer kadınlara fayda sağlayan bir “kraliçe lider” etiketine dönüşmesini sağlayacaktır.

Kaynakça

- Acker, J. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2): 139-158.
- Adler, A. 1999. *Cinsiyetler arası iş birliği*. İstanbul: Payel Yayınevi.
- Ataay, N. A. 1998. Kadın yöneticilerin kariyer boyutları ve etmenleri. O. Çitçi (Ed). 20.yüzyılın sonunda kadınlar ve gelecek. *Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*.
- Aycan, Z. 2004. Key success factors for women in management in Turkey. Applied Psychology: *An International Review*, 53(3): 453-477.
- Aydın M. 2002. Osmanlı dünyasında yahudi kira kadınlar. *Bellekten*, LXV(243): 623-635.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., ve Işığışık, Ö. 2002. Çağdaş sanayi merkezlerinde kadın işgücünün konumu: Bursa örneği (No. 219). *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını*.
- Bayat, F. 2010. Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın şamanlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13): 44-51.
- BBC News** 2018. Queen bees: Do women hinder the progress of other women? <https://www.bbc.com/news/uk-41165076> (Erişim Tarihi: 24/10/2018).
- Beauvoir, S. 1949. *Kadın: İkinci cins*. İstanbul: Payel Yayınevi.
- Belet, N. H. 2013. Kriz olgusunun kadına yönelik algıya ve kadın işgücüne etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 196-223.
- Bernstein, H. 2010. *Tarımsal değişimin sınıfsal dinamikleri*. İstanbul: Yordam Kitap.
- Bryans, P., ve Mavin, S. 2003. Women learning to become managers: learning to fit in or to play a different game? *Management Learning*, 34(1): 111-134.
- Burke, R. J., ve McKeen, C. A. 1994. Training and development activities and career success of managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 13(5): 53-63.
- Bussey, K., ve Bandura, A. 1999. Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4): 676-713.
- Chodorow, N. 1984. *The reproduction of mothering: Psychoanalysis and the sociology of gender*. Berkeley: University of California Press.
- Connell, R. W., ve Messerschmidt, J. W. 2005. Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & Society*, 19(6): 829-859.
- Davidson, M. J., ve Burke, R. J. 2004. Women in management worldwide: facts, figures and analysis—an overview. *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*: 1-15.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., ve de Groot, K. 2011. Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22: 1243-1249.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., ve Raghoe, G. 2015. Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3): 476-496.
- Dingeç, E. 2010. Osmanlı toplumunda kadınların üretime katkıları. *History*, 2(1): 9-30.
- Dökmen, Z. 2004. *Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Dökmen, Z. 2010. *Toplumsal cinsiyet*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Ecevit, Y. 2003. Toplumsal cinsiyetle yoksulluk ilişkisi nasıl kurulabilir? Bu ilişki nasıl çalışılabilir?. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4): 83-88.
- Ellemers, N. 2001. Social identity, commitment, and work behavior. *Social identity processes in organizational contexts*: 101-114.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., ve Ryan, M. K. 2012. Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32: 163-187.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., ve Bonvini, A. 2004. The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43: 315-338.
- Ely, R. J. 1995. The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3): 589-634.
- Engels, F. 2005. *Ailenin özel mülkiyeti ve devletin kökeni*. Ankara: Sol Yayınları.
- Er, O., ve Adıgüzel, O. 2015. Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 163-175.
- Faroqhi S. 2008. *Osmanlı dünyasında üretmek, pazarlamak, yaşamak*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Fraisse, G., ve Perrot, M. 1995. *Emerging feminism from revolution to world war*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Freud, S. 2016. *Cinsiyet üzerine*. İstanbul: Siyah Beyaz Kitap.
- Golombok, S., ve Fivush, R. 1996. *Gender development*. London: Cambridge Press;
- Gökbalp, Z. 1970. *Türkçülüğün esasları*. Devlet Kitapları. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Gül, H., ve Oktay, E. 2009. Türkiye ve Dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 421-436.
- Gündoğan, N. 2001. *Genç işsizliği*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gündüz-Hoşgör, A. 2001. Convergence between theoretical perspectives in women-gender and development literature regarding women's economic status in the Middle East. *METU Studies in Development*, 28(1-2): 111-132.
- Günindi Ersöz, A. 2015. Özel alan/kamusal alan dikotomisi: Kadınlığın" doğası" ve kamusal alandan dışlanmışlığı. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 80-102.
- Huften, O. 2005. Kadınlar, iş ve aile. G. Duby ve M. Perrot. (Der.), *Kadınların tarihi cilt 3*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- ILO** 2018a. Trends for women 2018-Global snapshot. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-----dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf. (Erişim Tarihi: 24/08/2018).

- ILO 2018b. Improving the bottom line: Women in business and management. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_645401.pdf. (Erişim Tarihi: 27/08/2018).
- Jackson, J. C. 2001. Women middle managers' perception of the glass ceiling, *Women in Management Review*, 16(1): 30-41.
- Jain, N., ve Mukherji, S. 2010. The perception of 'glass ceiling'in Indian organizations: An exploratory study. *South Asian Journal of Management*, 17(1): 23-42.
- Johnson, Z., ve Mathur-Helm, B. 2011. Experiences with queen bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4): 47-55.
- Kanter, R. M. 1977. Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5): 965-990.
- Karadeniz, O. 2011. Türkiye'de atipik çalışan kadınlar ve yaygın sosyal güvencesizlik. *Çalışma ve Toplum*, 2(29): 83-127.
- Kazgan, G. 1979. Türk ekonomisinde kadınların işgücüne katılması, mesleki dağılımı, eğitim düzeyi ve sosyo - ekonomik statüsü. N. Abadan-Unat, (Der.), *Türk toplumunda kadın*: 155-189. Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- Kocacık, F., ve Gökçaya, V. B. 2005. Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 195-219.
- Koray, M. (1992). Çalışma hayatında kadın gerçekleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1): 93-122.
- Köken, A. H., ve Büken, N. Ö. 2018. XIII. yüzyılda güçlü bir toplumun gelişmesine katkı sunan fatma bacı ve dünyanın ilk kadın örgütlerinden: Bacıyân-ı rûm (Anadolu bacılar teşkilatı). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 8(2): 113-119.
- Kruse, S. D., ve Prettyman, S. S. 2008. Women, leadership, and power revisiting the Wicked Witch of the West. *Gender and Education*, 20(5): 451-464.
- Laws, J.L. 1975. The psychology of tokenism: An analysis. *Sex Roles*, 1(1): 51-67.
- Lordoğlu, K., Özkaplan, N., ve Törüner, M. 1999. *Çalışma iktisadi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Makal, A. 2001. Türkiye'de 1950-1965 döneminde tarım kesiminde işgücü ve ücretli emeğe ilişkin gelişmeler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(03): 103-140.
- Mathipa, E. R., ve Tsoka, E. M. 2001. Possible barriers to the advancement of women to leadership positions in the education profession. *South African Journal of Education*, 21(4): 324-330.
- Mavin, S. 2006. Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4): 264-276.
- Mavin, S. 2008. Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more 'best enemies' for women in management?. *British Journal of Management*, 19: 75-84.
- Mavin, S., Grandy, G., ve Williams, J. 2014. Experiences of women elite leaders doing gender: Intragender microviolence between women. *British Journal of Management*, 25(3): 439-455.
- Mills, A. J. 1988. Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3): 351-369.
- Opitz, C. 2005. Geç ortaçağ'da yaşam. G. Duby ve M. Perrot. (Der.), *Kadınların tarihi cilt 2*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Önder, N. 2013. Türkiye'de kadın işgücünün görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1): 35-61.
- Ören, K., ve Yüksel, H. 2012. Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1 (1): 34-59.
- Özcan Demir, N. 1999. II. Meşrutiyet dönemi Osmanlı feminizmi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 16(2): 107-116.
- Öztürk, U. C., ve Cevher, E. 2015. İşyerinde tacizin pembe halı: Kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1): 151-174.
- Parlaktuna, İ. 2010. Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4): 1217-1230.
- Schein, V. E. 2001. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4): 675-688.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., ve Liu, J. 1996. Think manager—think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1): 33-41.
- Scott, J. W. 2005. Kadın işçi. G. Duby ve M. Perrot. (Der.), *Kadınların tarihi cilt 4*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Singh, V., ve Vinnicombe, S. 2003. Women pass a milestone: 101 directorships on the FTSE 100 boards. *The Female FTSE Report*.
- Springer, C. 1998. *Elektronik eros*. İstanbul: Sarmal Kitabevi.
- Staines, G., Tavis, C., ve Jayaratne, T. E. 1979. The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 55-60.
- Şahin, C., ve Şahin, M. 2013. Osmanlı son dönemi ile Milli Mücadele yıllarında Türk kadınının sosyal, siyasi ve askeri faaliyetleri. *Neveşir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(2): 53-72.
- Tajfel, H., ve Turner, J. 1986. The social identity theory of intergroup behaviour. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson Hall.
- Tajfel, H., ve Turner, J.C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. Austin W.G. ve Worchell, S. (Der.), *The social psychology of intergroup relations*: 33-47. Monterey, CA:Brooks/Cole.
- Taşdelen, P., ve Koca, C. 2015. Viktorya dönemi İngiltere'sinde kadın bedeni politikaları ve kadınların spora katılımı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 32: 205-214.
- Tayanç, F., ve Tayanç, T. 1981. *Dünyada ve Türkiye'de tarih boyunca kadın*. İstanbul: Tan Yayınları.
- The Economist* 2018. The glass ceiling index. <https://www.economist.com/graphic-detail/2018/02/15/the-glass-ceiling-index>. (Erişim Tarihi: 26/10/2018).
- Tokol A. 1999. Dünyada kadın işgücü. *Türkiye'de kadın işgücü seminerleri I-II*. Bursa: TİSK Yayınları.
- Tolan, B. 1991. Aile, cinsiyet ve cinsel roller. *Aile Ansiklopedisi Cilt:1*. Ankara: T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları.

- TUİK** 2017a. İstatistiklerle kadın. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594>. (Erişim Tarihi: 14/10/2018).
- TUİK** 2017b. Kasım 2017 Temel işgücü istatistikleri. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007. (Erişim Tarihi: 30/11/2018).
- TÜSİAD** 2018. Tek kanatla uçamayız. <https://tusiad.org/indir/2018/kadinlar-gunu.pdf>. (Erişim Tarihi: 10/10/2018).
- Turner, J. C., Brown, R. J., ve Tajfel, H. 1979. Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2): 187-204.
- Tütüncü, G., ve Ünal, N. 2017. Rumeli'de kadınların çalışma hayatındaki yeri: klasik dönemden modern döneme. *Kadın/Woman*, 18(1): 63-83.
- Urhan, B. 2015. Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünün işçi sendikalarındaki izdüşümleri. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG)*, 15(56): 22-29.
- Uyanık, Y. 2008. Neoliberal küreselleşme sürecinde işgücü piyasaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 209-224.
- Wirth, L. 2001. Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. *Women, Gender and Work*, 239-250.
- YASED**. 2016. Kadınların üst yönetimde temsilinin arttırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler. <http://www.yased.org.tr/tr/yayinlar-ve-raporlar/yased-imza-proje-ve-sektor-raporlari/kadinlarin-ust-yonetimde-temsilinin-arttirilmesine-yonelik-uygulamalar-ve-öneriler>. (Erişim Tarihi: 24/10/2018).
- Yılmaz, A. 2010. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e kadın kimliğinin biçimlendirilmesi. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 9(20): 191-212.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., ve İzci, F. 2008. Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2): 89-114.
- Yörükkan, T. 2006. *Alfred Adler sosyal roller ve kişilik*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Duygu Kızıldağ, 2003 yılında, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans derecesini 2006 yılında, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı'ndan mezun olarak almıştır. 2010 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı'ndan mezun olarak doktora eğitimini tamamlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde problemleri davranışların yönetimi, örgütsel davranış ve davranışsal riskler, Iso 31000 risk yönetimi, girişimcilik, aile işletmelerinin yönetimi ve aile anayasası alanlarında araştırmalar yapmaktadır.

E-posta: duygu.kizildag@idu.edu.tr