

İŞ ARENASINDA KADIN YÖNETİCİLERİN ALGILANMASI VE “KRALİÇE ARI SENDROMU”

Uğur ZEL *

Özet: 1970'lerin başından itibaren iş arenasındaki kadın yöneticilerin sayısı artmaktadır. Bu artışla beraber, kadın yöneticilerin erkek yöneticiler ile kıyaslanarak farklı oldukları konular üzerinde birçok araştırma yapılmaktadır. Makalede, ABD'de 123 kadın yönetici üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Araştırmanın bir amacı da, "kraliçe arı sendromu"nın varlığını araştırmaktır. Kraliçe arı sendromu, şu üç özellikten oluşmaktadır; 1. Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kulanmak, 2. Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, 3. Ayırımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, "oyunun bazı kuralları" değişmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyonlardan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar, suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayırımı ortadam kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir.

Anahtar Sözcükler: Cinsiyet, ayırım, kadın, yönetici, kraliçe arı sendromu.

İŞ YAŞAMINDA KADINLAR VE YÖNETİCİ KONUMLARI

Kadınların iş hayatında gittikçe artan bir oranda yer almaları, onlarla ilgili araştırmaların yapılması zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, Amerika'da kadınların bütün işgücündeki oranı 1977 yılında % 24, 1986 yılında da % 44,5 olarak tespit edilmiştir (Kesner, 1993: 6). Bu oranın gelecek yıllarda daha da artması beklenmektedir (McLandress, 1991: 153). Kadın yöneticilerin iş dünyasındaki bu hızlı tırmanışı, işgücü pazarında, cinsiyet farklılığından dolayı bir değişim yaratmaktadır. Bu değişim çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların en belirgin olanı “ücret” konusundadır. Kadınların erkeklere göre daha az ücret aldıkları, Gattiker ve Larwood tarafından yapılan araştırmalarla (Gattiker ve Larwood 1987) ortaya çıkarılmıştır (McLandress, 1991: 153). ABD’de yapılan bir araştırma sonucuna göre, kadınların haftalık kazanç ortalamaları, erkeklerin haftalık ortalamalarının % 70’i kadardır. Daha bariz bir gerçek, kadın yöneticilerin erkek emsallerine göre % 58’i kadar ücret almalarıdır. Bunu destekleyen bir başka araştırmada, Kaman, yaklaşık on yıla yakın benzer bir iş geçmişine sahip yüksek lisansa sahip kadınların, erkek emsallerinin % 81’i kadar ücret aldıklarını ortaya çıkarmıştır (Kaman, 1994: 183).

* Yrd.Doç.Dr.Topçu Yzb., Kara Harp Okulu Öğretim Üyesi.

Aynı zamanda terfi sisteminde de kadınların aleyhine bir durum söz konusudur (Ruderman, 1995: 6). Özel sektördeki kadın yöneticiler, ancak orta kademeye kadar ilerlemekte ve ilerlemeleri orada durmaktadır. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında durum kadın yöneticiler açısından hiç de iç açıcı değildir: Fortune 1000'deki firmaların sadece 2'sinin en tepedeki yöneticisi (CEO) kadındır (McDonald, 1998: 242). Bu durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir "cam tavan (glass ceiling)" olduğu iddiasıyla açıklanmakta ve bu tavanın kırılmasına yönelik bir takım resmi ve gayri-resmi girişimler yapılmaktadır (Stuhlmacher, 1999: 653; McDonald, 1998: 242; Federal Glass Ceiling Commision Report; 1995). Bu "cam tavan"ın oluşumunun nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları; işgücüne aralıklı olarak katılmaları; geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması (örneğin halkla ilişkiler, personel yönetimi gibi yükselme ihtimalinin az olduğu branşlarda) ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Kelly, 1993: 23; Daily, 1993: 1; Ohlott, 1994: 46).

Üst yönetimde, erkeklerin halen çoğunlukta olduğu, birçok araştırmayla ortaya çıkarılmıştır. Ancak, özellikle hızlı teknoloji değiştiren ve alt kademelerde çok sayıda kadın eleman çalıştıran organizasyonlarda, uzman yöneticiye yüksek talebin olması, kadınların üst kademelere yükselme eğiliminin olduğunu göstermektedir.

Çoğu araştırmacı, problemin kaynağını, tipik bir işyerinin "erkek egemen" olmasına bağlamaktadır. Bunun beş nedeni bulunmaktadır (Snively, 1993: 17);

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonların tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları.

Bir araştırma sonucuna göre, erkeklerin sadece % 21'i kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmakta ve % 43'ü kadınların, kadın yöneticilerin altında çalışmasının daha uygun olacağı düşüncesi taşımaktadır. Kadınların erkeklerin bu düşüncesine katılım oranı ise % 82'dir (McLandress, 1991: 156).

2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan "yönetimsel davranışlar araştırması" sonuçlarına göre kadınlar, yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık göstermektedirler (Hall ve Donnell, 1980). Tavris yaptığı araştırmada (Tavris, 1972), kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, ka-

dınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı % 48 olarak tespit etmiştir. % 45'lik bir oran ise, cinsiyet ayrımının, kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların üstesinden gelebileceğine inanmaktadır. Başka bir araştırmaya göre de, erkeklerin % 31'i ile kadınların % 58'i şu görüşü paylaşmaktadır; "Kadınların çoğu, bulundukları makamı sadece kadın olduklarından dolayı kazanmışlardır". Aynı araştırmanın diğer sonuçları şöyledir; Kadınların % 81'i "kadınlar, erkeklerden daha iyi performans göstermelidirler", % 78'i "kadınlar, sponsor ve akıl hocası bulmakta zorlanmaktadır", % 71'i "kadınlar, genellikle gayri-resmi iletişimin dışında tutulmaktadır" görüşlerini benimsemektedirler (McLandress, 1991: 162).

"Amerikan Yönetim Topluluğu (AMS)" üyelerine uygulanan bir araştırmada (Mason, 1985), kadınların % 69'u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmektedirler. Bu grubun % 90'ı ise, erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri suçlamaktadırlar. Diğer problemleri de şöyle sıralamışlardır; akıl hocası bulma ve iletişim kurma (%65), görüş eksikliği (% 50), oyunun kurallarını bilmemek (% 38). Bu araştırmadaki kadınların % 72'sine göre "daha iyi performans göstermek için kadınlar erkeklere oranla daha büyük bir baskı altındadır" ve % 81'ine göre ise, "bu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır".

"KRALİÇE ARI SENDROMU" VE KADIN YÖNETİCİLERİN ALGILAMA ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

McLandress'in ABD'de 123 kadın yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır (McLandress; 1991: 153);

1. "Ayrım" kavramından ne algılanıyor ?
2. Doğru davranışlara karşı gösterilen tutum nedir ?
3. Kadın ve erkeklerin iş tecrübelerindeki farklılıklar nelerdir ?
4. Bu tutum ve algılamalara profesyonel başarının etkisi ne derecededir ?

Ankette sorulan sorular neticesinde, kadın yöneticilerin şu dört başlıktaki düşünceleri tespit edilmiştir; 1. Kendileri ve erkekler için genel anlamda ayrım kavramından ne algıladıkları, 2. Doğru davranışların etkililiği ve desteğin derecesi konusundaki görüşleri, 3. Kadın ve erkek için iş ortamındaki farklılıkların algılanması ve iş konusundaki yaklaşımları ve 4. "Kraliçe arı sendromu"nun varlığı ve güçlülük derecesi. Verilerin incelenmesi sonucunda, ankete katılan kadın yöneticilerin verdikleri yanıtlar ve oranları aşağıda gösterilmiştir.

Bu çalışma aynı zamanda "kraliçe arı sendromu"nın varlığını da araştırmıştır. Kraliçe arı sendromu; kısaca kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması

ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir (McLandress, 1991: 168).

YANITLAR	ORAN (%)
1. İş yerinde ayırım yapıyor.	% 64
2. İş bulma konusunda ayırım yapıyor.	% 40
3. Terfi etmede ayırım yapıyor.	% 29
4. Aynı yetenekteki kadınlar, erkeklere oranla daha zor iş bulabiliyor.	% 64,7
5. İş ortamında kadınlar, erkeklere oranla daha fazla problemle karşılaş- yorlar.	% 79,8
6. İşletmemizde, kadınlar belli bir kademeye kadar yükselebilir, daha fazla yükselemez.	% 67,9
7. Aynı pozisyonadaki erkeklerden daha az maaş alıyorum.	% 56
8. Doğru davranışlarımın bir faydasını görmüyorum.	% 71
9. İşletmeler, bütün kademelerde kadın çalıştırmak için gayret gösterme- liler.	% 87
10. İşe alma ve terfi konularında, kadınlara ayrıcalıklı davranılmasına kar- şıyım.	% 82,5
11. Kendimi erkeklerden daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum.	% 65
12. Çalışan bir kişi olarak, değerlendirilmenin yanı sıra, bir kadın olarak da değerlendiriliyorum.	% 73
13. Kadınlar, erkeklere oranla daha az saldırgan davranıyor.	% 65
14. Kadınlar, erkeklere göre daha değişik yönetim tarzları sergiliyor.	% 83
15. Kadın bir yöneticiyle çalışmak bizim için daha kolaydır.	% 26
16. Yukarıdaki düşünceye kesinlikle katılmıyorum.	% 34

Kraliçe arı sendromu, şu özelliklerden oluşmaktadır;

1. Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak,
2. Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak,
3. Ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek.

Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, "o-
yunun bazı kuralları" değişmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyonun geri
adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar, suçu kendilerinde aramalı,
ayrıcalıklı muameleyle karşı çıkmalı, ayrıımı ortadan kaldırmak için bireysel o-
larak gayret gösterilmelidir. Bu görüşteki kadınların aile kavramına yüksek bir
katılımla inandıkları da ek bir bilgi olarak sunulmuştur.

Araştırmaya dahil olan kadınların, feminist guruplara üye olanları değeren-
dirmenin dışına çıkarıldığında, kalan üyelerin farklı bir görüşte olmadıkları gö-

rülmüştür. Ayrıca, kadınların ilerlemelerinde "kraliçe arı sendromu"nın önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Araştırmada tespit edilen veriler, her birinde dört ifade bulunan yedi ana alt başlık altında toplanmıştır. İfadeler, benzerlik katsayılarına göre aşağıdaki biçimde gruplandırılmıştır.

1. Kategori.....İş ortamında stres yaşamak,
2. Kategori.....Kadın rolünden memnun olmak,
3. Kategori.....Kadınlar için eşit fırsat olduğunu düşünmek,
4. Kategori.....Bireysel ayırım tecrübesi olmak,
5. Kategori.....Genel olarak ayırım olduğuna inanmak,
6. Kategori.....Kadınların daha fazla problemle karşılaşması,
7. Kategori.....Doğru davranışı destekleme.

Çizelge 1. Kategoriler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

KATEGORİ	1	2	3	4	5	6
1						
2	184					
3	064	099				
4	.686	.176	.225			
5	.808	.011	.298	.754		
6	.381	.382	.724	.330	.582	
7	.695	.214	.061	.501	.363	.525

* Koyu sayılar, negatif ilişkiyi göstermektedir.

Pozitif yönde en yüksek korelasyon "genel olarak ayırım olduğuna inananlar" kategorisi ile "iş ortamında stres yaşayanlar" kategorisi arasında görülmektedir. Bu durum, ayırım olduğu düşüncesinin, kadın yöneticilerde stres yarattığı şeklinde yorumlanabilir. Pozitif yönde ikinci en yüksek korelasyon, bireysel ayırım tecrübesi olanlarla, genel olarak ayırım olduğuna inananlar arasında çıkmıştır. Kadınların, kendilerinin başına gelmese bile, diğer kadınlara ayırım yapıldığına inanmaları, "stres" alt başlığıyla korelasyon katsayısının yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Devamlı olarak, mükemmel olma zorunluluğu ve hatalı bir davranışının affedilmemesi gibi durumlar, stres yaratan faktörlere örnek verilebilir. "Doğru davranışları destekleme" ile "stres" ve "ayırım konusunda bireysel tecrübe" arasında yüksek korelasyon vardır. Bu durum, "genel olarak ayırım olduğuna inanma" başlığı ile aynı seviyede yüksek değildir (Çizelge 1).

Kadınların "bireysel olarak ayırıma maruz kalmaları" ile iş yaparken fazla bir "stres" yaşamaları onları, "doğru davranışların destek görmesi gerektiği" görüşüne sürüklemiştir. İşte fazla stres yaşadığını söyleyen kadınların erkeklere oranla, işle ilgili problemlerle daha fazla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Bu ifadenin tersi de doğrudur.

Araştırmada yer alan yedi ana başlığın ankete katılanların demografik özellikleri ile olan ilişkileri de önemlidir. Ele alınan demografik özellikler, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, makam durumu, yöneticinin cinsiyeti ve çalışma süresidir (Çizelge 2).

Çizelge 2. Kategoriler ile Ankete Katılan Kadın Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

KATEGORİ	1	2	3	4	5	6	7
Yaş	.094	.202	.141	.033	.135	.058	.038
Medeni Durum	.172	.117	.291	.078	.210	.277	.010
Eğitim Seviyesi	.152	.235	.215	.376	.178	.015	.202
Makam Durumu	.175	.161	.093	.127	.103	.105	.228
Yönetici Cinsiyeti	.097	.150	.126	.003	.082	.098	.067
Çalışma Süresi	.123	.003	.006	.410	.358	.051	.102

* Koyu sayılar negatif ilişkiyi göstermektedir.

Çizelge 2'de pozitif yönde en kuvvetli ilişki, yöneticilerin "medeni durum"ları ile "kadınlar için eşit fırsat olduğunu düşünmek" kategorisi arasında görülmektedir. Benzer durum "kadınların daha fazla problemle karşılaşması" kategorisi için de geçerlidir. Çalışma süresi ile "bireysel ayırım tecrübesi olmak" kategorisi arasında yüksek seviyede negatif yönde ilişki olması dikkat çekicidir. Çalışma süresi arttıkça, ayırım tecrübesi yaşama olasılığının artması, dolayısıyla pozitif yönde bir ilişki olması beklenen bir durumdur. Aynı çelişki çalışma süresi ile "genel olarak ayırım olduğuna inanma" kategorisi için de söz konusudur.

Makam durumu, hiçbir ana başlıkla yüksek korelasyon içinde bulunmamıştır. Halbuki, en azından "kadınlara özgü problemlerin olması" ve "doğru davranışlara karşı destek olma" başlıkları ile korelasyon içerisinde olması gerekirdi. Zira, yöneticilerin kademeleri yükseldikçe söz konusu iki kategori ile ilgili yeterli tecrübeye sahip olmaları beklenen bir durumdur.

Kadınların medeni durumu ile "eşit fırsatlara sahip olma" ve "kadınlar erkeklere göre daha fazla problemle uğraşıyor" ana başlıkları arasında yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Bekar kadınlar, evlilere oranla daha fazla imkan yakalayabilmektedirler. Bu durum, genç bekar kadınların, erkeklere oranla daha az baskıya maruz kalmalarına bağlanabilir. Çocuk sahibi evli kadınlar, ek sorumlulukları ve talepleri olduğundan, seçeneklerinin azaldığının farkındadırlar. Diğer bir ifadeyle, evlilik ve aile, kadınlar için kariyer yapmada bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

"Bireysel ayırım tecrübesi" ile eğitim seviyesi arasındaki olumsuz ilişkiyi açıklamak zordur. Kariyer sahibi olabilmek için birçok yatırım yapmış olmaları ve diğer kadınlardan ayırt edilmiş olmaları, onların bu ayırımı görmeleri ihtimalini zayıflatıyor olabilir. Bu varsayıma göre, aynı durum, makam seviyesi ile de ortaya çıkmalıydı ancak, bu ilişki pozitif yönde tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile "bireysel ayırım tecrübesi" ve "genel olarak ayırım olduğuna inanma" başlıkları arasında negatif bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu ilişki, çalışma süresi fazla olanların, eskiden bugüne kadar uygulanan süreci kabul ettikleri ve uyum sağladıkları şeklinde yorumlanabilir. Uyum sağladıkları için de, her şeyin normal olduğunu düşünürler ve ayırım gibi "yeni bir olguyu" kabul etmezler.

Yukarıda sıralanan tüm bu ilişkilendirmelerin genel bir sonucu olarak, "kraliçe arı sendromu"nun, eldeki verilerle desteklenmemiş olduğu söylenebilir.

Genel ve bireysel anlamda kadınlara karşı bir ayırım uygulandığına dair elde edilen bulgular, çok yeni ve ilginç değildir. Ancak, yüksek seviyede stresin yaşandığına dair bulgular ve stresin, "genel olarak ayırım olduğuna inanma" ile "doğru davranışı destekleme" ana başlıkları ile yüksek korelasyon bulunması, bu konunun, organizasyonlar tarafından dikkate alınması gereğini ortaya koymaktadır. Kadınları strese iten faktörler arasında, kadınların ihtiyaçlarının dikkate alınmaması, performans değerlemesinde eşit davranılmaması ve kadınlara eşit davranılması ile ilgili faktörlerin gittikçe azalması sayılabilir.

1984 yılında 'Gallup' tarafından yapılan araştırmada, kadınların sadece % 11'i "eskiden beri yapılan ayrımı telafi etmek için kadınlara farklı muamele yapılması gerektiğini" belirtmişlerdir. Buna karşılık büyük bir bölüm, bütün kademelerde kalifiye kadınların çalıştırılması ve kadınların yaşadığı problemlerin çözülmesini istemişlerdir. Kadınların işteki tatminlerini artırmak ve işe devamlarını sağlayabilmek için bu talepleri dikkate almak gerekir.

"Kraliçe arı sendromu"nun araştırmada destek görmemesi ilginç bir sonuçtur. Stain ve arkadaşları, kadınların üst seviyelere doğru yükselmesiyle birlikte, bu sendromun zayıflayacağını önceden sezmışlerdir. Daha fazla eşitlik için sisteme karşı çıkan ve diğer kadınlara yol gösterip, onları destekleyen başarılı kadınlar, şu anda yaşanan ayrımcılığın üstesinden geleceklerdir (Owen, 1993: 17).

Snavey, kadın yöneticilerin yönetim arenasında karşılaştıkları sorunların nedeni olarak, "yönetim becerilerinin" zayıf olmasını göstermekte ve buna sebep olan faktörleri de şu başlıklar altında toplamaktadır (Snavey, 1993: 21):

1. Kadınlar, yönetici masasına otursalar bile, örgüt içinde bulunan güçlü konumdaki erkek iş arkadaşları tarafından gayri-resmi (informal) iletişim ağının içine alınmamaları,
2. Yöneticilik performanslarının değişik kıstaslarla değerlendirilmesi,
3. Yönetici ve aile rolleri arasında çatışma yaşaması,
4. Erkeklerle oranla çevresinde daha az akıl hocası bulunması.

Owen'in araştırmasına göre de, "cinsiyet ayrımı, eski kafalı (yaşlı) insanların emekli olmalarıyla son bulacaktır" görüşü yanlıştır. Kadın ve erkeklerin yö-

netisel becerileri hakkındaki önyargılar ancak şirketlerin yoğun ve devamlı bir şekilde eğitim (training) ve öğretim (education) uygulamalarıyla son bulacaktır (Owen, 1993: 20).

Aslında, kadın yöneticilere yönelik sorunların temelinde her iki cinsin de kafalarında taşıdıkları çeşitli paradigmlar yatmaktadır. Kadınları, yönetimde erkek yöneticilere kıyasla daha başarısız görmeye iten ve kadınları yönetim arenasından çekilmeye iten bu paradigmların varlığı "Gallup" tarafından yapılan araştırmayla da doğrulanmaktadır. Bu araştırma (Daily, 1993: 2) bulgularına göre, % 75'i kadınlardan oluşan bir grubun % 82'si, bir evde erkeğin çalışması durumunda kadının çalışmaması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı konuda daha sonra yapılan bir araştırmaya göre ise, kadınların % 80'i ile erkeklerin % 84'ü bu doğrultuda düşünmektedir. Aynı doğrultuda, Wall Street Journal'de yayınlanan bir yazıda, kadınların aile sorumlulukları ile ilişkili önyargılar sebebiyle ancak % 3-5 arasında üst seviye yönetime ulaşabildiği yazılmıştır (Kelly, 1993: 25).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Gerek bu yazıda adı geçen araştırmalar gerekse de kadın yöneticilerin yönetimdeki yeri konusunda yapılan diğer araştırmaların bir takım sınırlılıkları söz konusudur. Bu sınırlılıklar, genel başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir:

1. Çoğu araştırmaya katılan kadınların sayısı, sonuçların genellenebilmesi için yetersiz kalmaktadır. Sonuçlar, ne Amerikanın tümü için, ne de evrensel boyutlarda geçerli değildir. Sadece araştırmanın yapıldığı bölgede veya ülkede kısmen geçerlidir.

2. Buna karşılık, araştırma sonuçlarının diğer bölge ve ülkelerde yapılan büyük çaptaki araştırmaların sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi, az da olsa genelleme yapma fırsatı vermektedir.

3. Araştırmaların çoğu, sadece kadınların fikirleri alınarak yapılmıştır.

Bu konularda, aynı birim/organizasyon/sektördeki erkeklerin de görüşlerinin alınması, daha değişik boyutları da ortaya çıkarabilir. Yapılan araştırmaların bulgularının taşıdığı anlamı, bu sınırlamalar kapsamında değerlendirmek gerekir.

Kadınların toplum içindeki yerinin değişmesiyle birlikte organizasyonlardaki yönetsel rollerinde de bir takım değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Bu değişim 'global' bir nitelik taşısa da, bölgesel ve kültürel farklılıklar mutlaka olacaktır. Bu değişim doğrultusunda zaman içinde kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde sayısal olarak artması da beraberinde sorunların da artmasına neden olacak, dolayısıyla bu tür araştırmaların yapılma ihtiyacı da artacaktır. Ancak, burada önemli olan, kadın ve erkek yöneticiler arasındaki bu farklılıktan kaynaklanan yönetsel sorunları ortaya çıkarmak değil, her iki cinsin herhangi bir a-

yırırma maruz kalmadan uyum içinde yaşayabilmesi için gerekli şartları oluşturacak tedbirlerin neler olduğunun ortaya konmasıdır.

KAYNAKÇA

- Daily, Cathrine (1993), The (R)Evolution Of The American Woman, *Business Horizons*, Mart-Nisan, S. 1-5.
- Federal Glass Ceiling Commission Report (A.B.D.), (1995), "Good For Business: Making Full Use Of The Nation's Humal Capital".
- Gattiker, U. ve L. Larwood (Ed.) (1987), *Women's Career Development* (A Comparison Of The Career Paths Used By Successful Women And Men), SAGE Publications Newbury Park, CA.
- Hall, J., S.M. Donnell (1980), "Men And Women As Managers: A Sinificant Difference", *Organizational Dynamics*, Vol.1, (Bahar).
- Kaman, Vicki ve Hartel Charmine (1994), "Gender Diffrences In Anticipated Pay Negotiation Strategies And Outcomes", *Journal Of Business And Psychology*, Vol.9, s.183-197.
- Kelly, Elleen ve Young, Amy (1993), "Sex Stereotyping In The Workplace :A Manager's Guide", *Business Horizons*, Mart-Nisan, s. 23-29.
- Kesner, Idalene ve Dalton, Dan (1993), "Cracks In The Glass; The Silent Competence Of Women", *Business Horizons*, Mart-Nisan, s. 6-11.
- Mason J. (1985), "Opportunities For Women", *Management World*, Ekim.
- McDonald, Kimberly (1998), "Exploring The Glass Ceiling: An Exploration Of Gender Differences In Management Development", *Journal Of Management Education*, Vol.22, Sayı 2, s.242-255.
- McLandress, Karen (1991), *Contemporary Issues In Business Ethics And Politics*, Bölüm 7, The Edwin Mellen Press, New York.
- Ohlott, Peter ve M. Ruderman (1994), "Gender Differences In Managers' Developmental Job Experiences", *Academy Of Management Journal*, Vol.37, s.46-67.
- Owen, Cyristal ve Tador, William (1993), "Attitudes Toward Women As Managers: Still The Same", *Business Horizons*, Mart-Nisan, s. 12-15.
- Ruderman, M.N. ve Ohlott, Peter (1995), "Promotion Decisions As A Diversity Practice", *Journal Of Management Development*, Vol.14, Sayı 2, s.6-23.
- Snaveley Kay (1993), "Managing Conflict Over The Perceived Progress Of Working Women", *Business Horizons*, Mart-Nisan, s. 17-22.
- Stuhmacher, Alice (1999), "Gender Differences In Negotiation Outcome: A Meta Analysis", *Personnel Psychology*, Vol.52, Sayı 3, s.653-678.
- Tavris, C. (1972), "Woman And Man", *Psychology Today*, s.57-85.