

## YÖNETİM VE CİNSİYET: CAM UÇURUM'UN ÖTESİ

### MANAGEMENT AND GENDER: BEYOND THE GLASS CLIFF

*Nurcan AKBAŞ*  
*Mersin Üniversitesi*  
*İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*  
*Doktora Tez Öğrencisi*  
*nurcanakbas07@hotmail.com*

*Prof. Dr. Bahar TANER*  
*Mersin Üniversitesi*  
*Turizm Fakültesi*  
*Turizm İşletmeciliği*  
*bahartaner@mersin.edu.tr*

*Received 24 April 2017- Accepted 11 July 2017*  
*Gönderim 24 Nisan 2017- Kabul 11 Temmuz 2017*

**Öz:** *Günümüzde kadın iş dünyası, siyaset, ordu gibi tüm değişik alanlarda liderlik için mücadele vermektedir. Eril ve dişil cinsiyetin özellikleri toplumdaki kadın ve erkek algılarını şekillendirerek kadınlara karşı ayrımcı uygulamalara ortam hazırlar. Örgütlerde güçlü liderlik özelliklerine sahip olan kadınlar, Cam Tavan'ı kırarak tepe yönetim kademelerine dişil cinsiyetin sezgi, iletişim, teşvik, yaratıcılık, duygusal zekâ ve stres yönetimi açısından üstünlüklerini kullanarak ulaşırlar. Çalışma literatürden sağlanan bilgiler ve ikincil kaynaklara dayanarak hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, örgütlerde tepe yönetime ulaşmak için çabalayan kadınların yüzleştiği ataerkil sistemden kaynaklanan sorunları araştırmak ve önerilerde bulunmaktır. Bu sorunlardan Cam Uçurum fenomeni özellikle incelenecektir, çünkü örgütlerde kadının tepe yönetim düzeylerine ulaşmak ve burada kalmak için verdiği zorlu ve bitmeyen mücadelesinin somut bir örneğidir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Toplumsal cinsiyet, kadın yöneticiler, cam uçurum, patriyarkal pazarlık, duygusal zekâ.*

**Abstract:** *Women's struggle for leadership in the business world, in politics, in military or any other area never ends. Feminine and masculine gender characteristics affect the female and male perceptions in the society and these in turn lead to discriminatory practices against women. Women in business organizations who possess strong leadership qualities can break the glass ceiling and reach higher management levels using their strength in intuition, communication, motivation, creativity, emotional intelligence and stress management, which are all feminine gender characteristics. The study is based on the review of the literature and the secondary sources. The purpose of the study is to investigate the problems – rooted in the patriarchal system – that women face as they strive to reach top management levels in the organizations and propose solutions. The Glass Cliff phenomenon is a concrete example of women's never ending struggle to reach the top management levels.*

**Keywords:** *Gender, women managers, glass cliff, patriarchal bargaining, emotional intelligence.*

## GİRİŞ

Değişimlerin hızla yaşandığı günümüzde, örgütleri yenilikçi, esnek ve güçlü yapan dönüştüren liderlik özellikleridir (Hicks ve Given, 2013), çünkü dönüşümcü liderler izleyenlere ilham vererek değer, inanç ve ihtiyaçlarını, değişen koşullara göre yeniden inşa ederler (Eagly, 2013). Dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyen bireyler liderlik rol pozisyonlarını sürdürmede daha avantajlıdır ve kadınların liderlik standartları erkeklerden daha fazla dönüşümcü olma eğilimi gösterir (Eagly ve Linda, 2007).

Kadınların dönüşümcü liderlik eğilimlerinin erkeklerden yüksek olması yöneticilikte bir avantaj olabilir ancak bu avantajın uygulamaya geçişi, toplumsal kültür ile ilintilidir. Berktaç (2004: 2-3) toplumsal kültür ile cinsiyetin şekillendiğini belirtir: Berktaç'a göre kadınlar ve erkekler arasındaki biyolojik farklılıklar, kendi başlarına bir eşitsizlik içermez iken, toplum ve kültür içinde eşitsiz, hiyerarşik bir farklılığa dönüştürülür ve toplumsal cinsiyet olarak kavramsallaşan kadın ve erkek tanımları oluşur:

*“Karşıtlık içeren bu tanımlarda bir tarafın diğerine egemen olduğu hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Bu yapıda zekâ, medeniyet ve kültürü temsil eden erkek daha üstün olup, duyguları ve doğayı temsil eden kadın bedeni maddeye indirgenerek küçümsenir, böylece kadınla birlikte doğanın kendisi ve insan soyunu üretme kabiliyeti de küçümsenmiş olur”*  
Berktaç (2004: 2-3)

Kültürler bir tarafta iş birliği ile doyurma ve bakım, diğer tarafta atak yaparak atılğan bir biçimde ilerlemeye önem veren yapılar üzerinde yerleşen değerleri ile farklılaşırlar (House vd. 2004). İnsanlık tarihi boyunca bu farklılaşma düzeyleri ne olursa olsun toplumsal kültür değerleri, erkeği doğuştan itibaren egemen özne yapmış, kadının cinselliğini içselleştirdiği bir yapıya geçmesini genellikle engellemiştir. Tarih boyunca hep ezilen, sömürülen, dövülen ve “dışlanmış bir öteki olarak kurgulanan” (Berktaç, 2006: 112) kadın, kendi olma, kendini seçme, kendine sadık olma, özünü gerçekleştirme yolunda 19. yüzyılda feminizm hareketini başlatmıştır. Feminizm hareketleri çerçevesinde oy hakkı, sosyal reform, köleliğin kaldırılması, erkeklerle eşit haklar verilmesi gibi mücadeleler yer almaktadır. Günümüze değin bu mücadelede önemli aşamalardan geçilmiştir.

Literatürde eril ve dişil cinsiyet özelliklerini açıklayan betimleyici çalışmaların yanı sıra, liderlik pozisyonunda kadınların artan sayısı kadar, farklılıkları da dikkat çekmektedir. Kadın liderlerin erkeklere göre daha üstün görülen tutum ve davranışlarına yönelik betimleyici araştırmaları özetleyen Eagly (2013), kadın liderlerin her alanda, özellikle örgütsel koşullardaki başarılarının tartışılmaz bir nedensellik örneği olduğunu ortaya koymaktadır.

Kadın liderlerin yöneticilikteki üstün özelliklerine rağmen, üst düzey yöneticilikte sınırlı bir artışta kalmaları, sektörel kariyerleri önüne kurulan Cam Tavan ile ilgilidir (Eagly ve Linda, 2007). Cam Tavan, çalışma yaşamında kadınların ve çeşitli azınlık grupların kariyer basamaklarında yukarı çıkmasını önleyen görünmez örgütsel ve algısal engeller olarak tanımlanır (Weyer, 2006: 442). Kadınların Cam Tavan'ı kırarak liderlik yeteneklerini başarıyla sergiledikleri yöneticilik pozisyonlarına ulaştıklarında karşılaştıkları Cam Uçurum ise cinsiyet ayrımcılığının bir diğer uygulama biçimidir.

Kriz dönemlerinde kadın adayların örgütün üst yönetimine getirilerek, bu zor ve sorunlu dönemlerde lider olarak tercih edilmeleri, dişil yönetimin dönüştürücü, stratejik karar yapıcı, kurtarıcı ve düzenleyici gücünden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde kadınları yönetim pozisyonlarına ulaştıran faktörleri Olsson ve Walker (2004), iletişim becerileri, yaratıcılık, risk alma, tutku, diğerlerini harekete geçirme, öngörü, sezgisellik, farklılığı kabul ve insana saygı olarak sınıflandırır. Bu faktörler kadın yöneticilerin kalıplaşan eril hâkimiyeti ile nasıl baş edebildiklerini açıklamak bakımından önemlidirler. Ancak eril hâkimiyetine meydan okuyan kadın yöneticilerin bu karakteristik özellikleri, sadece belli koşullarda onları üst yönetime taşıyabilmektedir.

Literatür taraması ve ikincil kaynaklara dayanan çalışmanın amacı, örgüt tepe yönetiminde yer alma savaşı veren kadınların yüzleştiği problemleri irdelemek ve tepe yönetiminde kadın liderliğini güçlendiren stratejiler çerçevesinde öneriler oluşturmaaktır. Bu doğrultuda ilk iki bölümde liderlik özelliklerinin etkin gücüne rağmen, genel olarak riskli ve güvencesiz koşullarda yöneticilik yapmak zorunda bırakılan kadın liderlerin yüzleştiği Cam Uçurum fenomeni; üçüncü ve dördüncü bölümde kadınların çatışmaları yöneten zorlu mücadeleleri çeşitli örneklerle incelenmiştir.

## 1. YÖNETİMDE CİNSİYET

Bilim insan beyninin diğer canlı türlerine göre üstünleşmiş zekâ ve biliş algısının şekillendirdiği kavramsal yapısını ve kadının bu yapıyı kullanmadaki üstünlüklerini açıklamaktadır. Beyinleri daha konsantre merkezlerden oluşan ve beyin merkezleri arasında daha randımanlı ilişkiye sahip olan erkek somut verileri daha iyi değerlendirir, matematik yeteneklerini daha iyi kullanabilir. Güçlü oldukları bu alandan yararlanmaları sonucu erkeklerin dünyaya bakışları analitik ve teorik düzeydedir. Detaylara daha duyarlı olup, dünyaya geniş bir çerçeveden bakabilen kadınlar ise, geniş bir açıdan ele alınması gereken sorunları daha iyi çözebilmektedirler ve sözel yetenekleri daha gelişmiş durumdadır. Erkekler açısından dünya, aykırı ve cesur renklerle boyayabilecekleri bir tuval iken kadınlar bu tuvale, ayrıntılar içeren zengin mozaik resim çizmeye yatkındırlar (Moir ve Jessel, 2002: 212).

Kadınların beyinlerinin iki yarım küresi arasında daha zengin ve sıkı bir ilişki mevcuttur. Bu nedenle kadınlarda beyin sağ ve sol yarımküresi tarafından yönlendirilen yetenekler daha koordineli bir şekilde hayata geçebilmekte, sözel ve sözel olmayan enformasyon ve bunların duyu yanları daha çabuk algılanabilmektedir. Çoğunlukla erkek cinsiyet hormonu, erkekleri kararlı, kendinden emin, iradeli yapmakta, denetim altına alınan saldırganlık eğilimi yararlı hırsa, amaca yönelik faaliyet te güç veren enerjiye dönüşebilmektedir. Kadın cinsiyet hormonu ise, kadınları çevre ile daha içten ve yakın ilişkiler kurma isteğine yöneltir (Moir ve Jessel, 2002: 213). Pek çok çalışma göstermiştir ki kadınlar genellikle yüz ifadelerini okumada ve yalanları tespitinde daha iyidirler. Baron-Cohen'e göre "Dişil beyin empatide, eril beyin anlama ve sistemleri oluşturmada daha güçlüdür" (2002: 248-253).

Byron (2010: 451)'a göre, üst kademelere yükselişte, sadece başarı veya hak ediş değil, cinsiyet de dikkate alınmaktadır. Kadınların üst kademe yönetici pozisyonuna yükselmemelerinin temel nedenleri olarak, ailevi sorumluluklarının fazla olması, kadınların birbirini çekememelerini içeren kraliçe arı sendromu, aile sorumlulukları sebebiyle işlerini bırakarak rekabet ortamında başarılı olamayacakları düşüncesi, kadına yönelik kalıp yargılar, üst düzey erkek yöneticilerin kadınların yanında kendilerini rahat hissetmedikleri belirtilmektedir (Smith vd., 2012: 436-448).

Öte yandan bilim kadınların sahip oldukları kavramsal üstünlükleri açıklamaktadır. Başkalarına empati ve sempati göstermek, karşısındakini anlamak, kişisel deneyimler ve yaşananlardan öğrenmek ve etikselliğe özen göstermenin kadınların geçerli bilgi yolları olduğu (aktaran Pink 2006; Ray ve Anderson 2000); kadınların yüz ifadelerinden kaynaklanan olumlu ve olumsuz duyguları tanımada erkeklerden daha hızlı olduğu (Hampson vd., 2006), bu bağlamdaki bazı literatür bulgularıdır. Kuşkusuz sayılan tüm kavramsal üstünlükler, etkin liderlik için önemli bir alt yapı oluşturmaktadır.

Kadınların kavramsal üstünlüklerinin, liderlik ve yöneticilikte avantaj sağlaması gerekirken, yönetimde kadınların aleyhine işleyen cinsiyet ayrımcılığının varlığını destekleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Tarih sırasıyla Schein, 1973; Simon ve Landis, 1989 araştırmaları “*yönetici düşün-erkek düşün*” klişesini betimlerken, Williams ve Best (1990) kültürel cinsiyet klişelerinde kadını toplumsal (şefkatli, empatik, işbirlikçi) ve erkeği vekâlet eden (iddialı, bağımsız ve özgüvenli) olarak tanımlar. Wellington vd., (2003) kadınlara yönelik dışlanma, kalıp yargı, mentorluk olmayışı, rol modellerinin yetersizliği, kişisel/ailevi sorumlulukları, üst kademe liderlik sorumluluğunun verilmeyişi ve sınırlı fırsatları; Eagly ve Sczesny, (2009) yönetimde erili baskın güç yapan patriyarkal yapıyı açıklar. Bu araştırmalar, kadın liderlerin etkinliğine ikna olmamış toplumsal bakış açısının, yönetimde cinsiyet önyargısını temel alan uygulamalara açık bir ortam oluşturduğunu göstermektedir. Ancak tüm bu olumsuz değerlendirmelere karşı kadınlar bu sınavı başarmakta, zor ve karmaşık rolleri başarıyla üstlenmektedirler.

## 2. ÖRGÜT ÜST YÖNETİMİNDE KADIN VE CAM UÇURUM FENOMENİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Cinsiyet önyargısı, kadın liderlerin objektif değerlendirilmelerini önleyen uygulamalarla cinsiyet eşitsizliğine sebep olur ve bu koşullarda kadın yönetim basamaklarında ilerleyemez, görünmeyen bir engelle karşılaşır. Liderlik pozisyonlarına ulaşamayan kadınların mecazi anlamda tepe yönetimin hemen altında sıkışmış oldukları veya bölümlerde donduruldukları, bir Cam Tavan'ın altında alıkonuldukları (Federal Glass Ceiling Commission, 1995); Cam Tavan'ı kırarak tepe yönetime ulaşabilen kadınların ise Cam Uçurum ile yüzleştikleri (Brown vd., 2011; Bruckmüller ve Branscombe, 2010; Rink vd., 2013; Ryan vd., 2010) literatürde yer almaktadır.

Kriz ortamlarında dönüştürücü gücü yüksek karizmatik liderler tercih edilirler (Robbins ve Judge, 2013: 389, 390). Dönüşümsel liderliğin kadın liderlerle olan bağlantısı nedeniyle, örgüt tepe yönetimine kadın liderlerin atanması, örgütsel değişimin

başladığının, örgütün yenilikçi ve ilerleyici olduğunun sinyalinin verir (Eagly ve Linda, 2007). Kurumsal merdivenin zirvesine çıkarken kadınlar erkeklerden daha fazla zorluklarla yüzleşirler, zirveye ulaşmayı başardıklarında, erkeklerden daha fazla inceleme altında tutulur ve eleştirilirler, hatta aynı liderlik becerilerini sergilemeler dahi olumlu değerlendirilme şansları zayıftır (Eagly, 2007).

Kriz koşullarında dönüştürücü dişil gücün etkin olduğu düşünülerek, sadece bu koşullarda kadınların örgütün üst yönetimine getirildikleri ilk defa 2005 yılında Ryan ve Haslam tarafından ortaya konulmuş ve yazarlar bu atamaları risk ve güvencesizlik ile ilişkilendirilen Cam Uçurum fenomeni olarak tanımlamışlardır. Nutley ve Mudd (2005) Cam Tavan sonrası Cam Uçurum ile yönetim rolüne geçmeyi başaran kadınlara yapılan dışlayıcı sert muamelelerin kadınları yönetimden uzaklaştırdığını, yönetimde sayısal azınlıkta olan kadınların başarısız olmaları halinde alternatif görevlere getirilmek yerine tamamen iş ortamından koparıldığını, başarısız olan erkeğin ise eşdeğer başka bir konumda işe devamının sağlandığını belirtirler. Ryan vd. (2007), örgüt çalışanlarının Cam Uçurum'a tepkilerini inceledikleri araştırmalarında, kadın çalışanlar Cam Uçurum'u kadınlara özgü tehlikeli ve haksız cinsiyet ayrımcılığı olarak alternatif fırsatların yokluğuna bağlamış; erkekler Cam Uçurum'un varlığını ve tehlikesini önemsiz bulup ayrımcılık içermediğini, kadınların zor liderlik görevleri için uygun stratejistler olduğunu; her iki cinsin ortak görüşü ise kriz döneminde kadınların daha yetenekli oldukları veya doğal yapıları gereği sakinleştiren becerileri ile kadınların liderlik becerilerini gösterebilecekleri konumlara gelebileceklerini desteklemiştir.

İngiltere özel IT sektörü (Wilson-Kovacs vd. 2006), hukuk alanı (Ryan ve Haslam, 2007) ve siyaset alanındaki (Ryan vd., 2010) diğer çalışmalar da Cam Uçurum'un varlığını açıklamışlardır. İngiltere'nin 2005 genel seçimlerinde kadınların erkeklere kıyasla belirgin olarak az kazanılabilir koltuklar için yarıştıklarını, hukuk alanında Cam Uçurum'un varlığını, daha zahmetli ve az çekici koşullara erkeklerden ziyade kadınların atandığı bir tasarımı (Ryan ve Haslam, 2006) gerçekteştirildiğini belirtirler. Böylece Cam Uçurum'un iş dünyası dışında da var olduğu, sadece örgütün düşük finansal performansı ve krizi ile alakalı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Devam eden araştırmalar, riskli ve tehlikeli pozisyonlar için liderlik becerilerinden dolayı kadınların tercih edildiğini göstermektedir ve bu durumun kriz mücadelesi veren şirkette, fayda sağladığına inanılmaktadır (Ryan vd. 2007, 2010; Bruckmüller ve Branscombe, 2010).

Kalıplaşmış cinsiyet yargısına göre kadın değişimi, erkek istikrarı kapsamakta; örgüt, karın düşmesi, işlerin daralması gibi tehditlerle yüzleştiğinde, bu durumun üstesinden gelecek bir değişime ihtiyaç duyarak, kadın liderliğini benimsemekte ve erkek liderliğinden vazgeçmektedir. Ters durumlar olan örgütsel karlılık ve iş hacminin yüksek olduğu zamanlarda ise tercih istikrara, yani erkek lidere yönelmektedir. Örgütsel karın düşmesi, işlerin azalması gibi tehditlerden dolayı ihtiyaç duyulan değişim koşulları; risk, güvencesizlik içeren sorumlulukları üstlenmeyi ve başarısızlığa uğrayarak yıpranma durumunu da içerdiiğinden, kadın liderlerin tercih edildiği bu koşullar, sarp kayalıklarla dolu, her an düşmeye ve itibar kaybı ile yüzleşmeye hazır bir ortamı da beraberinde getirir (Brown vd., 2011).

Cam Uçurum'un tepesinde bulunma pozisyonu, kadınlar için son derecede tehlikelidir. Sürekli kötü performans yaşayan şirketler tüm dikkatleri kendilerinde ve yönetim kurullarında toplama çabasıyla kadınları yönetime getirdiklerinde, kadınlar aslında görevlerini üstlenmeden çok önce ortaya çıkan olumsuz sonuçlar için daha fazla suçlanma tehlikesine maruz kalabilmekte, başarısızlık kaçınılmaz olduğunda, başarısızlık nedeni olarak gösterilmekte ve sorumluluk üzerlerine yıkılarak günah keçisi olmaktadır (Ryan vd., 2011). Performansı kötü olan şirketin yönetim kurulundan ayrılan yöneticilerin “kararmış itibar”dan zarar görerek gelecekte yöneticiliğe daha az aday olması da olasıdır (Ferris vd., 2003).

### 3. ÖRGÜTLERDE KADINLARIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Kadınların liderlikte nasıl başarılı olduklarını anlamak, yönetimde dişil cinsiyetin rolünü anlayabilmek açısından önemlidir. Kadınlar erkeklere kıyasla aile içinde daha fazla sorumluluklara sahiptirler, bu sorumluluklarına iş ortamında üstlendikleri sorumluluklar eklendiğinde kendilerini ikilem içinde bulurlar ve her iki ortamı uzlaştırmak için, çatışmaları önleyen stratejiler geliştirirler. Diğer yandan eşitsizlik içeren ataerkil yapıda pasif aktör olmaya itilen kadın, aktif aktör olarak bu eşitsizliğe meydan okuduğunda güç dengesi sağlama mücadelesi verir ve aktif aktör rolüne geçişini sağlayan stratejiler geliştirir. Kadınların bu stratejileri, ataerkil yapıyla uzlaşarak güç kazanmalarını sağlayan pazarlık biçiminde ortaya çıkar. Çatışmaları yöneten ve patriyarkal yapı ile pazarlık eden stratejik manevralar, kadının zihinsel kabiliyet üstünlüğünde şekillenir.

#### 3.1. İş-aile Çatışmaları

Tarihçi Joan Scott, modern kapitalist toplumların kamusal ve özel alanları iki farklı alana ayırarak iki farklı aleme özgü toplumsal cinsiyet anlayışını geliştirdiklerini, Sheila Benhabib ve Nancy Fraser gibi filozofların bu alanlara biçilen farklı değerleri betimlediklerini yani özel alana dişil değerler verilerek özel alanın üzerinde hiyerarşik olarak yapılandırılan kamusal alanın, eril değerlerle farklılaştırıldığını; başka bir deyişle hane halkı ve ailenin dünyası üzerinde siyasetin dünyasının yer aldığını anlatır (Scott, 1999). Böylece hiyerarşide özel alan olarak tanımlanan ve hane halkı ve ailenin dünyasına yerleştirilen dişil değerlerle kadınlar, ailede daha yüksek sorumluluğa sahip olurlar. Kadınları sosyal alandan dışlayarak ev alanına hapseden bu toplumsal cinsiyet hiyerarşisi, kadını ev ortamındaki işler, çocuk doğurma, bakım ve erkeğin cinsel objesi yaparak, utanma ve namus gibi kavram taktikleri ile eril kültürün bir alt unsuru haline getirir. Bu nedenle sosyal alanda yer edinmeye çabalayan kadınlar, erkeklerden daha fazla iş-aile çatışmalarına maruz kalarak olumsuz etkilenirler (Shelton, 2006).

Bir tarafta liderlik pozisyonlarına geçme ve başarıya kararı, diğer tarafta eş, çocuk ve diğer aile bireylerini kapsayan dünyaları, kadınları karmaşık bir yaşam ile yüzleştirir. Başkalarına bağımlılık nedeniyle genellikle geniş kapsamlı olmayan seçimleri, kadınların yaşamlarını ve toplumsal rollerini şekillendirir. Ancak mevcut koşullarda kadınlar bu olumsuzlukları ortadan kaldıran psikolojik yöntemler geliştirerek her iki yapıyı dengeleyebilirler. İş-aile dengesi, birey ve rol ortakları arasında iş ve aile

alanlarında pazarlık edilmiş ve paylaşılmış rol beklentilerinin karşılanmasıdır (Grzywacz ve Carlson, 2007: 455). Literatürde konuya ilişkin olarak yapılmış araştırmalar mevcuttur. Kadınların iş ve aile yapılarının birbirine etkisi ve ilişkisinden doğan stres ve çatışmaları yöneten stratejileri nasıl geliştirdikleri aşağıda Tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 1: Kadınların Çatışma Yönetimi Stratejileri**

<i>Bölümlendirme</i>	Diğer alana geçerken, önceki alanın duygu, düşünce ve davranışlarını baskılayış
<i>Dengeleme</i>	Diğerindeki negatif sonuçlarla mücadele için bir alandaki yoğunlaşma
<i>Adaptasyon</i>	Diğerinin talebi için birinde sınırlı yoğunlaşma
<i>Limit Yönetimi</i>	Çatışma yaratan alanlara sınır koyan yöntemler geliştirmek

Kaynak: Greenhaus ve Parasuraman, 1999; Ashforth vd. 2000; Edwards ve Rothbard, 2000

Yaşamın gerekliliği olan iş ve aile rollerini başarı ile yönetmek ve çatışmaları önleme yeteneği, kadınların üstün biliş yapıları ile alakalıdır. Kadınların bu psikolojik strateji yönetimi, beyinlerinin iki yarımküresi arasındaki zengin ve sıkı ilişkiden kaynaklanır (Moir ve Jessel, 2002). Kadınların beynin sağ ve sol yarımküreleri arasındaki enformasyon aktarımını kullanma üstünlükleri, *bölümlendirme*, *dengeleme*, *adaptasyon* ve *limit yönetimini* sağlar, böylece de her koşulda stres yönetiminde erkeklerden daha fazla başarılı olurlar.

Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip bireyler, stresle bařa çıkararak olumsuzlukları düzene koymaktadırlar (Extremera ve Fernández-Berrocal, 2006). Bu kişilerin yaşam memnuniyeti, kendini kabul ve benlik saygısı düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Carmeli vd., 2009). Konuyla ilgili araştırmaların en önemli bulgusu da kadınların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğudur (Joseph ve Newman, 2010). Ayrıca duygusal zekâyı yüksek düzeyde kullanan bireylerin genel refah düzeylerini geliştirdikleri (Lenaghan vd. 2007) ve daha iyi sosyal ilişkiler ve psikolojik dengeye sahip oldukları (Mayer vd. 2008); iş ve aile rolleri alanlarını daha iyi bir şekilde yönetmeyi sağladıkları (Koubova ve Buchko, 2013) belirtilir. Carmeli (2003)’nin çalışması, duygusal zekâyı özellikle aile içi çatışmaları azaltması veya aile alanının işe müdahalesi düzeyinde ilişkilendirerek açıklar. Literatür bulguları kadınların iş-aile çatışmalarını ortadan kaldıran psikolojik yöntemleri, sahip oldukları yüksek düzey duygusal zekâ ile üreterek iş ve aile alanlarında dengeyi sağladıklarını ortaya koymaktadır.

### 3.2. Patriyarkal Pazarlık

Erkek otoritesi ve üstünlüğü ilkesine dayanan ataerkillik, “ataerki” temeliyle patriyarkal oluşum ile eş anlamlıdır (www.tdk.gov.tr/index:20.05.2017) ve bu anlamda kadın pasif, boyun eğen bir kişilik olmaya yönlendirilir. Kandiyoti (1988: 285) patriyarkal ilişkiler ağı içinde kadınların pasif ve boyun eğen kişilik olmanın ötesine geçtiğini, belli güç dengelerinde çıkarı olan aktif aktörler olarak mevcut kaynaklar, toplumsal haklar ve sorumluluklar için erkeklerle mücadele ettiklerini belirtir. Bu güç

dengelerinde hem egemen olanın hem de egemenlik altında olanın rolü vardır. Kandiyoti'nin (1988) literatüre kazandırmış olduğu "Patriyarkal Pazarlık" (Patriarchal Bargain) egemen eril güç ile mücadele eden aktif aktör olarak kadınların, somut engellere karşı geliştirdikleri stratejileri açıklar.

Yuval-Davis ve Athias'ın kadın ve kadın cinselliğinin denetiminin ulusal ve etnik süreçlerin merkezinde yer aldığına yönelik ikna edici açıklamalar yaptığını öne süren Kandiyoti, kadınların etnik veya ulusal gruplar arasındaki farkların yeniden üretiminde önemli role sahip olduklarını, kültürü taşıdıklarını ve ulusal farkların ayrıcalıklı belirleyicileri olduklarını belirtir (Kandiyoti, 2013: 163). Öte yandan Connell (1990), devletin cinsiyet ilişkilerine müdahale ederek tanımlanabilir bir toplumsal cinsiyet rejimi oluşturduğunu belirtir. Bu doğrultuda devletin bu müdahaleyi aslında, kültürü taşıyan ve farklılıkları dönüştüren dişil gücü kontrol altında tutmak için yaptığı anlaşılmaktadır. Kültürü taşıyan ve ulusal farklılıkları şekillendiren aktif aktörler olan kadınların bu hiyerarşik müdahaleye boyun eğmek yerine bazı pazarlık alanları yaratması ise son derece doğal karşılanmalıdır.

Toplumlarda farklı patriyarkal yapılanmalar, kadınlara farklı oyun kuralları sunar ve kadınlar, güvenliklerini ve yaşam tarzlarını, oyunun kurallarına bağlılıkları düzeyinde maksimize ederler. Bourdieu'ya göre baskın eril gücü besleyen cinsiyet ayrımıdır ve kadınlar eril gücün hâkimiyetini meşru ve doğal olarak kabul ederler. Yani kadınlar kendi rızaları ile bilinçli olarak değil, ancak zorlama olmadan kendiliklerinden boyun eğerler. Toplumsal düzenin işleyişinde belirgin olan baskın eril gücün egemenliğini, kadınlar düzenin devamını sağlayan doğal ve normal bir işleyiş olarak kabul etme eğilimindedirler ve bu egemenliğin ürettiği ayrımlar da doğal bir kabulleniş ile sembolleşir. Sembolikleşen şiddet olarak baskın eril gücün kadınlar tarafından kabul edilerek meşrulaşması ve yeniden üretilmesi söz konusudur. Bourdieu bu sürecin, egemen olanlar ve boyun eğenler tarafından bilinçli olarak işletilmediğini, sembolik iktidar olarak inşa edilen baskıcı eril gücün, algı ve anlamlandırma şemalarında cisimleştiğini, kadınları bedensel güvensizlik ve bağlılık duygusuna yönlendirerek sakin ve edilgen olmalarını, etraflarına mutluluk dağıtarak erkek beklentilerini karşılamaya ve daima erkeklere bağlılık göstermeye yönlendirdiğini belirtir. Bağlılık kadınlığı inşa eden unsurdur. (Bourdieu 2001, 30-43).

*"Kadın bedenleri kamusal mülkiyettir ve kadınların erkek zevkleri için onları halka sergilemeleri beklenir, ancak sergileseler de sergilemeseler de kaybetmeye mahkûm bırakılırlar"* (Wade, 2010).

Kadınların, uzun dönemde kendilerini baskı altına alarak mahkûm eden ve üzerlerinde hâkimiyet kuran bir sistemin yanında yer almalarının sebebi, kendilerine sistem içinde ayrılan alanın sınırlarını zorlamaksızın alan içinde kaldıkları sürece, belirli derecelerde güven içinde olmaları veya bazı kolaylıklardan güç elde edebilmeleridir. Eril hâkimiyetinin haksız hiyerarşik yapılanması ile şekillenen patriyarkal sisteme kadınlar sessiz kalmamakta, belli patriyarkal kuralları yeniden üretirken, başka patriyarkal dayatmalara karşı çıkarak onları dönüştürmekte, oyunun kurallarına göre geliştirdikleri üretme ve dönüştürme stratejileri sayesinde egemen özne olan eril güç ile Patriyarkal Pazarlıklar yapmaktadırlar (Kandiyoti, 1988: 274). Bu pazarlıklarla, patriyarkal sistemin



oluşturduğu parametrelerin kadınlar tarafından hesaplı bir değişime uğratıldığı gözlemlenebilir. Kadınlar bu değişimi, sistemi stratejik olarak yeniden onaylayarak yaparlar, bu onayda aksi halde geręekleřtirmesi zor ya da imkânsız olan koruma ve ödüllere karşılık, sisteme kendiliklerinden boyun eğişleri ve zekice hesaplanmış bir stratejik pazarlık gizlidir.

Sharp ve Wade bu pazarlıkları farklı alanlarda gözlemlemişlerdir: Kadınların, kurnaz ve uyumlu bir yolla erkekleri içki içmeye teşvik etmek için belirli bir biçimde stratejik davranmaları ve giyinmeleri (Sharp, 2012); popüler kariyerlerine ve parasal kazançlarına katkı sağlaması için, spor alanında Serena Williams (Wade, 2011) ve medya alanında Tila Tequila ve Kim Kardashian'ın (Wade, 2010) eril arzularının figürleri olarak kendilerini sergileme stratejileri, bu pazarlıkların belirgin örneklerindedir. Benzer dinamikler, girişimci hiyerarşik alanlarda da bol miktarda bulunur. Bu dinamikler, patriyarkal baskıya karşı kadınların güvenliklerini sağlamak ve yaşam koşullarını iyileştirmek uğruna geliştirdikleri etken ve edilgen direnme stratejileridir. Kadınların açıkça aleyhlerine olan normlara itaat etmesi, bazen sadece bir hayatta kalma stratejisi olarak ortaya çıkar (Kandiyoti, 1988).

Erkekleri egemen kılan patriyarkal yapı, örgütsel kültürde gömülü olan güç ilişkilerine yerleşmiştir. Bu güç ilişkilerinin temelindeki cinsellik boyutunda, erkeklerin, güçlü kadın yönetici karşısında kendilerini tedirgin ve güçsüz hissettiği psikolojik gerginlik vardır. Kadınlara karşı düşmanca tavır takınan erkekler, statü gözleyen kadınları hedef alır ve kadınlar üst düzey görevlere geldiğinde eril mntıklarının tehdit edildiğini hissederler (Connell, 2005: 1811). Üst düzey yönetici kadınların yönetimdeki sayısal azınlığı ve çoğunlukla erkek meslektaşları tarafından kuşatılması geręeęi, kadınları daha fazla cinsiyet ayrımcılığına maruz kalma riski ile karşı karşıya bırakır (Broughton ve Miller, 2009: 13). Yönetici kadınlardan, iddialı ve kendinden emin bir şekilde konuşmaları ve davranmaları, iddialı olmayan ancak bir kadın gibi giyinmeleri ve çok fazla seksi olmamaları beklenir, aksi takdirde erkeklerin ilgisi cinselliğe kayabilecektir. Diğer yandan iş dünyasında üst düzey yönetime geçişte otorite pazarlıklarında kendisini ortaya koyan, meydan okuyan, rekabetçi ve iddialı konuşma ve davranış biçimi gibi eril özellikler, “Yönetici Düşün, Erkek Düşün” klişesiyle kadını dışlar; kısacası iyi yönetici erkektir.

Uygun zaman ve koşulda yapılan stratejik hesaplar, hiyerarşiye karşı pazarlıkların başarı şansını artırır. Kadın, eril hâkim sistem ile yaptığı Patriyarkal Pazarlık'ta duygusal zekâsını doğal bir boyun eğiş ile sergilerken aslında kendi lehine bir güç alanını oluşturmaktadır. Spor alanında Serena Williams ve medya alanında Tila Tequila ve Kim Kardashian'ın patriyarkal sisteme boyun eğerek elde ettiği bu güç alanı, örgüt yönetiminde Statü Pazarlıkları olarak ortaya çıkar. Patriyarkal sistemde Patriyarkal Pazarlık, örgütsel otoritede Statü Pazarlıkları'na dönüşür.

Kadınlar erkekten sonra gelen zayıf konumuyla baş etmek için geliştirdikleri stratejik manevralarında Statü Pazarlıkları yaparak iktidar sahibi olabilirken, egemen erkekler iktidarına meydan okumaksızın manipölasyon, uzlaşma, pazarlık gibi zayıfların silahlarını mükemmellik içinde kullanmaya devam ederler. Tablo 1'de belirtilen kadınların iş ve aile yapılarının birbirine etkisi ve ilişkisinden doğan çatışmaları

yönetebiliyor olması ve baskın eril güç ile Patriyarkal Pazarlıkları, onlara iş ortamında etkin olabilecekleri alanlara geçiş fırsatını sağlayabilmektedir. Bu geçiş fırsatlarını değerlendirerek tepe yönetime çıkmayı başaran kadın yöneticiler, eril güç ile sembolleşmiş patriyarkal baskıya karşı güç elde etmeyi başarmışlardır. Bu hâkim gücü sürdürülebilir kılarak statülerini korumak için sistemle olan pazarlıkları hala devam etmektedir; pazarlıklar, statülerini koruduğu ölçüde, hâkim gücü ellerinde tutabilirler. Aksi takdirde Cam Uçurum kayalıklarında ya günah keçisi (Ryan vd. 2011) olarak dışlanırlar veya kararmış itibar (Ferris vd., 2003) ile yok olup giderler.

Örgütlerde üst yönetim kademelerine giden yolda, erkek liderler adeta cam asansör ile zirveye taşınırken, kadın liderler tırmanması oldukça zor olan cam merdiven ile önlerine konulan engelleri aşmaya, sınırlarını genişletmeye çalışırlar. Engelin en önemlisi “*erkek olmayışlarının sanki bir kusurmuş gibi sıklıkla hatırlatılmasıdır*” (www.washingtonpost.com). Kadın liderlerin patriyarkal yapının önlerine koyduğu Cam Tavan engellerini aşabilmeleri ve üst düzey yönetime geçebilmeleri, ancak patriyarkal sistemdeki değişimi başarmaları veya iş-toplumsal cinsiyet uzlaşmasını sağlayabilmeleri gibi olağandışı bir atılım ile mümkün olur. Kadın liderler bu atılım performansını öz bilinç, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ bileşenlerini (Goleman, 2004) kullanarak başarırlar. Eril hâkim hiyerarşik sisteme direnen ve dönüştüren pazarlıkçı kapasite ve iş-aile rol beklentilerini karşılayan kapasite, kadınların duygusal zekâsının bileşenlerinde mevcuttur. Kadınların iş yaşamında eril hâkim bir sistemi eşitlikçi bir sisteme dönüştürebilme süreci Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Eril Hâkim Sistemin Dönüştürülmesi**

ERİL HAKİM SİSTEM	DUYGUSAL ZEKÂ BİLEŞENLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETME STRATEJİLERİ	EŞİTLİKÇİ SİSTEM
İş-aile çatışması	Empati, sosyal beceri, öz bilinç, özdenetim, motivasyon	İş-aile uzlaşması
İş-toplumsal cinsiyet çatışması (Cam Tavan, Cam Uçurum)	Bölümlendirme, dengeleme, adaptasyon ve limit yönetimi	Patriyarkal Pazarlık Statü Pazarlıkları

Tablo 2’de görüldüğü üzere iş-aile ve iş-toplumsal cinsiyet çatışmalarını kadın liderler empati, sosyal beceri, öz bilinç, özdenetim, motivasyon gibi duygusal zekâ üstünlükleri sayesinde bölümlendirme, dengeleme, adaptasyon ve limit yönetimi yaparak yönetirler. Böylece iş-aile uzlaşması, Patriyarkal Pazarlıklar ve Statü Pazarlıkları ile eşitlikçi sistemi inşa eder, eril hâkim bir sistemi eşitlikçi sisteme dönüştürürler. Büyük düşünmek ve değişmeyen bir esneklik ile büyük hayalleri yakalamaya çalışmak ve en önemlisi tüm bunları yaparken cesaret ve başarıma inancı içinde olmak, kadınların zirveye çıkan zorlu basamakları aşmasını sağlar (Williams, 2016).

#### 4. CAM UÇURUM VE STATÜ PAZARLIKLARI

Cam Uçurum atamaları yıpranmış statülerin doldurulmasına yönelik yapılsa da kadınlar başarısızlık riskinin yüksek olduğu bu atamalara, önlerini açmak ve yöneticilikte var olduklarını kanıtlamak için talip olurlar (Peterson, 2015: 1-16). Örgütlerin tepe yönetimine sadece kriz koşullarında, görevler riskli ve yıpranmış olduğunda tercih edilen kadın yönetici (Bruckmüller vd., 2014), ya sarp uçurumlardan korunmasını sağlayan stratejiler kullanarak statüsünü koruyabilecek veya görevindeki başarısızlığı nedeniyle yıpranmış bir kadın yönetici olarak işinden ayrılacaktır. Kriz ve risk koşullarında yönetme gücünü elde edebilen kadın yöneticinin, oyunun kuralına göre ortamı düzenleyici manevraları mükemmellik içinde kullanarak Cam Uçurum'a rağmen yöneticilikte Statü Pazarlıkları'nı sürdürdüğünü açıklayan çeşitli canlı örnekler mevcuttur.

Bu örnekler kadınların her koşulda erkeklerden daha fazla çaba sarf ettiklerini, toplumsal kalıp yargıların şekillendirdiği klişelerin üstesinden gelmeyi başararak varlıklarını kalıcı kıldıklarını, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve iş-aile çatışmalarına Patriyarkal Pazarlıklar ile karşı koyarak uzlaşma ortamı sağlayan dişil gücün bilenmiş duygusal zekâsı ile örgüt yönetiminde Cam Uçurum'dan koruyucu stratejiler geliştirmeyi başardıklarını, aynı zamanda liderlik konumunu güçlü kılan Statü Pazarlıkları'nı da yapmış olduklarını ortaya koymaktadır.

##### 4.1. Janet Yellen

Bugün Wall Street'in temel direği bir kadın yöneticidir. Küresel piyasaların patronu görevini 2014'ten bu yana yürüten Janet Yellen, Amerika Merkez Bankası FED'in ilk kadın başkanıdır. Yellen'in FED başkanı olması, onu dünya ekonomisini yöneten en büyük politik güç olan Amerika'daki en etkin kişi yapmış ve kadın liderlerin varlığına öncülük etmiştir. Çoğu büyük şirketleri erkekler yönetse de varlıklarını belirleyen politikaları artık kadınlar şekillendirmektedir (Petrecca, 2017). Yellen'in atanmasından önceki beklenti, FED'in önceliklerinde bir değişim, daha şeffaf bir politika izlenmesi ve ülkenin içinde bulunduğu kritik dönemde bunu en iyi yapabilecek kişinin Yellen olduğu şeklindeydi (Lab Dispatches, 2013-2014). Yellen'in atanması Fed'in yapısını tamamen değiştirmiştir, çünkü onun politik davranış öncelikleri, erkek selefi Bernanke'den farklı bir yenilik içermektedir. Yellen'in şefkatli bir uysallık içinde beklentileri karşılama standardına öncülük eden özellikleri ona, bağışlayan ve esirgeyen bir konum vermiştir (Samizdat, Wordpress, 2015). Yerinde tahminler yaparak para piyasalarını yönlendirmesi, krize karşı devlet müdahalesini savunması, izleyenlerle kurduğu güçlü iletişim, adil-yardımsaver-iyi kalpli-mütevazı ve katılımcı imajı, sosyal güvenlik ve eşitliği savunan yapısı (<http://paratic.com>), Janet Yellen'i farklı kılan ve onu Cam Uçurum'dan koruyan Statü Pazarlıkları olarak yorumlanabilir.

##### 4.2. Christine Lagarde

Uluslararası Para Fonunun (IMF) ilk kadın başkanı olan ve 2011 yılından itibaren iki dönem üst üste bu göreve gelen Christine Lagarde, güçlü, mücadeleci ve kararlı bir yapı sergileyerek bugüne kadar iddia edilen yolsuzluklardan sıyrılmış ve görevini yürütmeyi başarmıştır, kendisi aynı zamanda Fransa'nın ilk kadın Maliye Bakanı ünvanına da

sahiptir. Dominique Strauss-Kahn'ın liderliğinin seks skandalı ile alt üst olması üzerine, Christine Lagarde IMF Başkanlığına seçilerek acil bir değişim gerçekleşmiştir. Lagarde, ekonomi alanında yeterli eğitimi olmamasına rağmen uluslararası hukuk firması Baker & McKenzie'nin ilk kadın başkanı, Fransa G8 ekonomisinin ilk kadın finans bakanı ve son olarak Fransa'dan Uluslararası Para Fonu'nun başına geçen ilk kadın olma özelliğini taşımaktadır. Lagarde'ın muhteşem kariyeri, onun şahane, zarif ve şık görünmesine engel değildir. Mesleki rolündeki ustalığına ilave olarak, zarif, çekici ve büyüleyici olup, kusursuz sosyal becerilere sahiptir. Çoğu Fransız kadın ve erkeklerinde olduğu gibi Lagarde, çekici görüntü ve nazik tavırları kapsayan erotik sermayenin, başarı için nitelikler ve yetenek kadar önemli olduğunu bilmektedir. Erotik sermayeye yatırım, eğitimde zaman ve emek harcamak kadar gereklidir (Hakim, 2011). Cinsiyet eşitliği ile küresel ekonomilerde başarıya ulaşılabileceğini savunan Lagarde, kadınları kararlı olmaya, eleştirilere aldırmaksızın gerektiğinde timsah derisi giyerek mücadele etmeye çağırılmaktadır. Cesur, güçlü ve yılmayan duruşunun sağladığı üstünlük, paranın patronu Lagarde'ı Cam Uçurum'dan koruyan Statü Pazarlığı'dır.

### 4.3. Angela Merkel

Doğu ve Batı Almanya'yı birleştiren ve Almanya'nın ilk kadın Başbakanı olan Angela Merkel üç kez üst üste bu göreve gelmeyi başarmış ve imajını kadın olmanın ötesine taşımıştır. Lemke (2014: 73-74)'ye göre, Büyük Koalisyon'a özgü faktörlerin yapısı ile Merkel, bir liderin cinsiyet ve sosyalleşme deneyimlerinin etkisini geçersiz kılarak ılımlı becerilere dayanan liderlik standartlarını ortaya çıkarmıştır. Güçlü otoriter yapıya karşı işbirlikçi becerilerin uygulanması ağırlıklı olarak yetki ve sorumlulukların dağıtılması, karar verme, politik etki alanı, kaynak mevcudiyetine bağlı olmanın yanı sıra parti içi/partiler arası muhalefet gibi daha geniş politik ortama da bağlıdır. Helmut Kohl'u 1999'da alaşağı ederek adam katili veya baba katili olarak anılan bir kadının lider olarak iletişim, iş birliği ve barış içeren ılımlı becerilere de sahip olması oldukça dikkat çekicidir.

Avrupa Birliği'ni borç krizinin en kötü dönemi boyunca koruyan bu şansölyeyi Forbes, dünyanın en güçlü kadını ilan etmiştir. Katja Glaesner (2009), Merkel'in başarısına giden yol olarak öngördüğü, kadın liderlere atfedilen yedi ılımlı beceri açıklamıştır: 1- açık iletişim kurma, halkın kavrayabileceği ifadeleri kullanabilme ve dinleyebilme kabiliyeti, 2- güven duygusu ve sağduyu ile saygın bir ortam yaratmak, 3- kendi grubunda sadakat ve takım ruhunu geliştirmek, 4- hızlı bir öğrenme eğrisi eşliğinde gösterilen "öğrenme isteği", 5- vizyonu, uzun vadeli hedefleri ve topluma olumlu bir gelecek imajını aktarma yeteneği. Bu özellikler, Merkel'in "sarsılmaz bir felsefesi", "açık bir siyasi çizgisi" ya da seçkin bir dünya görüşünden yoksun olduğu iddialarını geçersiz kılmaktadır. Merkel doğal bir bilim insanı olarak, küçük adımlarla politika yapmayı tercih etmektedir, 6- başkalarını daha fazla kazanmak için motive etme kapasitesi, 7- duygusal zekâ ve başkaları ile empati kurma becerisi. Glaesner'in inatçı, enerjik, zorlayan, hırslı ve inciten tanımlarının hepsi de Merkel'in karakterinin önemli unsurları olmasına rağmen, kadınlarda nadiren rastlanan bir üst kişiliktir (Lemke, 2014: 69).

Dünyayı yöneten kadın olarak anılan Merkel'i güçlü kılan başlıca stratejileri rasyonel, icraat odaklı, dengeli, güven veren, eşitlik, özgürlük ve demokrasiyi savunan bakış açısı, sade, sıradan ve dürüst duruşu, izleyicileri ile güç mesafesini düşük tutan "Ana Merkel" oluşudur ([www.iktisadi.org](http://www.iktisadi.org)). Büyük koalisyonu yöneten ve liderlik yeteneklerini yeniden kavramsallaştıran ılımlı becerileri ile geliştirdiği stratejiler, Merkel'i Cam Uçurum'dan koruyan Statü Pazarlıkları'dır.

#### 4.4. Marissa Mayer

2012 yılı Yaz aylarında beş aylık hamile iken, yok olmanın eşiğinde olan ilk internet kullanıcısı Yahoo grubunun başına getirilen; moda, görünüm ve annelikte medya hikayelerinin odağı haline gelen Marissa Mayer, güçlü kadın algısının bir diğer kanıtıdır. Marissa Mayer, Yahoo'nun ilk kadın CEO'su ve ilk mühendisi olmuş ve annelik iznini evden çalışarak geçirmiştir. Moda dünyasında popüler olan Glamour Dergisinde "Yılın Kadını" seçilmiştir, Wal-Mart, San Francisco Balesi, San Francisco Sanat Müzesi ve New York Bale gibi şirketlerin Denetçiler Kurulu'nda görev yapmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinin ötesine geçmiş bir kadın yönetici olarak Mayer, kadınların erkekler kadar yetenekli olduğuna inanmaktadır. Mayer'ın sahip olduğu azim ve kariyeri başarısının temeli olmuş, yüksek hedefler koyarak rekabetçi iş dünyasında bir kadın olmaktan kaynaklanan engelleri aşmıştır. Sorgulamayı ve daha yüksek pozisyondaki kişilere soru sormaktan korkmamayı tavsiye ederken, çalışanlarının yorum ve kaygılarını ilk elden bizzat yönetmeyi prensip edinmiştir. Mayer, istek ve hedeflerine tutkuyla bağlı kalarak, hedefe ulaşmada engel tanımayanların mükemmel bir örneğidir (Lugo, 2014).

Marissa Mayer'in yönetime gelmesiyle Yahoo grubundaki çöküş durmuş ve şirket toparlanma sürecine girmiş ve Mayer'in politikası ile rekor bir fiyata satılma konumuna ulaşmıştır (<http://webrazzi.com>). Mayer'in doğum yaptıktan hemen sonra aynı hafta içinde işine dönüş yaparak çalışmaya başlaması, mesleğine öncelik veren, iş yaşamını dengeleyen şirket yöneticisi ve anne örneğini teşkil eder (Eichler, 2012). Mayer, yönetici kadın ve kariyer-aile çatışmasını dengeleyerek zirvedeki kurumsal başarıyı somutlaştırmıştır. Mayer'in dönüştüren lider özelliklerinin, Yahoo grubuna sağladığı bu avantaj aynı zamanda, Mayer'i Cam Uçurum'dan koruyan stratejisi olarak Statü Pazarlığı'dır.

#### 4.5. Theresa May

Belediye Meclis üyeliği ile başlayan siyasi kariyerindeki basamakları ağır ve emin adımlarla çıkan Theresa May Birleşik Krallık'ın ilk kadın başbakanı olan Margaret Thatcher'e benzetilmekte ve Yeni Demir Leydi olarak anılmaktadır ([www.cumhuriyet.com.tr](http://www.cumhuriyet.com.tr)). İngiltere Muhafazakar Parti ön seçimlerini kazanan Theresa May, David Cameron'un 13 Temmuz 2016 tarihinde Kraliçe II. Elizabeth'e istifasını sunmasıyla hem Muhafazakar Parti'nin genel başkanı hem de Birleşik Krallık'ın başbakanlığı görevine gelmiştir. İlimli veya liberal muhafazakâr görüntüde olan May, hükümetinin ayrıcalıklı azınlıklara değil herkesin çıkarlarına uygun hareket edeceğini belirtmektedir ([www.birgun.net](http://www.birgun.net)).

Birleşik Krallık, İngiltere'nin AB'den ayrılması, İskoçya'nın bağımsızlığını ilanı süreçleri ile sıkıntılı bir dönem yaşadığı günlerde başbakanlık görevini üstlenen Theresa May, kararlı, titiz, yeni vizyon arayan stratejik duruşuyla felaket ve başarısızlık riski yüksek koşullarla ([www.haberturk.com](http://www.haberturk.com)) statü pazarlığını sürdürmeye aday konumdadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadın liderlerin örgüt tepe yönetiminde yüzleştikleri sorunlar ve verdikleri zorlu mücadeleler sonucu elde ettikleri statüleri nasıl sürdürdüğünü inceleyen bu çalışmanın bulguları aşağıda özetlenmiştir:

Ataerkil sistem tarafından liderlikte etkinlik için eril cinsiyetin uygun bulunmasına karşın, risk ve kriz ortamında sistem tercihini kadınlara yöneltir. Kadınları tepe yönetime taşıyan bu mantık kadın yöneticilerin dönüşümsel, kurtarıcı ve düzenleme becerileri ile ilişkilidir. Ancak kadınların normal şartlarda tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmada sorun yaşamaları ve ulaşmış olsalar bile yaptıkları tek bir hatada görevden alınmaları, bir haksızlık ve eşitsizlik, toplumda kadına karşı cinsiyet ayrımcılığının bir örneğidir.

Yıpranmış, tercih edilmeyen, çok fazla emek gerektiren ve getirisi az olan zor yönetim koşulları söz konusu olduğunda neden kadın yöneticiler tercih edilir sorusunun cevabını, literatür bulguları, bilimsel bakış açısıyla doğrulamıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla iletişim, empati, sezgisel güç, ekip oluşturma, stres yönetimi ve motivasyon güçleri daha gelişmiştir, çünkü kadınların sağ ve sol beyin transferleri, daha yüksek ve dengeli seviyede çalışarak duygusal zekâyı harekete geçirir. Duygusal zekâ ise kadın yöneticilerin belirtilen üstün özelliklerini şekillendirir. Bu özellikler zorluklarla daha kolay baş etmelerini sağladığı gibi, erkeklere kıyasla avantaj sağlayıcıdır. Kadın yöneticiler bilimin de açıkladığı bu üstün özellikleri sayesinde Cam Tavan'ı kırarak örgüt tepe yönetim kademelerine ulaşırlar ve Cam Uçurum'a karşın Statü Pazarlıkları'na girerek zirvedeki konumlarını sürekli kılabilirler. Üst kademelere yerleşen kadınlar dişil liderler olarak sembolleşirler; aynı zamanda Cam Tavan'daki deliği, sonraki gelenler için biraz daha genişletirler, böylece alt kademelerde sıkışan kadınların üst kademelere yükselme fırsatı artar (Noyes, 2016).

Baskın eril gücün toplumsal yapısına sessiz kalmayarak Patriyarkal Pazarlık ile güç elde etmeyi başaran dişil liderlik gücü, Cam Tavan'ı kırarak örgütün üst yönetim kademelerine çıktığında Patriyarkal Pazarlıklar Cam Uçurum kayalıklarında Statü Pazarlıkları olarak devam eder; böylelikle toplumsal ve örgütsel koşullarda kadının var olmaya yönelik zorlu mücadelesi hiç bitmez. Örgütlerde kadın yöneticinin iş performansı ve işe olan sadakati, iş ve aile düzeylerinde eş zamanlı olarak ve etkinlik dengesini koruyarak var olabildiğini göstermektedir.

Bu çalışma, örgüt tepe yönetiminde kadın liderlerin Cam Uçurum'a karşı zorlu mücadelelerini, Statü Pazarlıkları olarak kavramsallaştırmıştır. Çalışma bulgularının, kadın yöneticilerin liderlik gücünden üst yönetim düzeylerinde etkin bir biçimde yararlanılmasına yönelik olarak neler yapılabileceği bağlamında toplumsal bakış açısını güçlendirmesi ve Statü Pazarlıkları ile konumunu sürdürebilen kadın yöneticilerin önünü açan uygulamaların önemine dikkat çekmesi yönünde katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu doğrultuda örgütlerde erkekler kadar kadınların da verimliliği ve etkinliğini teşvik eden uygulama, yöntem ve kültür değişikliği oluşturulmalıdır (Connerley ve Wu, 2016: 559). Bajdo ve Dickson (2002) analizleri insani değerlere, cinsiyet eşitliği ve yüksek performans odaklı, güç mesafesi düşük olan örgütsel kültürlerde kadınların yönetimde yer alma pozisyonlarının artmasına katkı yaptığını; eşitlikçi cinsiyete dayanan örgüt kültürünün kadın yönetici oranlarının belirleyicisi olduğunu betimlemektedir. Liderliği “Yönetici düşün erkek düşün” klişesi ile sınırlayan anlayışın (Eagly ve Sczesny, 2009: 36) bugünkü yönetim anlayışının çok önemli bir uzantısı olan dönüşümsel liderliğe evrilmesi, kadın yöneticilerin örgüt üst kademelerinde daha fazla yer almalarına katkı sağlayacak ve cinsiyet ayrımcılığını azaltacaktır (Broughton ve Miller, 2009: 12).

Kadın yöneticiyi kendi iş arkadaşlarına entegre olma gerginliğine iterek, alt kademelerdeki kadın meslektaşlarından ayırma baskısına sebep olan “Kraliçe Arı Sendromu”, örgüt üst yönetiminde daha fazla kadın olduğunda aşılabılır ve böylece yönetici kadın olmak ve başarılı bir yönetici olmak arasında seçim yapmak zorunluluğu ortadan kalkar (Knight, 2011: 9). Örgüt üst yönetiminde sadece cinsiyete yönelik engellerin aşılması, kadın liderlerin varlığını arttıracaktır, çünkü üstün performans ve başarıya ulaşma koşulları, dişil gücün hâkimiyetine ihtiyaç duymaktadır. Her ne kadar kadınların aleyhine bir oluşum olsa da Cam Uçurum fenomeni bile, kadınları kurtarıcı ve düzenleyici olarak gören bir anlayışın ürünüdür.

Örgüt yönetimlerinde kadınların etkin bir biçimde yer almalarının sağlanmasına yönelik öneriler aşağıda verilmiştir. Bu önerilerin işletmelerde kadınların üst yönetim düzeylerinde yer alabilmelerine yönelik örgüt kültürü değerleri ve uygulamalarına da yol gösterici nitelik taşıması beklenir.

İşe alımlarda cinsiyet ayrımından uzak eşitlikçi uygulamalar benimsenmelidir

Cinsiyet ayrımcılığını kaldırmaya yönelik yönetici eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimlerden hem kadın hem erkek çalışanların eşit olarak yararlanması sağlanmalıdır.

Yönetim kademelerinde başarılı performans için duygusal zekânın gelişmiş olması gerektiğinden liderlik eğitimleri duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik olmalıdır.

Performans değerlendirmelerinde cinsiyet ayrımcılığı içermeyen objektif bir bakış açısı olmalıdır.

Örgüt yönetimleri kadın çalışanların iş-aile yaşamlarını uzlaştıran uygulamalar sunmalıdır. Bu hususta devlete önemli görevler düşmektedir. Devlet nitelik ve nicelik olarak yeterli çocuk bakım merkezleri açmalı, kadın doğurganlığını destekleyen politikaların yanı sıra kadınları iş yaşamından uzaklaştıran her türlü engeli yasalar çerçevesinde yok etmelidir.

Bugünün işletmeleri kadınsı niteliklerle bağlantılı daha katılımcı modeli gerektirdiğinden, yönetimde kadının etkin oluşu, mevcut erkek hâkimiyetine daha kadınsı bir bakış açısı getirerek eşitlikçi bir örgüt kültürü oluşturabilir. Bu tür çabalar sömürgeciliğin şekillendirdiği cinsiyetçi zihniyet örüntülerinin (Sancar, 2014: 49) yol açtığı toplumsal cinsiyet farklılıkları ve ayrımcılığını sonlandırabilir. Zaten içinde bulunduğumuz çağ eril ve dişil güç özelliklerinin bütünleştiği androjen, yani çift cinsiyet

içeren bir yönetim anlayışını gerektirmekte olup, bu çağın temel özellikleri olan yaratıcılık, duygusallık ve empatiyi temsil eden, dişil güçtür. Varoluşumuzun nedeni kendiliğinden yaratım ise, evreni canlandırması ve devam ettirmesi için Tanrı'nın yardımına ihtiyaç yoktur (Hawking ve Mladinow, 2010:148) varsayımından hareketle, insanlık kendi tasarımı olan eril hâkimiyetini, androjen hâkimiyetine dönüştürebilir. Ve bu dönüşüm, insanlığa yeni ve daha mükemmel bir oluşumun kapılarını açabilir. Bunun için de yönetim kademelerinde güç mücadelesi vermeyi kendisine ilke edinmiş güçlü kadın lider yöneticilere her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktayız.

### KAYNAKÇA

- Ashforth B. E., Kreiner G. E. ve Fugate M. (2000), "All in a Day's Work", *Academy of Management Review*, 25(3): 472-491.
- Bajdo, M. L., ve Dickson, M. W. (2002), "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination", *Sex Roles*, 45(6): 399-414.
- Baron-Cohen, S., (2002), "The Extreme Male Brain Theory of Autism." *Trends in Cognitive Sciences*, 6(6): 248-254.
- Berktaş F. (2004), "Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye", *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, No:7, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Berktaş F. (2006), *Tarihin Cinsiyeti*, Metis Yayınları, İstanbul.
- Bourdieu, P. (2001), *Masculine Domination*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Brown, E. R., Diekmann, A. B. ve Schneider, M.C. (2011), "A Change Will Do Us Good: Threats Diminish Typical Preferences for Male Leaders", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7): 930-941.
- Broughton, A., ve Miller, L. (2009), "Women in Senior Management: Is The Glass Ceiling Still Intact?", *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 11(4): 7-23.
- Bruckmüller, S. ve Branscombe, N. R. (2010), "The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts", *British Journal of Social Psychology*, 49(3): 433-451.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. ve Haslam S. A. (2014), "Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy." *Social Issues and Policy Review*, 8(1): 202-232.



Byron, Reginald A. (2010), “Discrimination, Complexity, and the Public/Private Sector Question”, *Work and Occupations*, 37(4): 435-475.

Carmeli A. (2003), “The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination Among Senior Managers”, *Journal of Managerial Psychology*, 18(8): 788-813.

Carmeli A., Yitzhak-Halevy M., ve Weisberg J. (2009), “The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing”, *Journal of Managerial Psychology*, 24(1): 66-78.

Connell R. W., (1990), “The State, Gender, and Sexual Politics: Theory and Appraisal”, *Springer*, 19(5): 507-544.

Connell R. W. (2005), “Change Among the Gatekeepers: Men, Masculinities, and Gender Equality in the Global Arena”, *Signs*, 30(3): 1801-1824.

Connerley, Mary L. ve Wu J. (2016), “*Handbook on Well-Being of Working Women*”, International Handbooks of Quality-of-Life, Newyork.

Cumhuriyet Haber, (2010), [http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/dunya/566522/iste\\_yeni\\_Demir\\_Lady\\_ve\\_destekledigi\\_politikalar.html#](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/dunya/566522/iste_yeni_Demir_Lady_ve_destekledigi_politikalar.html#), Erişim Tarihi: 16.07.2016.

Edwards J. ve Rothbard N. (2000), “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs”, *Academy of Management Review*, 25(1): 178-200.

Eagly, A. H. (2007), “Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions”, *Psychology of Women Quarterly*, 31(1): 1-12.

Eagly, A. H., ve Linda L. C. (2007), “Women and the Labyrinth of Leadership.” *Harvard Business Review*, 85(9): 62-71.

Eagly A. H., ve Sabine S. (2009), “Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed?”, *American Psychological Association*, Washington.

Eagly A. H., (2013), “*Women as Leaders: Leadership Style Versus Leaders’ Values and Attitudes.*” Harvard Business School Press, Boston.

Eichler, L., (2012), “Who says you can’t be a mom and a CEO?” 5 Oct, Globe and Mail. <http://www.theglobeandmail.com/report-onbusiness/careers/career-advice/life-at-work/who-says-you-cant-be-a-good-mom-and-aceo/article4591847/>, Erişim Tarihi: 13.05.2017

Extremera, N. ve Fernández-Berrocal, P. (2006), “Emotional Intelligence as Predictor of Mental, Social, and Physical Health in University Students”, *The Spanish Journal of Psychology*, 9(1): 45-51.

Federal Glass Ceiling Commission, (1995), “Good for business: Making full use of the nation’s human capital”, Washington, DC: U.S. Department of Labor.

Ferris, S. P., Jagannathan, M., ve Pritchard, A. C. (2003), "Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointment", *The Journal of Finance*, 58(3): 87-111.

Goleman, D. (2004), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, 82(1): 82-91.

Glaesner, K. (2009), "Angela Merkel – mit 'Soft Skills' zum Erfolg?", *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 50: 28-34.

Greenhaus, J. H. ve Parasuraman S. (1999), "Research of Work, Family and Gender: Current Status and Future Directions", G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*, Thousand Oaks, Sage. California.

Grzywacz, J. G. ve Carlson, D. S. (2007), "Conceptualizing Work-family Balance: Implications for Practice and Research", *Advances in Developing Human Resources*, 9(4): 455-471.

Habertürk, (2013), <http://www.haberturk.com/dunya/haber/1266091-brexitin-yukunonun-omuzlarinda-theresa-may>, Erişim Tarihi: 28.10.2016.

Hakim, C. (2011), "Sex appeal is a woman's best weapon to break the glass ceiling in business", *The Herald*, [www.Heraldscotland.com](http://www.Heraldscotland.com).

Hampson, E., Van A., S. M., ve Mullin, L. I. (2006), "A female advantage in the recognition of emotional facial expressions: test of an evolutionary hypothesis", *Evolution and Human Behavior*, 27(6): 401-416.

Hawking, S. ve Mladinow L. (2010), *Grand Design*, (Çev. Selma Ögünç) Doğan Yayıncılık, İstanbul.

Hicks, D., ve Given L. (2013), "Principled Transformational Leadership: Analyzing the Discourse of Leadership in the Development of Librarianship's Core Competences," *Library Quarterly*, 83(1): 7-24.

House, R. J., Hanges P.J, Javidan M., Dorfman P.W., ve Gupta V. (2004), *Culture, leadership, and organizations*, The GLOBE study of 62 societies, Sage Publications, California.

Joseph, D. L. ve Newman, D. A. (2010), "Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model", *Journal of Applied Psychology*, 95: 54-78.

Kandiyoti, D. (1988), "Bargaining with Patriarchy", *Gender and Society*, 2(3): 274-290.

Kandiyoti, D., (2013), "*Cariyeler, Bacılar, Yurttaşlar*", Metis Yayınları, İstanbul.

Knight, R. (2011), "Queen bee in the office: Who gets stung?", [Web blog post] <http://blogs.ft.com/women-at-the-top/2011/06/27/queen-bee-in-the-office-who-gets-stung/#axzz1wFoZTOae>, Erişim Tarihi: 15.07.2017.

Koubova, V. ve Buchko, A. A. (2013), "Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance", *Management Research Review*, 2013, 36 (7): 700-719.

Lab, D. (2013), Blog posts by the Edmond J. Safra Research Lab for Ethics Harvard University içinde: November 12, 2013 Yellen Takes the Stand: Institutional Corruption's Formidable Foe? Gregg Fields Vol. 3.

Lemke, C., (2014), "Women in leadership: Can women have it all?", *Max Weber Conference*, Working Papers.

Lenaghan, J. A., Buda, R., ve Eisner, A. B. (2007), "An Examination of the Role of Emotional Intelligence in Work and Family Conflict", *Journal of Managerial Issues*, 19: 76-94.

Lugo, M. V. (2014), "Analysis of Marissa Mayer Samantha Lamas, Jonathan Isaacs, Kaitlin Burnett and Chrystal Cunningham", *Bus 300*.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., Barsade, S. G., (2008), "Human Abilities: Emotional Intelligence", *Annual Review of Psychology*, 59: 507-536.

Moir, A. ve Jessel D., (2002), *Brain Sex*, (Çev. Tarık Demirkan), Pencere Yayınları, İstanbul.

Noyes, J. (2016), "Why it's OK to celebrate the rise of female leaders, even if they're not good feminists", *Sydney Morning Herald Daily Life*, <http://www.smh.com.au/lifestyle/news-and-views/opinion/why-its-ok-to-celebrate-the-rise-of-female-leaders-even-if-theyre-not-good-feminists-20160712-gq3uqa.html>, Erişim Tarihi: 05.03.2017.

Nutley, S. ve Mudd, J. (2005), "Has the Glass Cliff Replaced the Glass Ceiling for Women Employed in the Public Sector?", *Public Money & Management*, 25(1): 3-4.

Olsson, S. ve Walker R. (2004), "The Wo-men and the Boys", *Women in Management Review*, 19(5): 244-251.

Petrecca (2014), URL:<http://0-search.ebscohost.com.library.simmons.edu/login>, Erişim Tarihi: 09.05.2017.

Peterson, H. (2015), "Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management", *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1): 112-127.

Pratic, (2012), <https://paratic.com/janet-yellen-hayati/>, Erişim Tarihi: 25.05.2017.

Pink, D. H. (2006), "A *Whole New Mind*", Penguin Group (USA) Inc., Newyork.

Ray, P. H. ve Anderson S. R. (2000), "Cultural Creatives: *Shared Traits*", Three Rivers Press, Newyork.

Rink, F., Ryan, M. K., ve Stoker, J. I. (2013), "Clarifying the Precariousness of the Glass Cliff", *European Journal of Social Psychology*, 43: 381-392

Robbins S. P., Judge T. A., (2013), *Organizational Behavior* (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), 14. basımdan çeviri, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005), "The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions", *British Journal of Management*, 16(2): 81-90.

Ryan, M., ve Haslam, S. A. (2006), "What Lies Beyond the Glass Ceiling? The Glass Cliff and the Potential Precariousness of Women's Leadership Positions", *Human Resource Management International Digest*, 14(3): 3-5.

Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007), "The Glass Cliff: Exploring the Dynamic Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions", *Academy of Management Review*, 32(2): 549-572.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Postmes T. (2007), "Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women's Leadership Positions", *Journal of Organizational Change Management*, 20(2): 182-197.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Kulich, C. (2010), "Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-win seats", *Psychology of Women Quarterly*, 34(1): 56-64.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., ve Bongiorno, R. (2011), "Think Crisis–Think Female: Glass Cliffs and Contextual Variation in the Think Manager–think Male Stereotype", *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 470-484.

Samizdat (2015), <https://doukhobor666.wordpress.com/2015/09/01/secrets-of-the-temple/> Erişim Tarihi: 14.07.2016.

Sancar, S. (2014), *Türk Modernleşmesinin Cinsiyeti*, İletişim Yayıncılık AŞ., İstanbul.

Schein, V. E. (1973), "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57(2): 95-105.

Scott, J. W. (1999), *Gender and the Politics of History*, Columbia University Press, New York.

Sharp, G. (2014), "Patriarchal Bargain How-to Guide", *Sociological Images*, 29 June 2012, <http://thesocietypages.org/socimages/2012/06/29/patriarchal-bargain-how-to-guide>, Erişim Tarihi: 19.06.2014.

Shelton, L. M. (2006), "Female Entrepreneurs, Work- family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work-family interface", *Journal of Small Business Management*, 44(2): 285-297.

Simon, R. J. ve Landis, J. M. (1989), "A Report: Women's and Men's Attitudes About a Woman's Place and Role", *The Public Opinion Quarterly*, 53(2): 265-276.

Smith, P., Caputi, P., ve Crittenden, N. (2012), "A Maze of Metaphors Around Glass Ceilings." *Gender in Management*, 27(7): 436-448.

TDK, (2011) [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59e4e4323db407.18628232](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59e4e4323db407.18628232), Erişim Tarihi: 20.05.2017.

İktisadi, (2014), <http://www.iktisadi.org/bir-kadin-lider-olarak-angela-do-rotheam-erkek-kimdir.html>. Erişim Tarihi: 16.11.2016.

Wade, L. (2011), "Serena Williams' Patriarchal Bargain", *Sociological Images*, <http://thesocietypages.org/socimages/2011/05/22/women-damned-if-you-do-damned-if-you-dont>, Erişim Tarihi: 04.03.2017.

Wade, L. (2010), "Tila Tequila's Patriarchal Bargain", *Sociological Images*, <http://thesocietypages.org/socimages/2010/10/14/tila-tequilas-patriarchal-bargain>, Erişim Tarihi: 04.03.2017.

Wade L. (2010), "Why is Kim Kardashian Famous? - Sociological Images", <https://thesocietypages.org/socimages/2010/12/21/why-is-kim-kardashian-famous/>, Erişim Tarihi: 04.03.2017.

Washington, (2016), [https://www.washingtonpost.com/news/early-lead/wp/2016/12/26/serena-williams-if-i-were-a-man-i-would-have-been-considered-the-greatest-a-long-time-ago/?utm\\_term=.ed4c2a8f967a](https://www.washingtonpost.com/news/early-lead/wp/2016/12/26/serena-williams-if-i-were-a-man-i-would-have-been-considered-the-greatest-a-long-time-ago/?utm_term=.ed4c2a8f967a), Erişim Tarihi: 03.05.2017.

Wellington, S., Kropf, M. B., Gerkovich, P. R. (2003), "What's Holding Women Back?" *Harvard Business Review*, 81(6): 18-19.

Webrazzi, (2013), <https://webrazzi.com/2013/03/26/marissa-mayet-yahoo-degeri-arti/>, Erişim Tarihi: 10.05.2017.

Weyer, B., (2006), "Do Multi-source Feedback Instruments Support the Existence of a Glass Ceiling for Women Leaders", *Women in Management Review*, 21(6): 441-457.

Women and Leadership, (2016), [aspx?direct=true&db=a9h&AN=J0E274235877513&site=ehost-live&scope=site, https://tr.scribd.com/document/339467778/Women-and-Leadership-Compendium](https://tr.scribd.com/document/339467778/Women-and-Leadership-Compendium), Erişim Tarihi: 15.03.2017.

Williams, J. E., ve Best, D. L., (1990), *Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Wilson-Kovacs, D. M., Ryan, M., ve Haslam, A. (2006), "The Glass-cliff: Women's Career Paths in the UK Private IT Sector", *Equal Opportunities International*, 25(8): 674-687.

*Dr. Taner received her bachelor's degree from Boğaziçi University and MBA degree from McGill University in Canada. She worked as a management consultant in the private sector. She earned her PhD degree at Çukurova University in 1993, Associate Professor at Mersin University in 2000 and professor at 2005. She was the Director of the School of Tourism and Hotel Management (2004-2007), Dean of Faculty of Economics and Administrative Sciences (2008-2014). She is currently a member of Tourism Faculty. Since 2009, she is the Director of Mersin University Research Center for Women's Studies (MERKAM). She is also the head of the university's Sexual Harassment Commission. Professor Taner has several research papers, articles and a book entitled "Productivity Management in the Hospitality Industry".*

*Dr. Bahar Taner Boğaziçi Üniversitesi İİBF'nde lisans, Kanada'da McGill Üniversitesi'nde MBA derecesi aldı. Özel sektörde yönetim danışmanı olarak çalıştı. Çukurova Üniversitesi İşletme Anabilim dalında 1993 yılında işletme bilim doktoru, Mersin Üniversitesi'nde 2000'de doçent, 2005'te profesör oldu. Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Müdürlüğü (2004-2007), Mersin Üniversitesi İİBF Dekanlığı (2008-2014) yaptı. Halen Turizm Fakültesi öğretim üyesidir. 2009'dan bu yana Mersin Üniversitesi Kadın Sorunlarını Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin (MERKAM) müdürüdür. Aynı zamanda Üniversite Cinsel Taciz komisyonu başkanıdır. Prof. Taner'in çok sayıda makale, bildiri ve benzeri bilimsel çalışmaları yanı sıra Ağırhama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi adlı bir kitabı bulunmaktadır.*

*Nurcan Akbaş received her bachelor's degree from Çukurova University İİBF and MBA from Akdeniz University. She has worked in the banking sector for 28 years and held various positions including branch manager. She is currently working on her PhD in the Management/Organization at Mersin University Faculty of Economics and Administrative Sciences. She has two published scientific articles.*

*Nurcan Akbaş, Çukurova Üniversitesi İİBF'nde lisans, Akdeniz Üniversitesi İİBF'nde yüksek lisans derecesi aldı. Bankacılık sektöründe 28 yıl çalıştı ve şube müdürlüğü dahil çeşitli düzeylerde yöneticilik yaptı. Halen Mersin Üniversitesi İİBF Yönetim/Organizasyon dalında doktora öğrencisidir. İki adet yayınlanmış bilimsel makalesi mevcuttur.*