

**Citation:** Akdöl B. & Menteş S.A. (2017), Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar Ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü, BMIJ, (2017), 5(3): 859-879 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.158>

## KADINLARIN YÖNETİCİ POZİSYONLARINDA YAŞADIKLARI ZORLUKLAR VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNDE CİNSİYETİN ROLÜ

Buket AKDÖL<sup>1</sup>

Süleyman Ahmet MENTEŞ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 09/10/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 09/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Bu çalışmada cam tavan ve kraliçe arı sendromunun astlarla yüksek nitelikli etkileşim kurmada olası etkileri irdelenmektedir. Bu amaçla Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanların lider üye etkileşimleri anketyöntemiyle ölçülerek, cinsiyet faktörünün çalışanın yöneticiyle etkileşimi açısından anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Anket formunda ölçüm aracı olarak Liden ve Maslyn'in (1998) çok boyutlu lider üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türk iş hayatında beyaz yakalı çalışanlar arasında, yöneticinin cinsiyetinin yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma ile şekillenen etkileşim düzeyleri açısından anlamlı fark yaratmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca çalışanın cinsiyetinin hem kadın hem de erkek yönetici ile etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kraliçe Arı Sendromu, Lider Üye Etkileşimi

**JEL Kodları:** M54, M14, M10

## THE CHALLENGES FOR WOMEN IN EXECUTIVE POSITIONS AND THE ROLE OF GENDER ON LEADER MEMBER EXCHANGE

### ABSTRACT

*This study concentrates on the potential effects of glass ceiling and queen bee syndrome in establishing high quality exchange (leader member exchange) with subordinates. The study analyses if gender plays a significant role in determining exchange with subordinates. Data was collected from white-collar employees at*

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, [buketakdol@gmail.com](mailto:buketakdol@gmail.com) <http://orcid.org/0000-0002-7613-9856>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Namık Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [ahmetmentes@yahoo.com](mailto:ahmetmentes@yahoo.com) <http://orcid.org/0000-0001-7787-6287>

*Turkish business context by using Liden Maslyn (1998) multi-dimension Leader Member Exchange assessment tool. The findings of the study exhibit that in Turkish business context leader's gender is insignificant at determining exchange with white-collar subordinates for dimensions such as affection, contribution, loyalty and professional respect. The study also concludes gender of the subordinates is insignificant at determining the exchange with leaders of both genders*

**Keywords:** Glass Ceiling, Queen Bee Syndrome, Leader Member Exchange

**JEL Codes:** M54, M14, M10

## 1. GİRİŞ

Kadınların işgücüne katılarak emeklerini sunmaları ve organizasyonlarda yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temelinde, ‘bir toplumdaki kadınlar ve erkekler arasında roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler bakımından ayrışmayı’ (Bacacı Varoğlu, 2001; 1) ifade eden toplumsal cinsiyete dayalı eril ve dişil özellikler ve roller bulunmaktadır. Kadınlar ve erkekler toplumda yetiştirilme ve sosyalleşme süreçlerinde bu özellik ve rolleri içselleştirmekte; çalışma hayatında da toplumsal cinsiyete ilişkin bu özellikler ve rollere dayalı önyargılarla karşılatıklarında bunu olağan görmekte dirler. Ancak araştırmalar, toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenmiş önyargılar sebebiyle kadınların, işe alımdan, ücretlendirmeye, eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, terfiye kadar pek çok süreçte ayrımcılığa maruz kalabildiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde kadınların örgütlerde yönetici kademelerine yükselmelerinin önündeki her türlü görünmez engel-cam tavan- açık bir şekilde ortaya çıkmamakta, çoğu zaman toplumsal cinsiyetin bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözük en uygulamaların arkasına gizlenmektedir.

Çalışma hayatında ayrımcılık, bir grup insan diğerleriyle eşit yeteneklere, eğitime, tecrübeye ve verimlilik düzeyine sahip olduğu halde, ırk, cinsiyet, din gibi verimlilikle ilgili olmayan kişisel özellikleri nedeniyle, farklı muameleyle karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır (Loureiro, Carneiro, Sachside, 2004; 129). Ayrımcılık yatay (belirli sektörlerde ve meslek gruplarında kümelenme) ve dikey (hiyerarşide alt kademede kümelenme) olmak üzere iki temel düzeyde olabilmektedir (Bergman, 1999; 759; TÜSİAD, 2000; 182; Ecevit, 1998; 277). Lindsay ve Pasquali (1993; 36-37) ise bu iki düzeydeki cinsiyete dayalı ayrımcılığın da, üç temel yolla ortaya çıktığını belirtmektedir; çalışma hayatında kadınları cinsiyetsizleştirmek, kadınsı nitelikleri değersizleştirmek ve erkeksi tavırdaki kadınları hoş karşılamamak bu yollardır.

Kadınların çalışma hayatına katılmalarını artırmak, karar alıcı rollerdeki temsillerinin artırılması için gerekli bir çaba olsa da yeterli bir çaba olamamaktadır. Fortune 500 şirketlerinde yönetim kurullarındaki kadın oranı 2017 yılında en yüksek düzeye çıkmıştır (<http://fortune.com/2017/02/06/board-diversity-fortune-500/>). Bazı ülkelerde özellikle erkek egemen sektörlerde, çeşitli kotalarla yönetim kurullarına kadın yönetici getirilmesiyle, alt yönetim kademelerindeki kadınların önünün açılacağı düşünülerek yasal düzenlemeler yapılmıştır. Ancak zorunlu şekilde üst yönetime getirilen kadın yöneticiler de söz konusu oranların değişmesinde itici güç olamamıştır. (Derks, Laar, Ellemers, 2016; 456-469) Sayısal göstergeler her zaman yönetim pozisyonlarındaki kadın sorununun aşıldığının bir yansıması olmayabilmektedir. Benzer şekilde Türkiye’de de ‘Bağımsız Kadın Direktörler Projesi’ ([http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd\\_report\\_final\\_7\\_print1.pdf](http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd_report_final_7_print1.pdf)) kapsamında üst yönetimde kadın üye bulunmayan şirket kalmaması, kadın üye oranının %25’e çekilmesi hedefleri konulmuş ve ‘Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Endeksi’ geliştirilmiştir (<http://www.sabanciuniv.edu/en/node/331>). Ancak IMBK100 şirketleri yönetim kurullarında kadın yönetici oranları üzerine yapılan bir çalışma, Türkiye’deki kadın yönetim kurulu üye sayısı ortalamasının Avrupa ortalamasına yakın olmasına rağmen; hukuk sistemi, mülkiyet yoğunlaşması ve toplum kültürü gibi sebeplerle kadın yönetim kurulu üyelerinin büyük kısmının hakim hissedar konumundaki ailenin üyesi olduğu ortaya koymaktadır (Menteş, 2010; 100-103). Üst yönetim pozisyonlarında kadın yöneticilerin sayıca artışı, kadınların önündeki engelleri aşmak için yeterli strateji olamamaktadır. Bu durum cinsiyet eşitsizliğinin kökeninde yatan önyargılara daha çok dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada kadın yöneticilerin karşılaşılabileceği dikey ayrımcılık ele alınmaktadır. Üst yönetime yükselmenin önündeki önyargılara dayalı görünmez engeller (cam tavan) ve özellikle erkek egemen sektörlerdeki kadın yöneticilerin kadın çalışanların yükselmesini engellediğine ilişkin düşünce biçimi (kraliçe arı sendromu) açıklanmaktadır. Bu iki kavramsal çerçeve aracılığıyla, çalışanların yöneticilerle etkileşim düzeyinde (lider üye etkileşimi) cinsiyetin rolü tartışılmaktadır. Çalışmanın son kısmında ise, cinsiyet faktörünün yöneticiyle etkileşim düzeyi açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı Türk iş dünyasındaki beyaz yakalı çalışanlardan toplanan veriler ışığında analiz edilecektir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Lider Üye Etkileşimi ve Kadınsı – Erkeksi Liderlik Tarzı**

Lider Üye Etkileşimi (LMX) teorisi, Graen ve Haga'nın 1975 yılında ileri sürdüğü Dikey İkili Bağlantı Modeli'ne dayanmaktadır (Dansereau, Grean, Haga, 1975; 46-79). Modelin temelinde liderlerin birlikte çalıştığı her bir astına özgü bir etkileşim biçimi geliştirdiği, tüm çalışanlara aynı tarzda yaklaşmadığı varsayımı bulunmaktadır. Böylece yönetici ile her bir çalışan arasında onlara özgü bir etkileşim biçimi geliştiği belirtilmektedir. Bu etkileşim yöneticinin görev verme, yetki devretme, bilgi paylaşma gibi işlerini yerine getirme sürecinde doğal olarak oluşmaktadır. Etkileşimin oluşumu bir süreç olarak ele alınırsa; liderle üyenin ilk etkileşimi, lider tarafından üyeye görevler verilmesi, üyenin bu görevler karşısında tutum ve davranışlar sergilemesi, liderin de üyenin tavrına göre tutum ve davranışlarını şekillendirmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu sürecin sonucu olarak yönetici ve çalışan arasında iki türden biri şeklinde bir etkileşim deneyimlenmektedir. Bunlardan ilki yöneticiyle çalışan arasında karşılıklı etki, güven, saygı ve hoşlanma özelliklerini taşıyan grup içi (yüksek nitelikli) etkileşimdir. Grup içi etkileşim liderin desteğine, formal ve informal ödüllere, liderin verdiği görevlerde ekstra çabaya işaret etmektedir. İkincisi ise yöneticiyle çalışan arasında yapılan biçimsel anlaşmaya dayalı; karşılıklı güven, saygı ve hoşlanmanın eksik olduğu grup dışı (düşük nitelikli) etkileşimdir. Grup dışı etkileşimde sadece görev odaklı bir ortaklık geliştirilebilmektedir. (Gerstner, Day, 1997; 827-844; Dansereau, Grean, Haga, 1975; 46-79)

Liden ve Maslyn LMX'i ölçmek için dört boyutlu bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Liden, Maslyn, 1998; 43-72). Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır;

**Etki:** Yönetici ile çalışan arasında karşılıklı hoşlanma, beğenme, çekicilik ve arkadaşlığa dayalı olumlu duyguları ifade etmektedir.

**Katkı:** Yönetici ya da çalışanın birbirlerini ortak hedefler doğrultusunda çalışıyor, sorumluluk almaya istekli ya da kaynak ve fırsatları sunmaya razı olarak algılamasıdır.

**Sadakat:** Yönetici ve çalışanın amaç ve faaliyetlerde birbirlerini açıkça desteklemesi, birbirinin beklediği doğrultuda davranışlar ve vefakarlık göstermesidir.

**Profesyonel Saygı:** Yönetici ve çalışanın karşılıklı olarak mesleki itibarını algılayış biçimleridir. Bu boyut güven ve yüksek saygı ile yakından ilişkilidir.

Kadınlar ve erkekler toplumsal cinsiyete dayalı rol ve özellikler, bilişsel tarz ve iletişim şekilleri açısından farklılıklar gösterdikleri için örgütsel yaşamda farklı liderlik davranışları sergileyebilmektedir. Toplumsal cinsiyet rol ve özelliklere göre; kadınlar, ilişki yönelimli, ayırt etmeye dayalı, değer güdümlü özellikler gösterirken; erkekler, eylem yönelimli, mantıksal, mühendisliğe dayanan, neden ve sonuç ilişkisi kuran özellikler sergilemektedirler (Cook, Rothwell, 2004; 124-136). Bilgi ve deneyimin işlenmesindeki farklılıkları ele alan bilişsel tarza göre; kadınlar, beynin sağ tarafının bir fonksiyonu olan, duygusal ve ani kararlar, çabuk kavrama, kuvvetli hayal gücü ve atılganlık gibi özellikler içeren sezgisel tarzı; erkekler ise, beynin sol tarafının bir fonksiyonu olan, detaylara dayalı, planlama ve koordine etmeye odaklı, rasyonel kararları içeren analitik tarzı kullanmaktadır (Artan, Atay, 2001; 241-242). İletişim şekline dayanan farklılıklar açısından ise; kadınlar başarılarında övgüyü paylaşmaya, anlamadıkları noktalarda soru sormaya, eleştirileri hafifletmek için nazik bir tarzda geri bildirim vermeye, karşı tarafa ne yapılmasını istediğini dolaylı yollardan söylemeye; erkekler ise kadınların tersine, kendi kendilerine övünmeye, açıkça geri bildirim vermeye, şikâyetlerini dile getirmemeye, daha az soru sormaya, hatalarını ve zayıflıklarını gizlemeye eğilimlidirler (Knicki, Kreitner, 2006, 306-307).

Kurumsal dünyada yöneticilerin sıklıkla tercih ettiği etkileşim tarzının erkeksi olarak anılan direkt ve net tarz olduğu ileri sürülmektedir. Erkeksi tarzı benimseyen kadınların, kadınsı tarzı benimseyen kadınlara göre daha fazla yükseldiği; ancak örgüt içinde “*patronluk taslayan*” ya da “*dikkat çekme meraklısı*” olarak adlandırıldıklarına dikkat çekilmektedir. Oysa aynı (erkeksi) tarzı benimseyen erkeklerin ‘*lider özelliklerini taşıdıklarının* söylendiğinin altı çizilmektedir. (Lockwood, 2004)

Orta kademe yöneticiler arasında yürütülen bir başka çalışmada ise, baskın ve otokratik bir yönetim tarzı benimseyen kadın yöneticilerin hem kadınlar hem de erkekler tarafından olumsuz algılandıkları ortaya konmaktadır. Diğer taraftan kadınsı olarak tanımlanan, işbirlikçi ve interaktif bir liderlik tarzını benimseyen erkek yöneticiler zayıf ve etkisiz görülmektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler duruma bağlı olarak kendi yönetim tarzlarını kullanmakta rahat hissettiklerini, fakat çoğunlukla erkeklerin norm ve kurallarıyla uyumlu olmalarının beklendiğini düşünmektedirler (Jackson, 2001; 37). Bu nedenle kadınlar yöneticilik pozisyonlarına ilk adım attıklarında, erkeklere başarı getiren davranış kurallarını benimsemeye çalışmışlar; ancak kadın olarak deneyim kazandıkça kendi geliştirmiş oldukları beceri ve davranışları kullanmaya başlamışlardır (Rosener, 2006; 187-190). Fortune 500 şirketlerinde yapılan bir araştırmada ise; kadınların liderlik tarzlarında erkeklere göre daha esnek oldukları

görülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; başarılı kadın yöneticiler, erkeklerden iki kat daha fazla ilişki yönelimli tarzı ve bunun yanında erkeklerin sürekli kullandıkları direkt ve otoriter tarzı kullanmaktadırlar (Lockwood, 2004).

Kadın ve erkekler arasında olası bu tarz farkının, çalışanların yöneticiyle ilk ilişkilerinin, çalışanların bu ilişkideki tepkilerinin, yöneticinin bu tepkiye göre geliştireceği tutum ve davranışların, kısacası tüm lider üye etkileşimi sürecinin belirleyici olması söz konusu olabilir. Bu varsayım ile bu çalışmada, lider üye etkileşiminde cinsiyet faktörünün rolü incelenmektedir. Benzer şekilde literatürde de cinsiyet faktörünün lider üye etkileşimindeki rolüne değinen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin Bauer ve Green (1996; 1538-1567) lider üye etkileşiminin taraflarının aynı cinsiyetten olmasının etkileşimin kalitesine etki etmediğini; bununla beraber Green, Anderson ve Shiers ise (1996; 203-214) tarafların aynı cinsiyetten olmamasının düşük kaliteli etkileşime sebep olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Goertzen ve Fritz (2004; <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/26>) lider üye etkileşiminin performans, iş tatmini, rol çatışması gibi konulara etkisinde demografik bir değişken olarak cinsiyet faktörünün fark yaratıp yaratmadığını inceleyen bazı çalışmalar olduğunu; ancak lider üye etkileşiminin taraflarının cinsiyetinin etkileşimin kalitesine doğrudan etkisini test eden bir araştırmanın yapılmadığını vurgulamışlardır.

Lider üye etkileşimi teorisi yöneticinin her bir astına özgü olarak ayrı bir etkileşim biçimi geliştirdiği varsayımına dayanmaktadır. Öte yandan kadınsı ve erkeksi liderlik tarzı birbirinden farklılık göstermekte, çalışanların liderlerini algılayış şeklini etkilemektedir. Liderin kadın ya da erkek cinsiyetine sahip olmasına bağlı olarak çalışanlarla yüksek ya da düşük etkileşime sahip olabilmesi cam tavana ortam sağlayan tutumların varlığının belirleyicisi olarak görülebilir. Ayrıca kadın yöneticilerle etkileşim düzeyinin kadın ve erkek çalışanlar arasında yüksek ve düşük nitelikli olarak ayrışması da kraliçe arı sendromunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

## **2.2. Cam Tavan ve Çalışanların Yöneticileriyle Etkileşiminde Yönetici Cinsiyetinin Rolü**

Cam tavan en genel haliyle üst yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen kadınların önündeki cinsiyete ilişkin önyargılara dayalı görünmez engeller olarak açıklanabilir. Çalışanların üst yönetim pozisyonlarına terfisinde ya da önemli işleri hangi çalışanın yapacağına dair karar verilirken, adayın söz konusu pozisyon veya iş için uygun olup olmadığına dair kişisel tahminler yürütülebilmekte (Powell, Butterfield, 1994; 70) ve bu esnada adayların cinsiyetine dayalı varsayımlar geliştirilebilmektedir (McCracken, 2006; 58-70). Bu

tahmin ve varsayımlar, kadınların toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği, bu sorumluluklar nedeniyle ağır işleri yapamayacağı, üst yönetime gelmek için gerekli liderlik özelliklerine henüz sahip olmadıkları gibi düşüncelerle varılan yargılar olabilmektedir. Kadınların lehine gibi görünen bu yargılar sonucu kadınlar, daha az yetki ve sorumluluk sahibi olmakta, yükselmelerinin önünü açacak görevlere getirilmemekte, yeterli ve gerekli tecrübeye ulaşamayarak fırsat eşitliğinden yoksun kalabilmektedirler. Bu döngü devam ettikçe, toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu olarak, kadınların üst yönetim için uygun olmadığına (Schwartz, 2001; 117), erkeklere göre verimsiz çalıştıklarına inanan; sonuçta yapılan işin nasıl yapılacağına göre değil, kim tarafından yapılacağına göre değerlendirmede bulunan (Simon, 1995; 22) yöneticiler artmaktadır. Bir yandan aileleri ile kariyerlerini dengeleme esnekliğine sahip olmak isteyen kadınlar örgüte yeterince bağlanamamakla suçlanmakta; diğer yandan kariyer odaklı kadınlar özellikle işlerini erkekler gibi saldırgan ve rekabetçi şekilde yürüttüklerinde “sınır bozucu” ve “kadınlıktan çıkmış” olarak adlandırılmaktadırlar (Schwartz, 2001; 118). Sonuçta kadınların kişilik, kararlılık ve azimlerinin yetersiz olduğuna (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007; 119); bağımlı, duygusal, risk almayan, rekabetçi olmaktan kaçınan davranışlar sergilediklerine (Anafarta, Sarvan, Yapıcı, 2008; 115) ve liderlik özellikleri göstermediklerine yönelik önyargılar kadınların önüne ‘cam tavan’ olarak adlandırılan görünmez engeller olarak çıkmaktadır.

Cam tavan kavramı ilk kez 1986’da Hymowitz ve Schellhardt’ın, Wall Street Journal’da kurumsal dünyada kadınlar üzerine yayınlanan özel rapordaki makalelerinde kullanılmıştır. Yazarlar Amerikan şirketlerinde çok sayıda alt kademe kadın yönetici alınmasına rağmen, bunların çok azının erkek meslektaşlarıyla aynı hızda ve aynı kademeye kadar yükselebildiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin çoğu erkeklere göre daha az yetkiyle ve daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt, üst yönetime giden yolun, kadınlar için kurumsal gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını belirtmektedir. Ayrıca kadınların güvenden, gerekli niteliklerden ve şirkete bağlılıktan yoksun olduklarının sıklıkla düşünüldüğünü vurgulamaktadırlar. Sonuçta, kadınların ilerlemesinin önünde görünmez bir cam tavan oluşmaktadır. (Hymowitz, Schellhardt, 1986; 1) Makalenin yayımlanmasından sonra “cam tavan” kavramı, örgütlerde kadınları ve azınlıkları belirli bir kademenin altında tutan görünmez engeller olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller, üst kademelere ulaşmak için gerekli yeteneklerden yoksun olmaktan ziyade, cinsiyet ve ırk faktörlerine ilişkin önyargılara dayanmaktadır (Jackson, 2001; 30). “Cam” metaforu görünmez engelleri ifade eder, çünkü kadınların bu iyi işlere ulaşmalarını önleyen apaçık bir engel yoktur;

kadınların karşılaştığı engel genellikle erkeklerin lehine işleyen bir örgüt kültürü ve uygulamalarının ardına gizlenmiş ve olağan görünen düşünce biçimleridir (Longo, Straehley, 2008; 88).

Literatürde cam tavanın oluşma nedenleri kadın ve erkek arasındaki kişisel farklılıklardan, cinsiyete dayalı ayrımcılığa kadar pek çok açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları; kadınların ve erkeklerin işle ve verimlilikle ilgili farklılıkları, biyolojik farklılıklar ve sosyalleşme sürecinde oluşan farklılıklar, aile sorumluluklarıyla ilgili bireysel tercihler ve kadınların gelişimlerini sağlayacak görevlere ulaşamamalarıdır (Ohlott, Ruderman, McCauley, 1994; 46).

Organizasyonlarda cam tavanın varlığını belirlemek çok tartışmalıdır. Çünkü cam tavanın varlığını gösteren unsurlar farklı kişiler ve cinsiyetler tarafından farklı algılanmaktadır. Örneğin bir araştırmada erkeklerin % 93'ü kadınlara fırsat eşitliği sağlamada son 5 yılda iyileştirmeler olduğunu kabul ederken, bu tespite katılan kadınların oranı %60'dır. Araştırmacılar cam tavan konusunda kadınların ve erkeklerin düşüncelerini şu şekilde özetlemektedirler: Erkekler, kadınların henüz üst yönetim pozisyonları için gerekli alt yapı ve tecrübeye sahip olmadığını, zamanla kadınların da bu tecrübeyi kazanarak üst yönetime daha kolay ilerleyebileceklerini düşünmektedirler. Kadınlar ise, mesleki kapasiteleri ve organizasyona bağlılıklarıyla ilgili önyargıların olumsuz etkilerine vurgu yapmaktadırlar. (Knutson, Schmidgall, 1999; 66)

Cam tavanı açıkça belirlemek tartışmalı olsa da, bir organizasyonda cam tavanın varlığını gösteren bazı işaretler bulunabilmektedir. Bu işaretler her kültürde ve her organizasyonda varlıkları ve yoğunlukları açısından farklılık göstermekte ve zaman içerisinde değişebilmektedir. Bunlardan bazıları, cinsiyete dayalı maaş (Lockwood, 2004), kadınlara fırsat ve güç yaratacak mentor ve rol modelden yoksun olma (Goodman, Field, Blu, 2003; 477), organizasyonda esnekliğin olmaması ve kadınların katkısının ödüllendirilmemesi (Mattis, 2004; 154), yetersiz kariyer planlaması (Aydın, Özkul, Karakaş Tandoğan, Şahin, 2007; 315), örgütsel kaynak ve olanakların adil paylaşılmaması (Bacacı Varoğlu, 2001; 17-18), kadınların görev, sorumluluk, yetki, denetime sahip olmaması, çalışma biçimi ve koşullarının saptanma şekli (Ecevit, 1998; 268), iş ve yaşam dengesi mücadelesi, kadınların örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememesi, astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları (Anafarta, Sarvan, Yapıcı, 2008;111-137; Jackson, 2001; 30-42; Simon,1995; 19-29) olarak karşımıza çıkabilmektedir.



Literatürde cam tavan kavramının varlığına karşı çıkan görüşler de bulunmaktadır. Lockwood (2004) cam tavan kavramına karşı üç farklı görüşün var olduğunu belirtmektedir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir; (Lockwood, 2004)

- Kadınlar üst düzey pozisyonlara eğer isterlerse, sıkı çalışmak, hırs ve örgüte değer katmak yoluyla, kendi haklarıyla gelebilirler. Ancak bazı kadınların kariyer hedefleri için fazla hırslı olmamaları, üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir.

- Kadınların ilerlemesinin önündeki engel, örgütsel engellerden ya da üst yönetim tarafından konulan engellerden ziyade, iş ve yaşam dengesi mücadelesidir. Pek çok kadın üst kariyer merdivenlerini tırmandığında, ailenin daha önemli olduğunu ve çocuklarının hayatında önemli anlarını paylaşma fırsatını kaçırdığını fark etmektedir.

- Cam tavan literatürü küçük işletmeleri dikkate almama eğilimindedir. Oysa kadın girişimciler, geleneksel büyük işletmelerdeki üst yönetim pozisyonlarına kıyasla, daha az değerli gibi görünen küçük işletmelerde başarılı olmaktadır.

Cinsiyet faktörünün çalışanın yöneticiyle etkileşim düzeyindeki rolünü doğrudan inceleyen bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Ancak lider üye etkileşiminin ve işyerinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığına etkisine odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Park ve diğerleri, (2017; 127-148) Güney Kore’de yaptıkları araştırmada, lider üye etkileşiminin yükselme ve eğitim açısından cinsiyet ayrımcılığına etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu yöneticinin cinsiyetinin etkileşimin düzeyinde anlamlı farklılık yaratabileceği varsayımımızı destekler niteliktedir.

### **2.3. Kraliçe Arı Sendromu ve Kadın Yöneticiyle Etkileşimde Çalışanın Cinsiyetinin Rolü**

Kadın yöneticilerle kadın çalışanların daha fazla sorun yaşadığına, örgütsel hayatta kadınların en büyük düşmanının yine kadınlar olduğuna ilişkin yaygın bir kanı bulunmaktadır. Bunun bir uzantısı olarak, kadınların birbirlerini çekemediği (başarılarını hazmedemedikleri), birbirlerini rakip olarak gördükleri, yardımcı olmadıkları, stres ve tatminsizlik gibi olumsuz iş tutumlarına sebep oldukları, sonuç olarak birlikte çalışmayı tercih etmedikleri bir iş ortamı oluşabilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, “kadınların birbirlerini çekememeleri üst kademe görevlere gelememelerinde etkindir” ifadesini araştırmaya katılanların %54’ü kabul etmektedir (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007; 130). Gerni (2001) bu durumu “geçit vermeyen kadınlar” olarak nitelendirmekte ve başlıca sebepleri arasında; başarılı kadınlara çevrelerindeki kadınların olumsuz tutumlarının, kadınların toplumsal cinsiyeti içselleştirmeleriyle

buldukları konumu kabul ederek kendilerinin ve diğer kadınların ilerlemelerine gerek görmemelerinin sayılabileceğini vurgulamaktadır. Gerni ayrıca, kadın çalışanların kadın yöneticileri rakip olarak görüp desteklemediğini ya da kadın yöneticilerden daha fazla beklentileri olduğu için bu beklentiler karşılanmadığında öfkelenebildiklerini de belirtmektedir (Gerni, 2001; 37-51). Öte yandan kadın yöneticilerin de yükselmek için sergiledikleri kendi çabalarını referans alma yanlılığına kapıldıklarının; bilinçaltındaki “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir” düşüncesiyle başka kadınlara yardımcı olmak istemediklerinin altını çizen çalışmalar da bulunmaktadır (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007; 119).

Türkiye’de Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada, kadın yöneticilerin astlarının stres düzeyinin, erkek yöneticilerin astlarının stres düzeyinden yüksek olduğu ortaya konmuştur (Özdevecioğlu, Bulut, Arı Tekçe, Çirli, Gemicci, Tozal, Doğan, 2003; 134-136). ABD’de yapılan bir çalışmada da kadın yöneticilerle çalışanların daha yüksek stres, psikolojik ve fiziksel sorunlar yaşadıkları belirtilmiştir (Chris, 2008). Sheppard ve Aquino’nun (2013; 52-65) araştırmasının sonucuna göre, iş yerindeki kadınlar arasındaki çatışmaların, erkeklerin birbirleriyle ya da kadınların erkeklerle yaşadıkları çatışmalara göre, düşük iş tatmini, düşük bağlılık ve yüksek işgücü devir hızı gibi olumsuz sonuçlara daha çok neden olduğu düşünülmektedir. Human Resources Dergisi’nin yaptığı bir internet anketinde ise katılımcılardan, ‘yöneticinin kadın olması’, ‘yöneticinin erkek olması’ ve ‘yönetici cinsiyetinin önemli olmadığı’ seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. Kadın katılımcıların %47’si erkek yönetici tercih ederken, erkeklerin %49’u yöneticinin cinsiyetinin önemli olmadığını belirtmektedirler. (<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=594>).

Kraliçe arı, özellikle erkek egemen sektörlerde (üst yönetim pozisyonlarında erkek yöneticilerin yoğun olduğu vb.) erkek egemen kültüre uygun tutum ve davranışlar sergileyerek ve diğer kadınlarla aralarına mesafe koyarak bireysel kariyer başarılarını sürdürmek isteyen kadın yöneticiler için kullanılan bir etikettir (Staines, Tavis, Jayaratne, 1974; 55-60). Kraliçe arı sendromu bir başka deyişle, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle benzer davranış kalıpları içinde olmayı tercih etmeleri ve böylece diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermeleridir (Zel, 2002; 41-42). Kraliçe arı genellikle yüksek statülü bir işte, yüksek bir maaşa çalışan, erkek meslektaşlarıyla iyi geçinebilen bir kadın yönetici profilidir; diğer kadınlarla bulunduğu pozisyon için mücadele içine girmek istemediğinden ve/veya akranlarının ulaşamayacağı düşünülen ayrıcalıklı bir pozisyonda olmak hoşuna gittiğinden, kadınlara eşit fırsatlar sağlanması için mücadele etmemekte ve kadınlara yönelik önyargıların

yeniden üretilmesine imkan veren bir tutum içinde olmaktadır (Knight, 1989; 4-5). Kraliçe arı davranışları üç farklı şekilde kendini gösterebilmektedir (Derks, Laar, Ellemers, 2016; 456-469):

- Kendini erkekler gibi gösteren tavır ve davranışlar,
- Diğer kadınlarla arasındaki farkları vurgulama ve kadınlara karşı mesafeli davranışlar,
- Cinsiyete dayalı hiyerarşiyi meşrulaştıracak tutum ve kararlar.

Kraliçe arı davranışlarının altında yatan psikolojik sebepler arasında; yönetici kadınların astı olan kadınlara rol model olmak yerine, sıklıkla gördükleri erkek iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarını taklit yoluyla, erkek egemen örgüt kültürü içinde değer gören erkeksi liderlik özelliklerine uyum sağlamaya çalışmaları gösterilmektedir (Derks, Laar, Ellemers, 2016; 456-469). Ancak pek çok kadın çalışanın kadın yöneticisine karşı farklı istek ve beklentiler içinde olması, bu beklentilerin karşılanmamasıyla yöneticiyle etkileşimlerinin kalitesiz (düşük nitelikte – grup dışı) olması olasıdır.

### **3. ARAŞTIRMA AMACI, YÖNETİ VE KISITLARI**

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların kadın ve erkek yöneticilerle etkileşim düzeylerini belirlemek, yönetici cinsiyetinin çalışanın yöneticiyle etkileşimi açısından anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymak ve son olarak kadın yöneticilerle etkileşimde çalışanın cinsiyetinin anlamlı fark yaratıp yaratmadığını sorgulamaktır. Bu amaçla aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1-Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların kadın ve erkek yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma düzeyleri nedir?

2-Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma düzeyleri arasında yöneticilerin cinsiyeti açısından fark var mıdır? Bu fark istatistiksel olarak anlamlı mıdır? Olası bu fark cam tavan teorisinin dayandığı önyargıları destekleyecek şekilde kadın yöneticilerin aleyhine midir? Bir başka deyişle kadın yöneticilerin çalışanlarla etkileşim düzeyi erkek yöneticilerin çalışanlarla etkileşim düzeyine göre daha mı düşüktür?

3-Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların kadın yöneticilerinden etkilenme, katkı

sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma düzeyleri çalışanın cinsiyeti açısından farklılık göstermekte midir? Olası bir farklılık kraliçe arı sendromunun dayandığı temel varsayımları destekleyecek şekilde kadın çalışanların aleyhine midir? Bir başka deyişle kadın çalışanların kadın yöneticilerle etkileşimi erkek çalışanların kadın yöneticilerle etkileşim düzeyine kıyasla daha mı düşüktür?

Yukarıdaki araştırma sorularını cevaplamak amacıyla, lider üye etkileşimi ölçeği ve demografik soruların bulunduğu iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Lider üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçüm aracının güvenilirlik düzeyi bu çalışma için (Cronbach alpha) 0,966'dir. Katılımcıların ölçüm aracındaki ifadeleri 7'li Likert tipi ölçekle değerlendirmeleri istenmiştir.

Hazırlanan anket formu beyaz yakalı çalışanlara internet ortamında bir link üzerinden ulaştırılmıştır. Linki 600 kişi açmış, 382 katılımcı eksiksiz olarak anketi doldurmuştur. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- %53'ü kadın, %47'si erkektir;
- %25'i 18-29, %71'i 30-44, %4'ü 45-59 yaş aralığındadır;
- %7'si lise, %68'i üniversite, %20'si yüksek lisans ve %5'i doktora eğitimi görmüştür.
- %64'ü yönetsel yetkileri olmayan beyaz yakalı çalışan; %8'i alt kademe, %24'ü orta kademe ve %4'ü üst kademe yöneticidir.
- %41'i 3 yıldan az, %42'si 4-9 yıl arası ve %17'si 10 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir.

Katılımcılara, ilk kademede bağlı oldukları yöneticilerinin yaşı ve cinsiyeti de sorulmuştur. Katılımcıların yöneticilerinin %42'si kadın, %58'i erkektir. Ayrıca katılımcıların yöneticilerinin %2'si 18-29, %79'u 30-44 yaş aralığında ve %9'u 45 yaş üstüdür.

Çalışmaya katılanların %14'ü mikro ölçekli (10 kişiden az çalışanı olan), %28'i küçük ölçekli (11-49 kişi çalışanı olan), %21'i orta ölçekli (50-249 kişi çalışanı olan) ve %37'si büyük ölçekli (250 kişiden fazla çalışanı olan) işletmelerde işgörmektedirler. Katılımcıların çalıştıkları sektörlere ilişkin dağılım Tablo.1'de gösterilmektedir.

**Tablo.1 Katılımcıların Sektörel Dağılımı**

| Sektör  | Katılımcı (%) |
|---|---------------|
| Adalet ve güvenlik  | 5             |
| Ambalaj   | 1             |
| Bilgi ve İletişim Teknolojileri (Bilisim)                               | 5             |
| Cam / Çimento ve toprak   | 1             |
| Dayanıklı Tüketim / Beyaz Eşya  | 2             |
| Eğitim / Danışmanlık  | 14            |
| Eğlence / organizasyon  | 2             |
| Emlak   | 1             |
| Enerji  | 3             |
| Finans / Banka / Denetim / Sigorta                                      | 8             |
| Fuarcılık / organizasyon  | 1             |
| Gıda / İçecek / Tütün   | 3             |
| Güzellik / Bakım  | 1             |
| Hızlı Tüketim Malzemeleri   | 1             |
| İlaç  | 2             |
| İnşaat / Çimento / Hazır beton  | 5             |
| Kimya / Petrol / Lastik   | 3             |
| Makina  | 2             |
| Otomotiv  | 9             |
| Perakende   | 2             |
| Reklam / Medya / Halkla ilişkiler / Yayıncılık                          | 3             |
| Sağlık / Hastane  | 7             |
| Sosyal hizmetler / STK / Belediye                                       | 5             |
| Spor  | 1             |
| Tarım / Avcılık / Hayvancılık / Balıkçılık                              | 1             |
| Tekstil / Giyim / Moda / Deri   | 3             |
| Turizm / Konaklama / Yiyecek İçecek Hizmetleri / Seyahat Acentası       | 3             |
| Ulaştırma / Lojistik / Taşımacılık                                      | 3             |
| Uzmanlık ve danışmanlık büroları (mimarlık, avukatlık, mali müşavirlik) | 3             |

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan çalışanlarının lider üye etkileşimi ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde (Tablo.2), katılımcıların yöneticileriyle etkileşim düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmektedir. Her bir ifadeye ilişkin ortalamalar incelendiğinde, 3,27 ile 4,44 arasında değerler görülmekte; ortalaması 3,90'ın altında sadece iki ifade bulunmaktadır. Medyanlar incelendiğinde 4 ve 5 değerleri görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlarının lider üye etkileşimine ilişkin ifadelerle en azından katıldıklarını, ancak etkileşim düzeylerinin genelde çok yüksek olmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan analizlerde, Kolmogorov Smirnova testine göre, veri setinin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiş ve kavramsal çerçevede açıklanan hipotezleri test etmek için non-parametrik testler uygulanmıştır. Cinsiyet faktörü açısından farklılıklar ele alındığı için Mann-Whitney U testi yapılarak, tek tek her bir alt boyut için cinsiyetler arasında yöneticiyle etkileşim

açısından istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla, her bir boyuta ilişkin ortancaların (medyan) kıyaslanması uygun görülmüştür.

**Tablo.2 Lider Üye Etkileşimi Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları**

|   | Ort. | Std. Sapma | Med. | Mod |
|---|------|------------|------|-----|
| <b>ETKİ</b>   |      |            |      |     |
| Yöneticimi kişi olarak çok severim.   | 4,44 | 1,98       | 5    | 7   |
| Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.  | 3,94 | 1,99       | 4    | 5   |
| Yöneticimle çalışmak zevklidir.   | 4,01 | 2,06       | 4    | 7   |
| <b>SADAKAT</b>  |      |            |      |     |
| Yöneticim yaptığım işler veya verdiğim kararlarda konuyu tam bilmesede dahi beni diğer üstüme karşı savunur.      | 3,99 | 1,98       | 4    | 5   |
| Başkaları bana yüklediğinde ve beni eleştirdiğinde yöneticim beni savunur.  | 4,09 | 1,91       | 4    | 5   |
| Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.                                       | 4,19 | 1,99       | 4    | 7   |
| <b>KATKI</b>  |      |            |      |     |
| Yöneticim için görevimin dışındaki işleri de yapmaya hazırım.   | 3,66 | 2,17       | 4    | 1   |
| Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyim. | 3,27 | 1,97       | 4    | 4   |
| Yöneticim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.   | 3,91 | 2,09       | 4    | 1   |
| <b>PROFESYONEL SAYGI</b>  |      |            |      |     |
| Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.   | 4,04 | 2,04       | 4    | 1   |
| Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.  | 4,47 | 2,06       | 5    | 7   |
| Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.  | 4,17 | 2,03       | 4    | 5   |

Aşağıda belirtilen  $H_1$  hipotezinin test sonuçları Tablo.3'de gösterilmektedir. Lider üye etkileşiminin hiç bir boyutu yöneticinin cinsiyeti açısından istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya koymamaktadır.  $H_1$  hipotezi reddedilmiş, çalışanların algıladığı lider üye etkileşiminin yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Bu nedenle Türk iş dünyası beyaz yakalı çalışanlar arasında, cam tavan sendromunun uzantısı olarak tartışılabilir şekilde, yöneticiyle etkileşimde cinsiyetler arası farklılık bulgusuna rastlanmamıştır.

$H_1$ : Çalışanların algıladığı lider üye etkileşimi yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir

**Tablo.3 Yönetici Cinsiyetinin Etkileşimde Yarattığı Fark**

|  | Etki      | Katkı     | Sadakat   | Pro. Saygı |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|
| Mann-Whitney U                           | 16635.000 | 16301.000 | 15782.000 | 16934.500  |
| Wilcoxon W                               | 29515.000 | 29181.000 | 28662.000 | 29814.500  |
| Z  | -1.059    | -1.374    | -1.862    | -.777      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)                   | .290      | .169      | .063      | .437       |
| a. Grouping Variable: yönetici_cinsiyeti |           |           |           |            |

Aşağıda belirtilen H<sub>2</sub> hipotezinin test sonuçları Tablo.4'de gösterilmektedir. Lider üye etkileşiminin hiç bir boyutunda erkek yöneticiyle etkileşim açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmaktadır. Bu durumda H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>2</sub>: Erkek yöneticiler ile çalışanların algıladığı lider üye etkileşimi çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo.4 Erkek Yöneticiyle Etkileşimde Çalışanın Cinsiyetinin Rolü**

|                                | Etki      | Katkı     | Sadakat   | Pro. Saygı |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Mann-Whitney U                 | 5915.500  | 5859.500  | 5640.000  | 5919.000   |
| Wilcoxon W                     | 10475.500 | 10419.500 | 10200.000 | 14047.000  |
| Z                              | -.248     | -.366     | -.831     | -.240      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         | .804      | .714      | .406      | .810       |
| a. Grouping Variable: cinsiyet |           |           |           |            |

Son olarak H<sub>3</sub> hipotezi ile kadın yöneticiler ile çalışanların etkileşiminin, çalışanın cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Tablo.5'de görüldüğü gibi, lider üye etkileşiminin hiç bir boyutu açısından kadın yöneticiyle etkileşimde çalışanın cinsiyeti istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Bu durumda H<sub>3</sub> hipotezi de reddedilmiştir. Böylece Türk iş dünyasında beyaz yakalı çalışanlar arasında kraliçe arı sendromunun uzantısında tartışılabilir şekilde, kadın yöneticiyle etkileşimde cinsiyetler arasında farklılık bulgusuna rastlanmamıştır.

H<sub>3</sub>: Kadın yöneticiler ile çalışanların algıladığı lider üye etkileşimi çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo.5 Kadın Yöneticiyle Etkileşimde Çalışanın Cinsiyetinin Rolü**

|                                | Etki     | Katkı    | Sadakat  | Pro. Saygı |
|--------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| Mann-Whitney U                 | 2626.000 | 2304.500 | 2731.500 | 2710.500   |
| Wilcoxon W                     | 8512.000 | 8190.500 | 8617.500 | 8596.500   |
| Z                              | -.665    | -1.839   | -.279    | -.356      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         | .506     | .066     | .780     | .722       |
| a. Grouping Variable: cinsiyet |          |          |          |            |

Araştırma sonuçlarına göre hem yönetici cinsiyeti hem de çalışanın cinsiyeti lider üye etkileşiminde istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyası farklı yaş, cinsiyet, etnik köken, din, kültürel arka plandan gelen çalışanın bir arada ve uyum içinde faaliyet göstermesinin arzulandığı bir ortamdır. Beşeri sermayenin çok önemli olduğu bir dönemde işletmeler kadınların yetkinlik ve yeteneklerinden de yararlanarak bir rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedirler. Ancak kadın çalışanların üst yönetime yükselmesine ve yöneticilik rollerini ortaya koymalarına ilişkin, toplumsal cinsiyet rollerine dayalı pek çok önyargı cam tavan ve kraliçe arı sendromu gibi sorunlara zemin hazırlamaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin astlarıyla etkileşim düzeyi açısından kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Yapılan araştırma Türkiye’de beyaz yakalı çalışanlar arasında yöneticinin cinsiyetinin yönetici ile etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark yaratmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanın cinsiyeti de hem kadın hem de erkek yönetici ile etkileşim açısından anlamlı fark oluşturmamaktadır.

Bu araştırma sadece Türk iş dünyasından beyaz yakalı çalışanlar arasında yapılan bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Pek çok sektördeki çalışan bir arada değerlendirilmiştir. Hem başka ülkelerde yapılacak çalışmalar hem de Türkiye’de belirli sektörlerle özel yapılacak çalışmaların farklı sonuçlara ulaşması mümkündür. Öte yandan zaman kısıtı nedeniyle sınırlı bir örneklem ile çalışıldığı göz ardı edilmemelidir. Daha geniş örneklerde sonuçların farklılıklar sergilemesi olasıdır.

Organizasyonlarda cam tavanı belirlemenin yolları arasında, çalışanların genel olarak iş ortamında kadınlara ve kadınların yükselmesine ilişkin tutumlarını ölçmeye, mevcut uygulamalardaki kestirme ve önyargıları tespit etmeye yönelik kantitatif veya kalitatif yöntemler sayılabilmektedir. Çalışanların yöneticileriyle etkileşim düzeyini tespit ederek, kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılıklara odaklanarak bu çalışma, cam tavanın varlığı tespit etmeye yönelik değildir. Çalışmadaki amaç, cam tavan yaklaşımı uzantısında kadın yönetici ve erkek yönetici arasında çalışanların etkileşimi açısından farklı tutumlar olabileceğine ilişkin yargıları tartışmaktır. Bu nedenle araştırmanın cam tavanın varlığını tespit etmeye yönelik kantitatif veya kalitatif yöntemlerle bir arada uygulanması ileriki çalışmalarda daha etkili sonuçlar doğurabilecektir.

Bu çalışmada yalnızca çalışanların yöneticilerine yönelik tutumları ölçülmüştür. Özellikle kraliçe arı sendromunun tespitinde kadın yöneticilerin kadın astlarına yönelik tutumlarının ölçülmesi de önem taşımaktadır. Ayrıca kraliçe arı sendromunun özellikle erkek egemen sektörlerde yönetici pozisyonuna yükselebilmiş kadınlarda görüldüğü ileri



sürülmektedir. Bu sendromu yaşayan kadın yöneticiler hem yatay (erkek egemen bir sektörde varolabilme) hem de dikey (yönetim kademesinde yükselme) ayrımcılığı geride bıraktığı için kendini başarılı gördüğü ve diğer kadınları geride bırakarak bu başarısını sürdürmek istediği düşünülmektedir. Bu çalışmada sadece dikey ayrımcılığa odaklanılmış ve araştırma örneklemini sadece erkek egemen sektörleri değil tüm sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanları kapsamıştır. Erkek egemen olduğu ileri sürülebilecek bir sektörde çalışanın cinsiyetinin kadın yöneticiyle etkileşim düzeyinde anlamlı fark sağlaması mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Anafarta, N. & Savran, F. & Yapıcı, N. (2008), Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 111-137.
- Artan, S. & Atay, S. (2001), Türk Yönetici Adaylarının Bilişsel Stilllerinin Belirlenmesi ve Demografik Yönleri Arasındaki İlişki, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, 241- 249.
- Aydın, Ş. & Özkul, E. & Karakaş Tandoğan, G. & İhin, N. (2007), Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi, 312-319.
- Bacacı Varoğlu, D. (2001), Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini, İçinde, Der. Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Haber Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996), Development of leader-member exchange: A longitudinal test, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bergman, B. (1999), The Continuing Need For Affirmative Action, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39, 757-768.
- Cook, L. & Rothwell, B. (2004), *Kadınlar, Erkekler ve Liderlik*, Çev.: Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist.
- Dansereau, F. & Grean, G. J. & Haga, W. (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-79.
- Derks, B. & Laar, C. V. & Ellemers, N. (2016), The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women, *The Leadership Quarterly*, 27/3, 456-469.
- Ecevit, Y. (1998), Türkiye'de Ücretli Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi, İçinde: *75 yılda Kadınlar ve Erkekler*, Der. A. B. Hacımirzaoğlu, İstanbul, Tarih Vakfı Bilanço 98 Yazı Dizisi.
- Farber, M. (2017), Board Diversity at Fortune 500 Companies Has Reached an All-Time High, <http://fortune.com/2017/02/06/board-diversity-fortune-500/>, (5.09.2017)
- Gemi, M. (2001), *Yönetimde Kadınlar*, Beta Basım, Mayıs, İstanbul.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997), Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), December, 827-844.
- Goertzen, B. J. & Fritz, S. (2004), Does Sex of Dyad Member Really Matter? A Review of Leader-Member Exchange, *Journal of Leadership Education*, 3/2, <http://digitalcommons.unl.edu/aglcfacpub/26>.
- Goodman, J. S. & Field, D. L. & Blum, T. C. (2003), Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?, *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996), Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi. (2005), İş Hayatında Kadın Yöneticiler Nasıl

- Görülüyor?, Mart, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=594> , 27.03.2009.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986), The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs, *Wall Street Journal (Eastern edition)*, March 24.
- Irvine, C. (2008), Women find working for female bossed more stressful, <http://www.telegraph.co.uk/news/3064811/Women-find-working-for-female-bosses-more-stressful.html> , 19.03.2015.
- Jackson, J. C. (2001), Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling, *Women In Management Review*, 16(1), 30-41.
- Knicki, A. & Kreitner, R. (2006), *Organizational Behavior: key concepts, skills& best practices*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Knight, M. A. (1989), *The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome In Selected Groups of Female Nurses*, Doktora Tezi, Adelphi University.
- Knutson, B. J. & Scmidgall, R. S. (1999), Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 64-75.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24/1, 43-72.
- Lindsay, C. P. & Pasquali, J. M. (1993), The wounded feminine: from organizational abuse to personel healing, *Business Horizons*, March-April, 35-41.
- Lockwood, N. R. (2004), The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, *Research Quarterly*, <https://www.scribd.com/document/216084113/Glass-Ceiling> (30.09.2017)
- Longo, P. & Straehley, C. J. (2008), Whack! I've Hit The Glass Ceiling! Women's Efforts To Gain Status In Surgery, *Gender Medicine*, 5/1, 88-100.
- Loureiro, P. R.A. & Carneiro, F. G. & Sachsida, A. (2004), Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil, *Journal of Economic Studies*, 31/2.
- Mattis, M. (2004), Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling, *Women In Management Review*, 19/3, 154-163.
- McCracken, D. M. (2006), Kadınlar İçin Yetenek Savaşını Kazanmak, İçinde; *Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar*, İstanbul, MESS Yayın No. 494, 57-73.
- Menteş, A. (2010), Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: IMBK100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3, Ekim, 97-108.
- Ohlott, P. J. & Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1994), Gender differences in managers' developmental job experiences, *Academy of Management Journal*, 37/1, 46-67.
- Örücü, E. & Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007), Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,

Manisa, 14/2, 117-135.

Özdevecioğlu, M. & Bulut, E. A. & Arı Tekçe, E. & Çirli, Y. & Gemici, T. & Tozal, M. & Doğan, Y. (2003), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 10/2, 126-138.

Park, S. G. & Kang, H. J. A. & Lee, H. R. & Kum, S. J. (2017), The effects of LMX on gender discrimination and subjective career success, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55, 127-148.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994), Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management, *Academy Of Management Journal*, 37/1, 68-86.

Ragins, B. R. & Townsend, B. & Mattis, M. (1998), Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling, *Academy Of Management Executive*, 12/1, 28-42.

Rosener, J. B. (2006), Kadınların Liderlik Tarzları, 1992, İçinde; *Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar*, MESS Yayın No 494, İstanbul, 187-190.

Schwartz, F. N. (2001), Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları, 1986, İçinde; *Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi*, İstanbul, MESS Yayın No 351, 111-133.

Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2013), Much Ado About Nothing? Observers' Problematization Of Women's Same-Sex Conflict At Work, *Academy Of Management Perspective*, 27/1, 52-62.

Simon, J. (1995), The Double-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries, *Women In Management*, 10/8, 19-29.

Staines, G. & Tavris, C. & Jayaratne, T. E. (1974), The queen bee syndrome, *Psychology Today*, 7/8, 55-60.  
<http://dx.doi.org/10.1037/e400562009-003>.

TUSİAD, (2000), *Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, Ankara, Yayın No.12/290.

Zel, U. (2002), İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve 'Kraliçe Arı Sendromu', *Amme İdaresi Dergisi*, 35/2, Haziran, 39-48

[http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd\\_report\\_final\\_7\\_print1.pdf](http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd_report_final_7_print1.pdf) ,

(5.09.2017)

<http://www.sabanciuniv.edu/en/node/331> , (5.09.2017)

**EK – NORMAL DAĞILIM TESTİ**

| Tests of Normality                   |           |     |              |           |     |      |
|--------------------------------------|-----------|-----|--------------|-----------|-----|------|
| Kolmogorov-Smirnova                  |           |     | Shapiro-Wilk |           |     |      |
|                                      | Statistic | df  | Sig.         | Statistic | df  | Sig. |
| VAR00001                             | .145      | 382 | .000         | .910      | 382 | .000 |
| VAR00002                             | .130      | 382 | .000         | .919      | 382 | .000 |
| VAR00003                             | .121      | 382 | .000         | .910      | 382 | .000 |
| VAR00004                             | .139      | 382 | .000         | .919      | 382 | .000 |
| VAR00005                             | .136      | 382 | .000         | .928      | 382 | .000 |
| VAR00006                             | .128      | 382 | .000         | .916      | 382 | .000 |
| VAR00007                             | .159      | 382 | .000         | .882      | 382 | .000 |
| VAR00008                             | .130      | 382 | .000         | .916      | 382 | .000 |
| VAR00009                             | .128      | 382 | .000         | .904      | 382 | .000 |
| VAR00010                             | .131      | 382 | .000         | .912      | 382 | .000 |
| VAR00011                             | .154      | 382 | .000         | .894      | 382 | .000 |
| VAR00012                             | .141      | 382 | .000         | .911      | 382 | .000 |
| a Lilliefors Significance Correction |           |     |              |           |     |      |