

## KADIN YÖNETİCİLER: İŞ HAYATINDAKİ YERİ VE SORUNLARI

Yrd. Doç. Dr. Güneş N. BERBEROĞLU

Kadının ekonomik anlamda iş hayatına girişi 18. yüzyılda İngiltere'de gerçekleştirilen Sanayi Devrimi ile başlar. Bu dönemden sonra sanayinin gelişim süreci ile birlikte kadın işçi kavramı önem kazanmıştır. Kadın işçilerin istihdam edilmesiyle ortaya çıkan ilk görünüm kısaca, ağır ve olumsuz çalışma koşulları ile erkek işçilere oranlandığında düşük ücret politikasıdır. Özellikle kadın ve çocuk işçileri kapsayan olumsuz çalışma koşulları ve sonuçları, kamuoyunun konu üzerinde ciddiyetle tartışmasına neden olmuştur.

Sanayi Devrimi'nin başladığı 18. yüzyıl sonları ile 19. yüzyıl ortaları arasında kalan gelişim sürecinin sonunda, devletin özellikle kadın ve çocuk işçilere yönelik ve çalışma hayatını düzenleyici önlemleri başlattığı görülür (1). Daha sonraları İş hukuku'nun temelini oluşturan bu politikaların, kadınların iş hayatında giderek yaygınlaşmasıyla, daha kapsamlı içeriklerle uygulanması sürdürülmüştür.

---

(1) Zühtü ALTAN, Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu ile Korunması (Eskişehir: EİTİA Yayını, 1980), s. 28.

Kadınların toplam işgücüne katılımının artması, farklı toplumların geçirdiği sosyal ve ekonomik değişimlerden önemli oranda etkilenmiştir. Bu değişimler sonucu, dışarıda ücret karşılığı çalışma olgusu evde çalışmaya bir alternatif oluşturmuştur. Değişik ülkelerde, farklı özelliklere sahip kadınların işgücüne katılım oranı ve elde edilen fırsatlar çok çeşitlidir (2).

### **Kadının Çalışma Yaşamında Gelişen Statüsü**

Kadının toplumdaki yeri ve rolüne ilişkin geleneksel düşünce iyi bir eş ve fedakar bir anne olmasıdır. Sanayi Devrimine kadar tüm toplumlarda, daha sonraları sosyal ve ekonomik gelişmenin geciktiği pek çok toplumda bu geleneksel düşünce ağırlığını korumuştur. Günümüzde ise oldukça azalan oranda olsa da, kadının evde çalışma ve ikinci sınıf statüye sahip olma özelliği sürmektedir.

20. yüzyıla gelindiğinde, çoğunluğu sanayileşmiş batılı ülkelerde olmak üzere çalışan ve çalışabilecek durumda büyük bir kadın işgücü potansiyeli olduğunu görüyoruz. Ancak bu potansiyele ve erkek meslektaşlarına oranla, istihdam edilen kadınların sayısının oldukça düşük olduğu bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor.

Kadın çalışanların-işçi statüsünde olanlar çoğunluktadır-sayısının en fazla olduğu ülkeler batılı sanayileşmiş ülkelerdir. Bu ülkelerde gelişmekte olan ülkelerin aksine, kadın işgücünün önemli bölümü sanayi ve hizmet sektörlerinde toplanmış, tarım sektöründe çalışan kadın sayısı giderek azalmıştır.

Ülkemizde ise 1980'li yıllara ait araştırmalar, toplam kadın işgücünün %84,7'sinin tarım sektöründe çalışmakta olduğunu ve bu sektörde tüm çalışanların %52'sini kadınların oluşturduğunu göstermektedir (3).

Kadının ekonomik ve toplumsal rolünün giderek önem kazanmasıyla, çalışma hayatında kadın ve işverenle karşılıklı sorunlar konusunda, az sayıda yerli ve çok sayıda yabancı eser ve araştırma sonucu yayınlanmaktadır. Kadının toplumsal ve ekonomik yerinin Cumhuriyet'in ilanı ile başlayıp, geciken ve henüz tamamlan-

- 
- (2) Martha DARLING, *The Role of Women in the Economy* (Paris: OECD, 1975), s. 13.  
(3) Necla ARAT, *Kadın Sorunu* (İstanbul: Say Yayınları, 1986) s. 163.

mamış bir süreç içinde belirginleşmesi, Türkiye’de bu konudaki çalışmaların yetersiz olmasında başlıca etkidir.

Çeşitli ülkelerde kadın çalışanlar ve sorunlarına ilişkin araştırmalar, toplumsal ve ekonomik farklılıklar ya da gelişmişlik düzeyinden etkilenen farklı bulgular ortaya koymaktadır. Ancak, ülkelerin gelişmişlik düzeyine ve toplum yapılarına göre değişebilen konular dışında, kadın çalışanlarla ilgili evrensel sonuçlara varmak mümkündür.

1970’li yıllarda başlayan kadının çalışma hayatı ile ilgili uygulamaya yönelik araştırmalar bir kaç konu üzerinde yoğunlaşmaktadır (4). Bunlardan ilki, çalışan kadının ekonomik açıdan analiz edilmesi amacına yönelik olan ve daha çok tanımlayıcı bilgi veren türde çalışmalardır. Ücretlerdeki farklılıklar, mesleki model ve iş bulma fırsatları sürekli değişebildiği için, bu tür çalışmalar her zaman yararlı ve katkı sağlayıcı olmaktadır. Çalışan kadını ekonomik yönden analiz eden çalışmaların ortaya koyduğu en önemli bulgu ise, kadının ekonomik gelişmesinin değerlendirilmesiyle ilgilidir.

Çalışan kadınlarla ilgili araştırmaların yoğunlaştığı diğer bir konu, kadının ortaya koyduğu ve erkeklerle farkın belirgin olduğu örgütsel davranışlardır. Bu davranışlara yönelik araştırmalar iki cins arasındaki çalışma ilişkileri, farklı cinsten olmanın davranışlara etkisi ve kadınların gelecek yıllarda çalışma davranışlarının nasıl gelişeceğine ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır.

Sosyal değerlerin, yasal düzenlemelerin değişmesi ve kadınların yoğun biçimde ekonomiye katılmaları ile beliren gelişmeler, kadının çalışma yaşamını destekleyici yeni görüşleri yansıtan pek çok araştırmaya konu olmaktadır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede yapılan araştırmalar, kadınların yoğun oranlarda çalışmaları açısından gelenekselleşmiş iş alanları ve meslek gruplarını belirginleştirmiştir. Buna karşılık son 10-20 yılda kadınların, erkek çalışanlar için geleneksel olan iş alanlarına artan hacimde kaydığı da önemli bir gerçektir. Kadınların yoğun olduğu iş alanları, işveren açısından kadının zaman zaman ucuz işgücü olarak görüldüğü ve kadın açısından işin kolay yapılabilirliğinin söz konusu olduğu alanlardır. Ge-

(4) Sara M. FREEDMAN ve James S. PHILLIPS, «Research on Women at Work», *Journal of Management*, 1988, C.14, S. 2, s. 232-233.

leneksel açıdan düşünüldüğünde bu alanlar banka ve finansal hizmetler, eğitim, satış hizmetleri, sağlık hizmetleri, eğlence ve özel hizmetler olarak sıralanabilir. Bunlar dışında kalan ve daha çok teknik özellikler gösteren pek çok iş alanında erkekler hakimdir.

1970'li ve 80'li yıllarda yapılan araştırmaların karşılaştırması, ABD'de avukatlık mesleğinde kadınların oranının %5'den %14'e; sistem operatörlüğünde %11'den %28'e ve veterinerlikte %5'den %13'e yükseldiğini göstermiştir. Yönetmel pozisyonlardaki kadınların oranı ise 1970'de %17'den 1987'de %38'e yükselmiştir (5).

1987 rakamlarına göre AET'na bağlı ülkelerde kadın çalışanların %50'si hizmetler sektöründe, %20-25'i tekstil ve gıda endüstrilerinde ve pek de düşük olmayan bir oranı kimya ve elektronik alanlarında çalışmaktadır (6).

Japonya'da ise 1975 ve 85 rakamlarının karşılaştırması yapıldığında çeşitli sektörlerde toplam işgücü içindeki kadın çalışanların oranındaki değişimler şöyledir: Tarım ve ormancılıkta %52,3'den %49,8'e düşme; balıkçılıkta %18,6'dan %28,9'a yükselme; madencilikte %6,3'den %11,1'e yükselme, inşaatçılıkta %12,3'den %14,3'e yükselme; toptan-perakende ticarete %45.1'den %47,4'e yükselme; sigortacılık ve komisyonculukta %44.7 oranında değişme olmamış; ulaşım ve haberleşmede %12.0'dan %12.8'e yükselme söz konusudur (7).

Kadının düşük ücretler, çalışma koşullarının zorluğu, iş-ev-çocuk döngüsü içinde bocalaması ve meslekdaş olarak yeterince benimsenmemesi gibi sorunlarına karşılık, pek çok sektörde artan oranda istihdam edildiği bir gerçektir. Ancak, kadının çoğunlukla düşük ücretli personel statüsünde bulunduğunu, eğitim düzeyi yüksek olmasına rağmen, organizasyonların üst kademelerine tırmanmakta büyük güçlüklerle karşılaşan meslek kadını örneklerinin çeşitli ülkelerde milyonlara vardığını biliyoruz.

---

(5) FREEDMAN ve PHILIPS, s. 233.

(6) Marilyn J. DAVIDSON ve Carry L. COOPER, «Female Managers in Britain-A Comparative Perspective», *Human Resource Management*, Yaz 1987, C.26, S.2, s. 218.

(7) Paul LANSING ve Kathryn READY, «Hiring Woman Managers in Japan: An Alternative for Foreign Employers», *California Management Review*, Sonbahar 1988, C.30, S. 3, s. 119.

Kadınların girmekte, yükselmekte ve erkek meslekdaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektiği meslek gruplarının başında yöneticilik mesleği gelmektedir. Bugün kadının toplumsal ve ekonomik yaşama en ileri düzeyde katılımının sağlandığı ülkelerde bile, «kadın yönetici» kavramını yerleştirmek için büyük çabalar harcanmakta, çok sayıda fakat yine de yetersiz araştırmalarla konuya destek olabilecek sonuçlara varılmaktadır. Her alanda kalkınma çabasında olan ülkemizde de, yönetimde kadın faktörünün üstün ve zayıf yönleri ile açıklığa kavuşturulması zorunludur.

### **Yöneticilik Mesleği ve Kadın**

«Yönetim dünyası kendine özgü normların, değerlerin ve ilişki kurallarının geliştirildiği bir kabileye benzetilebilir. Aynı düşünceleri paylaşan, aynı cinsten kişilerin, fiziksel görünümleri, giyim tarzları, davranışları aynıdır ve yalnız birbirlerine güven duyarlar. Farklı bir tipin gruba katılma çabası olursa, temel bazı kuşkular gündeme gelir. Gruba uygun mudur? Sır tutma konusunda güvenilir midir?» (8). Gerçeğin biraz abartılmasıyla ifade edilmiş olsa da, yönetim dünyası, erkek yöneticilerin hakim olduğu ve kalıpların onlarca çizildiği bir ortamı yansıtır. Kadınların ise düz bir statüden işe girmesi çok daha kolayken, özellikle yönetim dünyasının orta, üst ve tepe noktalarına gelmeleri başarı grafiğinin en yüksek olduğu ülkelerde bile çok zordur. Örneğin, ABD'de ve İngiltere'de tepe yönetim pozisyonlarına gelebilen kadın yöneticilerin oranı ancak %1-2.00 arasındadır (9). Bunun nedenleri çok ve çeşitlidir, ancak nedenlerin cinsiyet ayrımı ve buna yönelik organizasyon politikalarından kaynaklanan bir önyargı içerdiği kesindir. Bu önyargının temelinde, liderlik ve otorite mevkilerinin erkeklere uygun olduğu, kadınların evdeki rolünün uzantısı olarak daha çok geri planda başarılı olacağı düşüncesi vardır. Ancak konu bir ya da birkaç düşünceye sığdıralacak kadar basit olmayıp, yöneticilik mesleğinde kadın-erkek farkı, işverenler ve yönetime konu olan diğer çalışanlar açısından çok yönlü değerlendirilmesi gereken bir konudur.

---

(8) Gladys L. SYMONS, «Coping With the Corporate Tribe: How Women in Different Cultures Experience the Managerial Role», *Journal of Management*, Sonbahar 1986, C.12, S. 3, s. 381.

(9) DAVIDSON ve COOPER, s. 221.

## Kadın Yönetici Profiline Çeşitli Özellikleri

Yönetim ve yöneticilik mesleğinde esasında evrensel ilke ve modeller geçerlidir. Yönetim bilimi başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikleri belirlemiştir. Ancak bunlar yöneticilik mesleğinin erkekler için geçerli olduğu düşüncesine fazlaca dayalı olan özelliklerdir. Yönetim biliminin gelişmeye başladığı 1900'lerin başından bu yana geçirilen aşamalar sonucu kadın faktörü, klasik yönetici tipine olumlu ya da olumsuz yeni boyutlar getirmiştir. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında kadın yönetici profili üstün, zayıf yönleri ve zaman zaman erkek yöneticilerle karşılaştırmalı olarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

### Kadın Olma Özelliğine Tepkiler

Yeterli çağdaş seviyeye gelmiş ya da bu çabada olan toplum farkı olmaksızın, kadın yöneticilerle çalışmak insanlara her devirde ters gelmiştir. Yöneticilik mesleğinde kadınların belirgin yükselişine rağmen, kadınlardan çok erkeklerin başarılı yönetici tipi çizdiği görüşü pek çok araştırma ile ortaya konmuştur (10). Bu görüşün en önemli etkeni, kadının iş kadını -eş-anne üçlü rolünü birlikte götürmesinin sakıncaları, kadın cinsinin duygusallığı ve sonucu olarak karar alma da yetersiz kalacağı düşüncesidir. Bu özellikler yalnızca yönetici kadınlar değil, kuşkusuz çalışan her kadın için söz konusudur. Ancak, başkalarını yönetme ve otoritesini kabul ettirme çabasında olan bir kadın için bu özellikler büyük sakıncalar ve engellere dönüşmektedir.

### İşverenin Tepkisi

Patronlar açısından en büyük sakınca kadın yöneticilerin dönme hızının çok yüksek olmasıdır. ABD'de yapılan çok yeni bir araştırmada, üst yönetim pozisyonunda çalışan kadınların dönme hızının aynı seviyedeki erkeklerden 2 1/2 kez daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (11). Ayrıca, aktif yöneticilik görevini yürütebilecek yeterli dinamizm ve mobilite yeteneğinin olmadığı önyargısıyla da kadın bir yöneticiye iş verenlerin tepki göstereceği

(10) Gregory H. DOBBINS ve Stephanie J. PLATZ, «Sex Differences in Leadership: How Real Are They?», *Academy of Management Review*, Ocak 1983, C.2, S. 1, s. 118.

(11) Felice N. SCHWARTZ, «Management Women and the New Facts of Life», *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat 1989, C.67, S. 1, s. 65.

düşünülür. Bu durumda işveren için kadın yönetici istihdam etmenin maliyeti çok yüksek olmaktadır.

Kadının, verimin ve etkinliğin yavaşlatılacağı düşüncesiyle yönetsel pozisyonlara getirilmesindeki isteksizlik, geleneklerine bağlı toplumların organizasyonlarında da belirgindir. Yönetim alanındaki başarısı efsaneleşen ve bugün dünyanın ikinci en üretken ekonomisine sahip Japonya'da, toplum geleneklerinin en fazla sıkıntısını çeken kesim çalışan kadınlardır. 1985 rakamlarına göre, kadınların tüm yönetim kadroları içindeki oranı ABD'de %33.3, İsveç'te %21.0 ve Batı Almanya'da %20.9 olmasına karşılık, Japonya'da %6.1 gibi düşük bir düzeydedir (12). Geleneksel olarak çalışma yaşamı kısa olduğu için, Japonya'da kadın çalışanlara karşı bir tavır vardır. Toplum beklentisine göre, kadın ancak 24 yaşına, yani evleninceye kadar çalışabilir. Evlendikten sonra çalışmayı sürdürmesi ise, ev geçindirmeye gücü yetmeyeceği anlamına geldiği için eşine hakaret sayılır. Evlilik yapıp işinden ayrılmayan kadının ise 28 yaşında zorunlu emekliliği söz konusudur. Tüm bu uygulamalara yol açılmaması için Japon işverenler, çay servisi ve müşteri karşılama görevi dışında kadınlara iş vermemeye özen göstermektedirler (13). Kendi ülkelerindeki işverenlerce yönetsel pozisyonlara getirilmeyen Japon kadınlar, çok uluslu ABD şirketleri tarafından çeşitli kademe yöneticileri olarak istihdam edilmektedir. Bu tür uygulamanın hemen akla gelen en önemli nedeni, çok uluslu ABD şirketlerinin evrensel nedenlerle Amerikalı kadın yöneticileri denizaşırı ülkeye getirememeleridir. Her iki ülke işdünyasının kadınlara yönelik olumsuz düşüncelerinden Japon kadın yöneticiler zarar görmekte, kendi ülkelerinde çok düşük ücretlerle yabancılar için yönetim sorumluluğu yüklenmektedirler.

Türkiye'de kadının çalışma yaşamına ilişkin araştırmaların çok kısa geçmişine paralel olarak, kadın yöneticilerle ilgili somut bulguları olan bir araştırmaya rastlamak mümkün değildir. Ancak oy kullanma hakkını pek çok Batılı ülkeden çok önce elde etmiş olan Türk kadınının, geleneksel ev kadını statüsünden eğitimin etkisiyle yeni kurtulmaya başladığı çeşitli tartışmalara konu olmaktadır. Bu durumda zaten, Türkiye'de kadın çalışanların yönetsel pozisyonlara gelebilmeleri için gerekli eğitim, deneyim ve dü-

(12) Nancy J. ADLER, «Pacific Basin Managers: A Gaijin, Not a Woman», **Human Resource Management**, Yaz 1987, C.261, S. 2, s. 172.

(13) LANSING ve READY, s. 113.

şünce süreci henüz tamamlanmamıştır. Çeşitli özel ve devlet kuruluşlarında, daha çok orta ve alt düzeylerde yöneticilik yapan kadınlar da ülkemizde tüm çalışan kadın nüfusuna oranla küçük bir azınlıktır.

### Çalışanların Tepkisi

Yönetici sürekli tepki gören ve eleştirilen bir kişidir. Üstelik kadın olma özelliği de varsa diğer çalışanların olumsuz tepkileri çoğalmaktadır. Ülkemizde pek sık duyulan «kadından emir almam» sloganının, çalışma yaşamının en çağdaş olduğu toplumlarda da geçerli olduğunu düşünmek yanlış olmaz. Kendini işverene kanıtlayıp yönetsel pozisyona gelebilen kadın, bu noktadan sonra kendi astları ve çevresindeki diğer çalışanlarla mücadele etmek durumundadır. Yapılan araştırmalar, kadın yöneticiye karşı tepkinin yalnızca mesleğinin başlangıcında ya da iyi performans göstermediği zaman değil, görevinde başarılı olduğu ve iyi bir yöneticilik performansı göstermediğinde de sürdüğünü ortaya koymuştur (14). Gerçi çalışma yaşamında varlığı daha sık görüldükçe, bir kadının yönetiminde çalışmak özellikle erkek işgörenler için önceleri olduğu kadar dismotive edici olmamaktadır. ABD'de, bir şirketin tepe yönetimine yükselmiş bir kadın yöneticinin bu konudaki duygularını ifadesi şöyledir: «Ne yazık ki bugün Amerikan iş dünyasındaki pek çok erkek, kadınlarla iletişim kurma konusunda erkeklerle olduğu kadar rahat değildirler. Bu rahatsızlık, kadınların tepeye yükselişinde en büyük engel olarak karşımıza dikilmektedir (15). Buna karşılık, erkeklerin, kadın meslekdaşlarının yöneticiliğini nasıl algıladıklarına yönelik yapılan araştırmalarda olumlu sonuçlar da elde edilmektedir. Ayrıca, kadın çalışanların kendi cinslerinden bir yöneticiye tepkilerini ölçen araştırmalardan da farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Gerek erkek, gerekse kadın çalışanların kadın yöneticiye karşı tepkilerinin olumsuzdan olumlu uca kayması, kadın yöneticilerin varlığının daha sık görülmesi ve onlarla daha uzun süreli çalışılmasına bağlıdır.

ABD'de kadın ve erkek çalışanlarla yapılan en kapsamlı araştırmalardan birinin çeşitli oransal sonuçları, kadın ve erkek çalış-

---

(14) Howard GARLAND ve Kenneth H. PRICE, «Attitudes Toward Women in Management and Attributions for Their Success and Failure in a Management Position», *Journal of Applied Psychology*, Aralık 1977, C.62,S . 1, s. 33.

(15) Eleanor H. RAYNOLDS, «Management Women in the Corporate Workplace: Possibilities for the Year 2000», *Human Resource Management*, Yaz 1987, C. 27, S. 2, s. 268.



şanların kadın yöneticilere tepkisinin ölçülmesi bakımından oldukça yararlıdır. 1985 yılında yapılan araştırma, aynı konuları kapsayan 1965 yılında yapılmış bir araştırmanın tekrarı ve sonuçlardaki değişikliklerin ölçülmesi niteliğindedir. 1965 yılında yapılan araştırmada, ankete katılan erkeklerin %54'ü ve kadınların %50'si, kadınların yönetsel pozisyonlara karşı fazla istekli ya da ümitli olmadığı kanısındadır. 1985'deki araştırmaya katılan erkeklerin ise %9'u kadınların da %4'ü kadınların yönetsel yetki ve sorumluluk istemediğini belirtmiştir (16). Araştırmalarda elde edilen bulguların birkaçı konuya daha açıklık getirmektedir.

**Tablo I**  
**Kadın Yöneticilere Tepkiler (%)**  
**1965 ve 1985**

Ankete Katılanlar	1965		1985	
	Ereke	Kadın	Erkek	Kadın
1965 Çok Benimsiyor	9	48	33	68
Benimsiyor	26	34	40	23
Kayıtsız	24	11	22	6
Kısmen Benimsemiyor	35	5	5	3
Hiç Benimsemiyor	6	2	—	—

Tablo I'deki değişen oranları yorumlarken öncelikle, samimiyetle verilen doğru cevaplar olduğu varsayımını dikkate almak gerekir. ABD'nin her bir yanına dağılmış şirketlerdeki 438 kadın ve 348 erkek çalışanın, 1965'de yapılan araştırmadakiler ile aynı demografik özelliklere sahip olması ve aynı soruların yöneltilmesine özen gösterilmiştir. Bu bakımdan oranlardaki değişiklikler oldukça gerçeğe yakın ve somut bulgulardır. Tablo'daki oranlar, 1965'den itibaren 20 yıllık süreç içinde kadın yöneticilere karşı tepkinin, kadın ve özellikle erkek çalışanlarca olumlu bir tavıra dönüştüğünü göstermektedir. Diğer yandan 1985'de de, kadın yöneticilere kayıtsız erkek çalışanın yüksek oranı karşı tepkinin sürdüğünü, hiç benimsemeyen çalışan sayısının sıfırlanması kadın yönetici kavramının yerleşmeye başladığını göstermektedir.

(16) Charlotte D. SUTTON ve Kris K. MOORE, «Executive Women-20 Years Later», *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim 1985, C. 63, S. 5, s. 44.

Tablo II  
Kadın Yönetici İle Çalışabilme (%)  
1965 ve 1985

	1965		1985	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Katılıyorum:				
Erkekler kadın yönetici ile rahat çalışabilir	9	15	21	21
Kadınlar kadın yönetici ile rahat çalışabilir	40	63	31	54
Kadın bir yönetici ile rahat çalışabilirim	27	75	47	82

Tablo II, kadın yönetici ile çalışma eğilimini çalışanların ne şekilde algıladığını göstermektedir. Erkeklerin, kadın yöneticilerin emrinde rahatça çalışabileceğini belirten kadın ve erkek çalışanların oranı artış, kendisi rahatlıkla çalışabileceğini belirtenlerin sayısı da önemli oranda artış kaydetmiştir. Diğer yandan, kadınların bir kadın yöneticinin emrinde çalışabileceğini belirten erkek ve kadın çalışanların azalan oranına dikkat çekmek gerekir. Bunda aynı cins arasındaki rekabet duygularının etkisi olduğu düşünülebilir.

#### Kadın Yöneticinin Kendi İkilemi

«Kadın hümanisttir, duygu yüklü ve başkalarına bağımlı çalışabilen bir varlıktır». Mesleğinde yükselip yönetim pozisyonlarına gelebilme ya da başarılı yönetici olabilme çabasında olan kadının, işveren ve işgörenlerinin bu önyargıya dayalı düşünce ve davranışları ile mücadele yanı sıra, bir de kendi ikilemini çözme sorunu vardır. Bu sorunun etkilerini azaltmak amacıyla yönelik olarak, kadın yöneticiler arasında bekâr olma ve evli ise çocuk sahibi olmama eğilimi fazladır. Basit ifadeyle kadın yöneticilerde, temel kadınlık dürtülerini baskı altına alma davranışı görülür.

Hangi düzeyde olursa olsun, yönetsel bir pozisyonda yetki ve sorumluluk sahibi olan kadın yönetici bekâr ve çocuksuz ise, sorumluluğu altındaki faaliyetleri, çalışanları yönlendirme ve yönetme çabası içindedir. Bu kadın yönetici tipi, kariyer öncelikli ola-

nıdır ve tüm enerjisi ile zamanını görevine ayırabilmektedir. Bu avantajlarının desteğinde yapması gereken, erkek yönetici modelinin hakim olduğu yönetsel pozisyonda kendi imajını yerleştirebilmektir. Bu noktadaki kadın yöneticinin oynaması gereken iki rol vardır. İlki, yükselmesinde ve başarılı olmasında etkili olacağını düşündüğü ve başarılı erkek yöneticinin sergilediği yöneticilik rolüdür. Bu rolün, kararlı, tutarlı, mantıklı, duygudan arınmış, çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu yönetici meslekdaşlar ile sürekli ilişki, kıyasıya tartışmalar ve benzeri davranış kalıpları vardır. Kimi kadın yöneticilerin, başarılı olabilmeye tek koşul olarak gördükleri bu rolün davranış kalıplarına tümüyle uyması söz konusudur. Bu tercihde, hemen tümüyle erkeklerin hakim olduğu tepe yönetimin kendileri gibi olanları ödüllendireceği ve teşvik edeceği düşüncesi başlıca etkindir. Sonuçta, üst yönetim pozisyonlarına yükselme başarısını gösteren bir avuç kadın yönetici, erkek meslekdaşlarıyla özdeşleşmiştir. Bu konuda yapılan pek çok araştırma, kadın ve erkek yöneticiler arasında kişilik ve davranış özelliklerinin aynı ya da çok az farklı olduğunu göstermiştir (17).

Kariyer öncelikli kadın yönetici tipinin ikinci rolü kadınlık özelliklerinden kaynaklanır. Esasında kadın yöneticinin, çoğunluğunu organizasyon içindeki astlarının ve üstlerinin oluşturduğu, çevresinin beklentileri de bu yöndedir. Kadın yönetici kendisi için çevresinin belirlediği uzlaşma, rahatlatma, daha duygusal, daha az rekabetçi, affedici, yakınlaşan ve benzeri davranış kalıplarından da sıyrılmamalıdır. Kısaca, kadın yönetici, yönetim dünyasındaki rekabette varlık gösterebilmek için erkek meslekdaşlarının kurallarına uyarken, kadın cinsinin özelliklerini kaybetmemeli ve iki rolü arasında çok iyi bir denge kurmalıdır.

Kadın yöneticinin, evli ve çocuk sahibi olması durumunda ise rolü çok daha ağırdır. Kendine şans verilip yönetsel bir pozisyona geldiğinde, ev yaşantısının güçlüklerle organize edilmesi yanısıra artık işyerindeki faaliyet ve astların yönetimini de yüklenmiştir. Bir kadın, gerçekten başarıma amacında olduğu zaman ancak bu yükün altına girebilir. Dolayısıyla, kariyer-aile tipi kadın yöneticinin yaşamını, çok iyi plânlanmış iki parça halinde sürdürmesi zorunludur. Ayrıca, kariyer öncelikli tipin oynaması gereken rollere ilişkin tüm sorunlar, bu tip için de geçerlidir.

---

(17) Jan GRANT, «Women as Managers: What They Can Offer to Organizations», *Organizational Dynamics*, Kış 1988, s. 57.

Başarıya ulaşmak isteyen her kadın yönetici, bir ucunda işine tümüyle kendini vermek ve diğer ucunda kariyeriyle ailesi arasında denge kurmak seçenekleri olan bir düzlem üzerindedir. Bazı durumlarda, her iki seçeneğin de erkek kültürüne dayalı yönetim dünyasında benimsenmediği görülür. İş ve aile arasında denge kurma esnekliği isteyen kadının kendini işine vermediği, diğer yandan erkek meslekdaşları kadar rekabetçi ve azimli olanlarında erkeksi olduğu düşünülür (18).

Tüm dengelerin sağlanması çabaları kadın yöneticilerde stres unsurunu ön plana çıkartmaktadır. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına yaklaştıkça, kadın yöneticilerin erkekler arasında fazlaca görülen ülser ve yüksek tansiyon gibi sinirsel hastalıklardan şikayetçi olduğu belirlenmiştir. İngiltere'de 135 kadın yöneticiyi kapsayan bir araştırmada migren, yüksek tansiyon ve psikolojik sorunların ön planda olduğu ortaya çıkmıştır (19). ABD'de yapılan bir başka araştırmada da kadın yöneticilerin, erkek meslekdaşlarından ve başka işlerde çalışan kadınlardan daha fazla sigara içtikleri belirlenmiştir (20).

### **Liderlik Özellikleri**

Kadın yöneticilerin, liderlik özellikleri bakımından erkek meslekdaşlarıyla karşılaştırılmasına ilişkin araştırmalar farklı görüşler ortaya çıkarmıştır. Görüşlerdeki farklılık, yapılan araştırmaların eski ve yeni tarihli olmasından büyük ölçüde etkilenmektedir. Kadın yöneticilere ilişkin araştırmaların ilk sonuçları, kadınların liderlik fonksiyonlarını yerine getirmede erkeklerle benzerlik gösterdiği yolundadır (21). Buna karşılık çok sayıda araştırma, kadın ve erkeğin liderlik biçimi ve etkinliğini değiştirecek ölçüde farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu belirlemiştir. Daha da ileri aşamada, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı ve erkek yöneticilerin daha etkin liderler olduğunu göstermiştir (22).

---

(18) SCHWARTZ, s. 68.

(19) Bkz. Carry L. COOPER ve Marilyn J. DAVIDSON, «The High Cost of Stress on Women Managers», *Organizational Dynamics*, 1982, C. 10, S. 4, ss. 44-53.

(20) Debra L. NELSON ve James C. QUICK, «Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable?», *Academy of Management Review*, Ocak 1985, C.10, S. 2, ss. 211-212.

(21) Kathryn M. BARTOL ve D. Anthony BUTTERFIELD, «Sex Effects in Evaluating Leaders», *Journal of Applied Psychology*, 1976, C.61, S. 4, s. 446.

(22) DOBBINS ve PLATZ, s 118

Liderlik özelliklerinin her erkek yöneticide de görülemeyeceği dikkate alınır, «kadınlar erkekler kadar etkili liderler olamaz» önyargısının hatalı olduğu kabul edilebilir. Dünya’da ve ülkemizde etkisini uzun yıllar sürdüren kadın liderler hatalı bir önyargının varlığını ortaya koymaktadır.

Kadın yöneticilerde liderlik tutum ve davranışları, mesleki deneyim ve bulunulan yönetsel düzeye göre farklılık göstermektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların çoğunda, başarı ve yükselme motivisi ile yönetsel pozisyon arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Buna göre örneğin, bulunulan yönetim basamağı yükseldikçe, kadın yöneticilerin başarı faktörüne verdikleri önem artmaktadır (23). Bunda, kadın yöneticinin mesleki deneyim ve bilgisine de duyduğu güvenin artmasıyla, organizasyonun üst basamaklarında erkek meslektaşlarıyla daha kolay rekabet edebileceği düşüncesi etkindir.

1975’de yaş, eğitim ve organizasyon basamağı dikkate alınmadan yapılan bir araştırmada, erkek yöneticiler uzun dönemli hedeflere öncelik tanırken; kadın yöneticilerin iş çevresi ve çalışma ilişkilerine daha fazla değer verdikleri sonucuna varılmıştır. Yaş, eğitim ve organizasyon basamağı faktörleri devreye sokulunca, erkek yöneticilerin gelir elde etme ve kararlara etkili olma fırsatı elde etmeye; kadın yöneticilerin ise anlaşabilecekleri astlarla çalışma fırsatına öncelik verdiği görülmüştür (24). 1980’lerde yapılan bir dizi araştırmada yine, erkek yöneticiler ücrete daha fazla önem verirken; kadın yöneticilerin yükselme fırsatına en yüksek puanı verdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kadın yöneticilerin liderlik tarzları yada yönetim biçimleri de çeşitli yollarla araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucu anlayış ve ilgili kadın yöneticilerle astların uyumlu çalışabildiği, biçimsel ilişkilere ağırlık veren kadın yöneticilerle çalışmaktan özellikle erkeklerin tatmin duymadığı ortaya çıkmıştır (25). Basit ifadeyle kadın yöneticilerin astlarından kabul görmesinde, insancıl yanının ağır basmasının olumlu etkisi vardır.

---

(23) Loretta M. MOORE ve Annette U. RICKEL, «Characteristics of Women in Traditional and Non-Traditional Managerial Roles», *Personnel Psychology*, 1980, C.33, s. 318.

(24) William J. BIGONESS, «Sex Differences in Job Attribute Preferences», *Journal of Organizational Behavior*, 1983, C.9, s. 140.

(25) MOORE ve RICKEL, s. 319.

Kadınların alt yönetim basamaklarında daha katı ve erkeksi davranmaya çalıştığı ve minimum oranda kadınsı özelliklerini ön plana çıkardıkları belirlenmiştir. Daha ileriki aşamalarda ve orta yaştaki kadın yöneticilerin ise, olgun bir kişiliğe bürünerek, anlayışlı ve daha liberal bir liderlik tarzı benimsedikleri görüşü yaygındır. Mesleğinde yeni yükselmeye başlayan bir kadın yönetici, biçimsel yapıya uygun ve otokratik bir liderlik davranışı içindedir. Hiyerarşik basamakları tırmandıkça, esneklik yanlısı ve insan ilişkileri modeli içinde düşünülebilen bir yönetici tipine geçiş söz konusudur (26).

### **En Son Durum Nedir?**

Kadın yöneticilerle ilgili araştırma ve tartışmalar son yıllarda somut sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bir işletmenin tepe yönetim pozisyonuna tırmanmaya çalışan kadın yönetici için iki alternatiften söz edilmektedir (27). İlkine göre kadınlar pekçok engeli aşarak üst yönetim pozisyonlarına gelmiş ve şimdi tepe yönetimi kapatan geleneksel duvarla karşı karşıyadır. Diğer alternatif görüşe göre, kadın yöneticiler arasında tepe yönetim için büyük rekabet vardır. Ancak, çeşitli sektörlerdeki farklı yönetsel pozisyonlara yeterli sayıda kadın yönetici hakim olmadıkça, büyük şirketlerin tepe yönetimlerine kadın yönetici getirilmesi uzak bir olasılıktır.

Son yıllarda yöneticilik için gerekli eğitimi alan kadınların artışıyla, kadın yöneticiler özellikle hizmetler sektörünün üst yönetim pozisyonlarında yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, büyük şirketlerin tepe yönetimini ele geçiren kadın yönetici örneklerinin, en fazla bu sektörde olacağı öngörülmektedir (28).

ABD kadınlara iş hayatında en fazla esneklik ve fırsat tanıyan ülkelerin başında gelir, bu nedenle literatürdeki rakamların çoğu ABD şirketlerinden alınmıştır. ABD'de, çeşitli pozisyonlardaki kadın yöneticilerin oranındaki değişimler 1982 ve 1987 yılları itibarıyla şöyledir (29). Üst ve tepe yönetimde %15.1'den %16.1'e; orta

---

(26) MOORE ve RICKEL, s. 319.

(27) J. Benjamin FORBES, James E. PIERCY ve Thomas L. HAYES, «Women Executives: Breaking Down Barriers», **Business Horizons**, Kasım-Aralık 1988, C.31, S.6, s. 5.

(28) J. Benjamin FORBES ve James E. PIERCY, «Rising to the Top: Executive Women in 1983 and Beyond», **Business Horizons**, Eylül-Ekim 1983, C.28, S.5, s. 39.

(29) FORBES ve Diğerleri, «Women...», s. 7.

yönetimde %27,2'den %37,5'e yükselme ve daha alt yönetim pozisyonlarında %9,0'dan %4,8'e düşüş söz konusudur. Kadın oranının alt yönetim pozisyonlarında en düşük olması ve giderek düşmesi ilginçtir. Bu durum, sanayileşmiş ülkelerdeki kadının gelişme sürecini tamamlamış ve artık üst yönetimde yoğunlaşıyor olmasına bağlanabilir. Diğer yandan, üst ve tepe yönetim de oldukça düşük olan kadınların oranında çok az değişme olmuştur. Orta yönetimde ise kadınların, alt yönetim pozisyonlarını boşaltarak çoğaldıkları ve ileriki yıllarda da bu düzeylerde yoğunlaşma olacağı öngörülebilir. Aynı rakamların gelişmekte olan bir ülke için düşünüldüğünde, tersine işliyeceği ve şeflik gibi yönetsel pozisyonlarda yoğunlaşma olacağına kuşku yoktur.

Son yıllarda kadın yöneticilere ilişkin ortaya çıkan diğer bir sonuç, inşaat dışındaki tüm sektörlerde yaş ortalamasının düşmesidir. Bunda kuşkusuz, yönetim pozisyonlarında alt düzeylerden tırmananlar yanısıra iyi eğitim görmüş genç kadınların istihdam edilmesinin etkisi vardır. Kadın yöneticilerde en genç yaş ortalamasının, yine hizmetler sektöründe olduğu görülmektedir.

Kadın yöneticilere karşı geleneksel tepkinin daha çok orta yaşlı ve yaşlı kişilerden geldiği dikkate alınırca, 2000'li yıllarda yeni istihdam edilen ya da aşağıdan yükselen kadın yöneticilerin sayısında artış olacağı şeklinde bir saptama yapılabilir.

Tüm araştırma sonuçlarına karşılık, toplumsal ve psikolojik engeller kadın yöneticilerin etkin liderler olarak görülememesinde önemli birer etkidir. Kadın yöneticilerin farklı özellikleri, alışkanlıkları ve güdülerinin varlığı onları benimsenmeyen liderler olarak göstermektedir. Kadınların mesleğe bağlılığının az olması, işe kendini verememesi, işden çok arkadaşlık ilişkilerine önem vermesi ve kadınlık güdülerini gibi nedenler onların güçlü birer lider olamayacağı görüşünü yerleştirmiştir.

## **Sonuç**

Yönetim, klâsik düşünceden bu yana farklı kelimeler kullanarak da olsa aynı şekilde ifade edilmektedir. Basit olarak yönetim, «belirlenen bir amaca ulaşmak için kişilerin, işlerin ve ilişkilerin bir bütün olarak yönlendirilmesi» ya da «başkaları aracılığı ile belirlenen bir amaca ulaşma» şeklinde ifade edilir. Bu fonksiyonu

yerine getiren ve bu işi meslek edinmiş kişiler de toplumlarda yöneticiler grubunu oluşturur. Yönetim konusunda yazılmış sayısız eser, yönetimin ilkelerinden ve başarılı bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden söz eder. Tüm bunlar yönetim dünyasında geçerli, evrensel bir takım ilke ve prensiplerdir. Yönetim biliminin kapsamı içindeki bu konuların ayrıntısı, örneğin iyi bir yöneticinin genç ya da yaşlı, eğitilmiş ya da çekirdekten veya erkek ya da kadın olmasının gerekip gerekmediği araştırmaların, konferansların, açık oturumların ve hatta yönetim derslerinin birer tartışma konusudur. Kadının çalışma hayatında etkisini göstermeye başlamasıyla, «yönetimde kadın» olgusu bu tartışma konularından biri durumuna gelmiştir. Kadın yöneticilerin üstün yönleriyle tanıtılması hiçbir zaman feminizm akımı içinde düşünülemediği gibi, zayıf taraflarını ortaya koymak da bir kadının hiçbir şekilde yönetici olmayacağı şeklinde yorumlanmamalıdır.

Bu çalışma içerisinde sık sık belirtildiği gibi, kadın çalışanların özellikle hizmetler sektöründe yoğun artışına karşılık, yönetsel pozisyonlarda yetki ve sorumluluk yüklenen kadınların oranı oldukça düşüktür. Çeşitli araştırmaların sonuçları ve kuruluşlara ait rakamlar, kadın yöneticilerin ABD'den başlayarak daha çok toplumsal ve ekonomik gelişme sürecinin ileri aşamalarında bulunan ülkelerin yönetim dünyasında benimsediklerini göstermektedir. Benimseme deyimini, hem işverenler ve astlar hem de yöneticilik pozisyonuna gelen kadın açısından iki yönlü düşünmek yararlı olur.

Kadınların, birer yönetici ve lider olarak zayıf yönleri ve yöneticilik yapmalarından doğan sakıncalarla ilgili pek çok görüş ileri sürülmektedir. Bu görüşler yapılan araştırmalarla desteklenmekte ya da çürütülmektedir. Araştırmaların sonuçları ne olursa olsun, temelde kadınların yöneticiliğine karşı çıkan görüşler başlıca üç açıdan değerlendirilmektedir. Önceki bölümlerde ayrıntısıyla incelenmeye çalışıldığı gibi, kadın yönetici istihdam edilmesine olumsuz tepki gösteren ilk grup işverenlerdir. Hangi basamakta olursa olsun yönetim pozisyonuna bir kadının getirilmesi, aile ilişkileri ve duygusallık nedeniyle o pozisyonun yetki ve sorumluluğunda bulunan faaliyetlerin aksamasına neden olur. Eşine ve çocuğuna günlük yaşamının bir kısmını ayırma çabaları, kadının yönetsel faaliyetlerini aksatma nedenidir. Bekar bir kadın yönetici için aile sahibi olma olasılığı ise her zaman dikkate alınmaktadır.



Kadın yönetici istihdam etme durumunda olan bir işveren astların, diğer çevrenin ve hatta müşterilerin olumsuz tepkilerini, dolayısıyla verimliliğin düşmesi riskini her zaman dikkate almak zorundadır. Kısaca, kadın yönetici istihdam etmenin maliyeti yüksektir.

Kadın yöneticilere olumsuz tepki gösteren ikinci grup, astları ve organizasyonun çeşitli noktalarındaki meslekdaşlarıdır. Bu tepkiler, astların ve diğer meslekdaşların kadın ve erkek oluşuna göre farklı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Astları bir kadını otorite sahibi olarak kararlar alabilecek, emirlerinin uygulanacağı ve önerilerinin benimseneceği bir lider olarak görememektedir. Aynı şekilde, diğer yönetim pozisyonlarında çalışan, çoğunluğu erkek olan meslekdaşları da kadın yönetici ile, örneğin çeşitli konuların tartışılmasında rahat ilişki kuramamaktadır.

Yönetimde kadına karşı tepki olarak beliren üçüncü görüş, kadın yöneticinin kendi açısından doğacak olumsuzluklarla ilgilidir. Yönetimsel bir göreve gelme fırsatını elde etmiş bir kadın, yukarıda özetlenen gruplara başarılı olabileceğini kanıtlama çabasıdadır. Bunu yaparken erkek meslekdaşlarının hangi özelliklerini kendine uyarlaması gerektiği; diğer yandan bir kadın yöneticinin insancıl olma, rahatlatma, uzlaşma gibi kadınsı özelliklerine ilişkin çevresinin beklentilerine ne oranda karşılık vereceği gibi gelişkili kararlar almak zorundadır. Üstelik kadın yönetici evli ve çocuk sahibi ise, günlük yaşamını iş-eş-çocuk zinciri içinde programlamak sorumluluğu da vardır. Erkek yöneticilerin çoğunluğunun, örnek alabileceği ve yol göstericisi olabilecek bir erkek yönetici vardır. Ancak kadınlar için bu olanak kısıtlıdır. Bu nedenle, yeni göreve gelen kadın yönetici kurallarını ve çalışma tarzını kendi belirlemek zorundadır. Tüm bunların sonucu olarak, yöneticilik görevini yüklenen kadınlar arasında stres unsuru ve olumsuz sonuçlarının ileri boyutlara ulaştığını araştırmalar göstermektedir.

Kadın yönetici istihdam edilmesiyle ortaya çıkan bu sakıncalar karşısında, çeşitli özellikleri ile kadınların yönetim olgusuna yeni boyutlar getirdiği gerçeği de ileri sürülmektedir. Esasında işveren pozisyonundaki kişi ya da kurumların, kadınların yönetim kadrolarına getireceği insancıl boyutlara olumlu gözle bakması, umulmadık yarar ve sonuçlar sağlayabilir. Kararsızlık, tutarsızlık, subjektiflik ve benzeri olumsuz faktörler için düşünülen kadının duygusallığına aslında, yönetim dünyasının ciddi atmosferi

ferinin gereksinmesi vardır. Kadın yöneticilerin aldığı kararlarda daha çok duyguların rol oynadığı düşüncesi yaygındır. Ancak, örneğin erkek bir yöneticinin aldığı rasyonel ve duygulardan arınmış kararların da, gerçekçilikten ve pratiklikten uzak olduğu da söylenebilir. Bu bakımdan, başarılı bir yöneticiye ilişkin temel kistası kadın veya erkek olarak almak yerine, yetenekli veya yeteksiz ya da bilgili veya deneyimsiz şeklinde değerlendirmek daha doğru olur.

Bir kadına yönetici olarak fırsat vermek ve denemek için ilk adım, tüm kadınların her bakımdan aynı olmadığı düşüncesini benimsemektir. Erkekler gibi, onlar da farklı yetenekleri, yaşamlarında farklı öncelikleri, çok değişik zevk ve dürtüleri olan birer kişidirler .Günümüzde kadınların giderek yükselen eğitim grafiği, her erkeğin bir kadın kadar başarısız olma olasılığı ne kadar yüksekse, her kadının bir erkek kadar başarılı olma olasılığının o kadar yükseldiğini göstermektedir.

İş hayatı içinde de olsa, bir kadın için olağan yaşam tarzı eş ve çocuk edinmektir. Bu nedenle, kadınlara yöneticilik fırsatının en etkin nasıl verileceği konusu kariyer-aile tipi kadın yönetici için tartışılmalıdır.

Öncelikle, erkek yöneticiler için de geçerli olduğu gibi, bir kadını yönetici yaparken o iş için uygun kişi olup olmadığı en önemli konudur. Kozmetik etkisine kapılmak ve bir kadını hızla yükseltmek, kadın yöneticiler konusunda en büyük tehlikedir. Erkekler için uygulanan yükselme kıstasları kadınlar için de örnek alınmalıdır.

Yetki ve sorumluluk, yeterli personel, düşüncelerinin dikkate alınması, işletme içi ve dışı eğitim gibi konularda aynı olanaklar sağlandığı taktirde kadın yöneticiye astları, üstleri, dış çevresi ve en önemlisi kendisi güven duyacak ve başarı olasılığı artacaktır. Ancak diğer yandan, kadın yöneticiye erkek meslekdaşları ile özdeşleşmesi şeklinde bir başarı kistası getirme hatasına düşülmemelidir. Her kadın bu istek ve beceriyi gösteremeyeceği gibi, kadınlığın verdiği insancıl ve yumuşak atmosferi deneme fırsatı da değerlendirilmemiş olur.

Başarılı bir kadın yöneticiye aile sorunları ile ilgilenme fırsatı verilmelidir. Eş olma ve doğurganlık gibi en doğal hakkını kullanabilmesinde -bir süre için esnek çalışma saatleri gibi- kadın yöne-

ticiye kolaylık tanınması, çalışmalarındaki stresin azalması ve etkinliğinin olumsuz etkilenmemesi gibi işveren yararına bir sonuç sağlar.

Kadın yöneticilerin çalışma hayatındaki yeri ve artışı önlenemeyeceğine göre yapılması gereken, onlara birlikte çalışmayı, karar vermeyi, tartışmayı ve bütünleşmeyi sağlayan bir sistem kurmaktır. Şu düşünce belki bu sistemi kurma bilincini edinmede yararlı olabilir: Kadını ideal bir eş, mükemmel bir anne, ev bütçesinin yöneticisi ya da başarılı bir öğrenci yapan özellikleri, gerçekte yönetim dünyasının ve yöneticilerin gereksinme duyduğu ve edinilmesi gereken özelliklerdir.