

Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik

Queen Bee in Glass Ceiling Shade: Obstacles Encountered By Women's Career Advancement And Effective Leadership

*Olçay ER**, *Orhan ADIGÜZEL***

ÖZ: Günümüzde iş hayatında üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan kadın sayısı erkeklere oranla çok azdır. Bu çalışmada, özellikle yurt dışı kaynaklardan yararlanmak suretiyle kadın üst düzey yönetici sayısının çok düşük olması altında yatan nedenlerle ilişkilendirilen birçok etkenden yalnızca 'kraliçe arı sendromu' ve 'cam tavan sendromu' üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmaya göre, bu iki sendromdan ilki ile kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonunda erkeklere oranla çok az bir paya sahip olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmemiş iken ikincisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımında bulunulmuştur. Ayrıca bu çalışmayla, bu iki sendrom da göz önünde tutulmak suretiyle 'liderlik' bağlamında kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri kaldırmada ne tür motive ve teşvik edici unsurların yararlı olabileceği hususu değerlendirilmiştir.

Anahtar sözcükler: Cam Tavan, Kraliçe Arı, Yönetici, Liderlik

ABSTRACT: Nowadays the number of women in senior management positions in business compared to men is very small. In this study, especially benefited from foreign sources, the underlying cause of several factors related to the low number of senior women managers in business associated with only the 'queen bee syndrome' and 'glass ceiling syndrome' are evaluated. According to this study, the first of these two syndromes with women in senior management positions than men to have a very small share is not considered a significant relationship; on the other hand, the second is concluded that a significant relationship. In addition, these two syndromes to be kept in mind in the context of 'leadership' what kind of factors motivating and encouraging women to be senior managers could be useful in removing the barriers that prevent are evaluated.

Keywords: Glass Ceiling, Queen Bee, Manager, Leadership

1. GİRİŞ

Dünya nüfusunun yarısını kadınların oluşturmasına karşın, her ne kadar son yıllarda kadınların lehine değişiklik olsa da iş hayatında kadınların bu oranda temsil edilmediği belirtilmektedir. Bundan da garip olana ise iş hayatındaki üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınların erkeklere oranla çok az bir paya sahip olmasıdır. 1995 yılı rakamlarına göre, dünya genelinde büyük şirketlerin yönetimle ilgili bölümlerinde çalışanların %44 ünü kadınların oluşturmasına rağmen, bu şirketlerin kıdemli yönetici pozisyonundaki kadınların sayısı %5'in altında kalmıştır (Alcom, 1995, s.3). Örneğin, bu konuda dünya ortalamasının üzerinde olan ABD'de, 1995 yılında 3000 yüksekökol müdürünün yalnızca 364'ünü bayanlar oluşturmakta idi (Hurt, 1995, s.10). 2010 yılı rakamlarında da durum pek farklılık arz etmemektedir, şöyle ki ABD'de iş hayatının % 46,5'ini bayanlar oluştururken, yalnızca % 8'i üst düzey yönetici pozisyonundadır (Mukherji, 2010, ss. 23-42). Yine 2012 yılı rakamlarına göre ABD'de bulunan en çok kazanan 500 şirketin yalnızca 21 tanesinin en üst düzey yöneticisi kadındır (Grant Thornton International Business Report, 2013).

* Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E. İşletme Bölümü, Isparta, Türkiye, olcayer2000@yahoo.com

** Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, Isparta, Türkiye, orhanadiguzel@sdu.edu.tr

Kadın üst düzey yönetici oranının çok düşük olmasının altında sosyolojik, psikolojik ve kültürel birçok etken yatmaktadır. Bu çalışmada, özellikle yurt dışı akademik kaynaklardan yararlanmak suretiyle söz konusu durumun altında yatan nedenlerle ilişkilendirilen birçok etkenden yalnızca ‘kraliçe arı sendromu’ ve ‘cam tavan sendromu’ üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmaya göre, bu iki sendromdan ‘kraliçe arı sendromu’ ile kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonunda erkeklere oranla çok az bir paya sahip olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmemiş iken, ‘cam tavan sendromu’ ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu kanaatine varılmıştır.

Ayrıca, bu çalışmada söz konusu sendromlar da göz önünde tutulmak suretiyle etkili liderlik becerileri de ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı ‘liderlik’ bağlamında ne tür motive ve teşvik edici unsurların kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri kaldırmada yararlı olabileceğini tespit etmektir. Bu noktada, görünmez engellerin aşılması ve cam tavanın kırılıp üst düzey yönetici pozisyonunda daha fazla kadının yer alması için etkili bir liderlik eğitiminin önemli olduğu çıkarımında bulunulmuştur.

Bu çalışmanın ilk bölümünde ‘kraliçe arı sendromu’ üzerinde durulmuş, bu sendromun kadınların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları engelleri açıklamakta yetersiz olduğu hususlar değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ‘cam tavan sendromu’ değerlendirilmiş, bu sendromun hangi manada kullanıldığı üzerinde durulmuş ve kadınların üst mevkilere gelmesindeki engelleri açıklamada ne ölçüde yeterli olduğu açıklanmıştır. Üçüncü bölümde kadınlar üzerindeki cam tavanın kırılması için etkili bir liderlik anlayışının önemi gözler önüne serilmiştir. Son bölümde ise kadınların iş hayatında karşılaştıkları engellerin nasıl ortadan kaldırılabileceği temelinde çalışmanın ne anlam ifade ettiği ve ileride yapılacak muhtemel çalışmalarla nasıl ilişkilendirilebileceği hususuna değinilmiştir.

2. KRALIÇE ARI SENDROMU

Arı kovanlarındaki kraliçe arının iktidarını sürdürme mücadelesi herkesçe malumdur. Buna benzer olarak iş hayatında da kraliçe arı özelliklerini taşıyan kadınların bulunabileceği öngörülmektedir. Bickford’a (2011) göre, eğer bir kadın idareci altında çalışan bir kadınsanız ve idareciniz sizin kuyunuzu kazıp, gereksiz yere hayatınızı zorlaştırıyorsa; sizin idarecinizin kraliçe arı sendromuna kapıldığı söylenebilir. Bu bağlamda kraliçe arı sendromu altındaki kadın kendini çevresinde bulunan diğer kadınlara karşı tehdit altında hissettiği için çevresindeki kadınların gelişimini engellemek, gücünü ve pozisyonunu kırmak için çabalar.

George’a (2002, s.16) göre her okulda birkaç etkili kız öğrencinin kendi popülerliklerini ve güç alanlarını artırmak için diğer sınıf arkadaşlarıyla alay ederek onlara eziyet ettikleri ve düşmanlığa dayanan bir sınıf atmosferi oluşturdukları da bilinen bir durumdur. Yine George, erkeklerin kavga ederek veya arabalarını sergileyerek cesaretlerini ve üstünlüklerini diğerlerine karşı gösterme eğiliminde olduklarının, kızların ise başkalarına karşı üstünlüklerini dedikodu veya alay ederek diğerlerini manipüle etme gibi daha dolaylı yöntemlerle gösterme eğiliminde oldukları düşüncesindedir. Ona göre, işte okuldaki bu etkili kızların iş hayatlarında ‘kraliçe arı sendromuna’ kapılma olasılıkları kuvvetle muhtemeldir.

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, kadınların üçte ikisi erkeklerin daha açık konuşmaları sebebiyle erkek bir yönetici ile çalışmak istiyorlar. Almanya’da yapılan bir araştırmaya göre kadın yönetici altında çalışan kadınların erkek yönetici altında çalışan kadınlara oranla daha çok sağlık problemlerinin olduğu görülmüştür. Yine ABD’de bulunan Amerikan Yöneticiler Birliği’ne göre, kadınların %95’i kariyerlerinin herhangi bir aşamasında başka bir kadın tarafından zarara uğramıştır (Bickford, 2011).

İş hayatında gücü elinde bulunduranlar mevcut güçlerini başkaları ile paylaşmak istememektedirler. Kirwan-Taylor’a (2013, s.14) göre ‘güç’ sürekliliği olmayan ve geçici bir durumdur. Bu sebeple gücü elinde bulunduranlar, kendi pozisyonlarının sağlam olmadığını

farkındalardır ve bu sınımsız sarılmış oldukları pozisyonlarının tehdit altında olduğunu düşünmektedirler. Mevcut iş hayatındaki gücü elinde bulunduranların büyük bir kısmının erkeklerden oluşması sebebiyle bu noktada 'kraliçe arı sendromunun' tutarsız oluşu görülmektedir.

Hollanda Leiden Üniversitesi'nde profesör olan Belle Derks'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre, kadınların diğer kadınlara uygulamış olduğu kötü muamelelerin müsebbibinin kadın yöneticiler olmadığıdır, aksine bu kötü muamelelerin çoğunluğunun erkeklerin oluşturduğu cinsiyet ayrımı gözetilen iş ortamının doğal bir sonucu olduğu, kadın yöneticilerin kendilerini bu erkek egemen iş ortamına adapte etmek niyetiyle bu tarz davranışlarda bulunduğu görülmüştür (Bickford, 2011). Örneğin, İngiltere seyahat ve turizm alanında iki milyon üzerindeki çalışanın %60'ını kadınlar oluşturmasına rağmen, bu sektördeki üst düzey yöneticilerin yalnızca %6'sını kadınlar oluşturmaktadır. Kadın üst düzey yönetici oranının bu kadar düşük olmasını yalnızca kraliçe arı sendromu ile açıklamanın yetersiz görülmesi, üst düzey yöneticilikte daha çok belirgin olan esnek olmayan çalışma saatleri, rol model olabilecek kadın eksikliği ve etkin bir iletişim ağının olmaması bu düşük oranın asıl sebebi olarak değerlendirilmektedir (Bickford, 2011).

Kadınların iş hayatında erkeklerden daha geride kalmasının bir diğer sebebi de kadınların erkeklere nazaran daha fazla ekip çalışmalarında yer almaları ve bireysel olarak ön plana çıkamamaları düşünülebilir. Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların yöneticilik pozisyonlarının büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır (Claus, Callahan & Sandlin, 2013, s.338). Yine, Rajan (2002, s.9) kadın akademisyen ve bilim adamlarının bağımsız çalışma yapmaktan daha ziyade grup çalışmasında bulduklarını ifade etmektedir. Ona göre, her ne kadar grup çalışmasına katılan kadınlar en az erkekler kadar zeki olsalar ve en az erkekler kadar bilgi üretseler dahi, çalışma sonuçları toplantılarda genellikle erkekler tarafından sunum yapılmakta ve çalışmalar erkekler atfedilmektedir. Rajan'ın bu açıklamaları, kadın ve erkeklerin oluşturmuş oldukları çalışma gruplarının başarılı faaliyetlerinin, yalnızca erkeklerin kariyer ilerlemesine sebep olacağı düşüncesini doğurmuş, işte bu noktada da kraliçe arı sendromundan bahsedilemeyeceği çıkarımında bulunulabilir.

Kraliçe arı sendromunun bir önyargıdan ibaret olduğunu gösteren Bickford (2011), yapmış olduğu araştırmada başarılı kadınların büyük bir kısmının ekipteki diğer üyeleri desteklemekte ve onların gelişimi için gayret göstermekte olduğunu görmüştür ve bu kadınlar ekip arkadaşlarının başarılarını kendilerine bir tehdit olarak algılamamakta ve bu başarılarla gurur duymaktadır. Bickford'a (2011) göre, 'Kraliçe arı sendromu' bayatlamış cinsiyet ayrımcılığına dayalı bir önyargıdan ibaret olup, kadınlara gerekli eğitimin verilmesi ve düzgün rol modellerle desteklenmesi ile kadınlar kariyerlerine yukarı doğru daha sağlam adımlarla ilerleyebileceklerdir.

Bickford (2011), kıdemli kişilerin cinsiyet ayrımı gözetmeden oluşturmuş oldukları kadınların adil olarak temsil edildikleri ekiplerdeki kadınlar, erkek egemen davranış kalıpları taklit etme zorunluluğu hissetmemişler ve başarıyı yakalayarak kendilerini ispat etmişlerdir tespitinde bulunmaktadır. Hem bu tespit hem de buraya kadar değinilen hususlar temelinde 'kraliçe arı sendromu' iş hayatındaki üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınların erkeklere oranla çok az bir paya sahip olmasına sebebiyet verecek bir durum olarak değerlendirilmemektedir. Bu sebeple çalışmanın ikinci bölümünde bu düşük orana sebep olması muhtemel diğer bir sendrom olarak karşımıza çıkan 'cam tavan sendromu' ele alınacaktır.

3. CAM TAVAN SENDROMU

İş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların hızla yapılmasına karşın, ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) raporlarına göre sonuçlar beklentilerin çok altında kalmaktadır. Örneğin, kadın ağırlıklı bir meslek grubu olan öğretmenlikte dahi yönetici konumundakilerin çoğunu erkekler oluşturmaktadır ve kadınlar diğer birçok meslek dalında da cam tavan sendromuna takılmaktadırlar. ‘Cam tavan sendromu’ kadınların iş hayatında gelişimlerinin ve yükselmelerinin engellenmesi olarak tanımlanmaktadır (Kolade & Kehinde, 2013, ss.79-99). Wall Street Journal’da türetilen ‘Cam tavan sendromu’ bir organizasyonda çalışan kadınların önüne üstü kapalı ve zımni bir şekilde geçilemez engeller konularak kurumsal merdivenlerin üst basamaklarına erkeklere oranla daha az tırmanabilmeleri manasına gelmektedir. Yine Microsoft Encarta World Encyclopedia’ya göre, ‘cam tavan sendromu’, kariyer ilerlemesinin önündeki engeller veya daha açık ifadesiyle herhangi bir kişinin cinsiyet, yaş, ırk veya cinsel tercihlerini göz önünde bulundurmamak suretiyle üst yönetici pozisyonuna ulaşmasını engelleyen resmiyette olmayan fakat gerçekte var olan engellemeler olarak açıklanmıştır (Kolade & Kehinde, 2013, ss.79-99).

Eğitim ve iş tecrübesi gibi usule uygun koşullara nazaran, cam tavan engelleri resmi olarak görünmeyen kültürel, sosyal ve psikolojik kodları olan temelde cinsiyet farklılığına dayanan bir olgu olarak düşünülmektedir. Mukherji (2010, ss. 23-42), ilk bakışta kadınların iş hayatında daha üst basamaklara çıkışının önünde engeller oluşturulması gibi görünen ‘cam tavan’, temelde bunun da ötesinde kadınların iş hayatlarında kendilerini iş ortamına adapte olamamış ve güçsüz bireyler olarak hissetmelerini sağlayan bir durum olduğu görüşündedir. Bu görüşünü, ‘cam tavan’ yerine ‘cam ev’ düşüncesiyle kuvvetlendirmektedir ki, ona göre, kadınların önündeki görünmez engellerin yalnızca dikey olarak düşünülmemesi, aynı zamanda yatay olarak da bir gerçeklik ifade ettiği anlaşılmaktadır. Yine kendi ifadesiyle, kadınlar yalnızca üst yöneticilik konumuna yükselirken görünmez engellerle karşılaşmıyorlar, aynı zamanda orta kademe yöneticilik pozisyonlarında ve hatta alt kademede dahi bir üst konuma yükseltilme dışında kalan diğer konularda da bu görünmez engellerle karşı karşıya kalıyorlar. Mukherji’nin buradaki açıklamalarından, iş hayatındaki kadınların öğrenilmiş bir çaresizliğe itilmesini de cam tavanla açıklamak mümkün görünmektedir.

İster cam tavan veya isterse de bunun ötesinde bir düşünce olan cam ev olarak düşünülün, erkeklerden farklı olarak kadınların iş hayatında bir takım zorluklarla karşılaştıkları muhakkaktır. Bu konuda araştırma yapan Reardon (2014), bu dengesizliği açıklamada tek başına cinsiyet ayrımcılığının yetersiz olduğunu belirtir. Ona göre bu dengesizliğin altında yatan asıl sebep süregelen işlevsiz iletişim biçimleri ve kadınlara mal edilmiş kalıplaşmış yargılardır. O, işlevsiz iletişim biçimlerine örnek olarak kadınların giyinişleri veya bakışları ile ilgili uygunsuz sözler, onların sözlerinin toplantılarda uygunsuz olarak kesilmesi ve onların fikirlerinin önemli toplantılardan çıkarılmasını göstermektedir. Yine o, erkeklerin kadınlarla sosyal hayatta iş hayatından daha kolay iletişimde olabilmesini temel problem olarak görmekte ve bundan dolayı iş hayatındaki kadınlar erkeklerin kalıplaşmış etiketlemeleri doğrultusunda anne, kız kardeş veya müstakbel sevgili olarak görülme eğilimindedirler. Reardon bu davranış biçimini ‘küçük ve şirin görme sendromu’ olarak adlandırmaktadır. Bu sendroma göre ne zaman ki kadınlar üst bir konuma yükselse onlar daha fazla küçük ve şirin olarak görülmekten çıkarak bir tehdit unsuru haline almaktadır. Reardon’a (2014) göre kadınların büyük bir kısmı da kendilerini erkek egemen ortama kabul ettirmek amacıyla bu sendromun mağduru olana dek gerekliliklerini yerine getirmektedirler.

Reardon’a (2014) göre kıdemli yönetici pozisyonundaki kadın sayısının artması için iş hayatında süregelen işlevsiz iletişim biçimlerinin farklı bir iletişim tarzı ile değişmesi gerekmektedir. Örnek olarak, bir gıda firmasının dört yöneticisinden biri olan 40 yaşındaki tek kadın yönetici Janet, kendisinden habersiz diğer üç yöneticinin resmi olmayan bir toplantıda ellerindeki proje ile ilgili önemli bir karar alındığını öğrenmesi üzerine yöneticilerden Fred ile karşılaşır. Janet Fred’e duygusal bir tarzda sitem ederek kendisini bu proje dışında hissettiğini

belirtir, ancak Fred bu duygusallığı sezdiği için Janet'e konuyu kişiselleştirmemesi telkininde bulunarak Janet'i geçiştirir. İşte bu noktada Reardon, bu işlevsiz iletişim örneğinde Janet'in duygusal yaklaşımının Fred'e konuyu geçiştirme imkanı sağladığı görüşündedir ve Janet'in dolaylı ima yerine direk olarak bundan sonra kendisinden habersiz bir toplantı olmasını söylemesi gerektiğini belirtmektedir. Reardon'a (2014) göre, kadınların daha fazla üst yönetici olabilmeleri için, feminist olarak etiketlenme korkularını yenerek ve risk alarak dolaylı iletişim yerine doğrudan iletişim yollarını kullanmaları gerekmektedir.

Kadınların iş hayatında üretken olmadıkları için erkeklerden geride kaldıkları iddiası da gerçekleri yansıtmamaktadır. Kadınlar çoğu tarafsız ölçümde imalat sanayiden tutun da ileri teknoloji pazarına kadar birçok alanda yöneticilik vasıfları ve kabiliyetleri yönünden erkekleri geride bıraktıkları halde 'cam tavanla' karşı karşıya kalmaya devam etmektedirler (Kolade & Kehinde, 2013, ss.79-99). Yine Kaliforniya'da 52 adet farklı yöneticilik vasıf ve kabiliyetleri göz önüne alınarak yapılan bir araştırmaya göre yüksek kaliteli çalışma, hedef koyma ve danışmanlık yapabilme gibi 42 adedinde kadın yöneticilerin erkek yöneticileri geride bıraktıkları görülmüştür (Kolade & Kehinde, 2013, ss.79-99). Fakat erkek egemen iş kültürü başarıyı elde edilen kazanç, statü ve etki alanının yüksekliği ile değerlendirirken, kadın egemen iş kültürü ise insanlar arası iletişim ve etkileşimi ön plana almakta ve kendileri gibi olabilmeye çabasında, bir yandan çalışma saatlerinin esnek olmasını talep ederken diğer yandan da işyerlerine anlamlı katkılarda bulunarak hem takımın bir parçası olmak hem de yaptıkları bu katkının takdir edilmesini istemektedirler (Mukherji, 2010, ss. 23-42).

Kadınların çalışma prensipleri erkeklerden farklılıklar göstermektedir. Niederle'nin 2005'de yapmış olduğu bir araştırmaya göre, kadınların yarısının hakim olduğu bir atmosfer içinde bulunmaktan hoşlanmadıkları, yarış ve rekabetten uzak durdukları görülmüştür. Ona göre, bu ruh hali de kadınların daha kazançlı olan üst düzey pozisyonlara ulaşmalarında erkeklere oranla daha az şanslarının olmalarına sebep olmaktadır. Yine ona göre, işyerindeki erkek egemen gayri resmî network rahat ve aynı zamanda takdir toplayacak görevleri kendi aralarında taksim ederken, hiçbir taliplisi olmayan görevleri ise bu networkun dışında kalan bayanlara yönlendirmektedir ki, bu da kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmalarının önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Mukherji, 2010, ss. 23-42).

Özellikle kadınların geleneksel olarak erkek egemen yapıda kabul edilen mesleklere girmesi ile erkek egemen değerleri daha başlangıçta kabul etmiş olmaları kendilerinden beklenmektedir ki bu da onların daha kararlı, sert, hırslı, iddiacı yapıda olmalarını gerektirmektedir (Temel, Yakın ve Misci, 2006, s.31). Tarihsel olarak bakıldığında model olarak gösterilen iyi bir yönetici 'erkek' bir kişi olarak algılanmaktadır. Mukherji'ye (2010, ss. 23-42) göre, bu tarihsel yaklaşım işlevselliğini hala sürdürmekle birlikte kadınları fasit bir daireye sürüklemekte ve onları her şartta mağlup olmakla karşı karşıya bırakmaktadır. Ona göre, konu eğer tarihsel kalıplaşmış önyargı çerçevesinde değerlendirildiğinde kadının uygun bir yönetici olmayacağı karşımıza çıkmakta iken, eğer ki kadın gerçekten tutarlı bir yönetici ise uygun bir kadın olmadığı damgasını yemektedir.

Cam tavanın gerçek bir olgu olduğu kanaati hem batıda hem de diğer toplumlarda yaygındır. Cam tavan ABD şirketlerinde yaygın olarak gözlenmektedir, şöyle ki yönetici konumundaki %92 oranındaki kadınlar böyle bir durumun var olduğunu düşünmektedirler. Cam tavan kadınların iş üretkenliğini düşürmekle ülke ekonomisine çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca orta düzey kadın yöneticilerin %80'i de cam tavan sebebiyle mevcut kariyer hayatlarını sonlandırarak kendi işlerini kurmaya yönelmişlerdir (Belle, Townsend & Mattis, 1998, ss. 28-42). Batı dünyasında yapılan araştırmalar neticesinde cam tavanın olduğunun birinci göstergesi olarak kadın erkek arasındaki maaş farkı görülmektedir. İkincisi, erkek egemen yönetim kültürüdür. Üçüncüsü, bayanların erkeklere nazaran daha yüksek dozajda eleştiri ve tenkide uğramasıdır. Dördüncüsü, rol model olabilecek üst düzey bayan yönetici eksikliğidir (Mukherji, 2010, ss. 23-42).

Nijerya’da yapılan bir araştırmaya göre, Nijerya kadınlarının proje ve inşaat şirketlerinde çok az temsil edildiğini göstermiş ve bu temsil oranının çok düşük olmasının nedenlerini şöyle sıralamıştır. Birincisi, kadınların ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirememesi endişesidir. İnşaat sektöründe çok sık şehir değiştirme ile karşılaşılması ve uzun çalışma saatleri gerektirmesi sebebiyle kadınların çocuklarının belirli bir yaşın üzerine gelmesine değin bu sektörden gelen teklifleri kabul etmedikleri görülmüştür. İkincisi, kadınlar tarafından inşaat sektörünün imajının olumsuz algılanmasıdır. Bu sektördeki erkek egemen alt kültür, argo dil kullanımı ve zor çalışma koşulları sektörün kadınlar tarafından çekici bulunmamasına yol açmaktadır. Üçüncüsü, inşaat mühendisliği, harita mühendisliği, mimarlık gibi inşaat sektörüne üst düzey eleman yetiştiren bölümlerdeki ana derslerin her ne kadar resmî olmasa da pratikte kadınlara eğitim imkanı tanımayacak şekilde tasarlanmasıdır. Dördüncüsü, bu sektörün uzun çalışma saatlerinin ve zor çalışma koşullarının bulunması sebebiyle işverenlerin erkeklere nazaran daha nazik olan kadınları işe almak ve eğitmekte isteksiz olmalarıdır. Beşincisi, erkek egemen olan bu sektörde, kadınların kendilerine danışmanlık yapacak ve yönlendirecek kişilere ulaşılabilir gayri resmî iletişim ağlarının bulunmamasıdır. Altıncısı, sektördeki erkeklere verilen ücretlerin kadınlardan fazla olması, kadınların performanslarının düşük görülmesine yönelik önyargı ve cinsel taciz gibi cinsiyet ayrımcılığına dayalı davranış ve düşünce kalıplarının yoğun olmasıdır. Kolade ve Kehinde’ye (2013, ss.79-99) göre eğer burada sayılan altı faktör gözden geçirilerek iyileştirmeler yapılırsa inşaat sektöründe çalışan daha fazla kadın görebilme imkânı doğacaktır.

‘Cam tavan sendromu’ ile ilgili olarak batı haricinde yapılan diğer bir araştırmada Hindistan’da gerçekleşmiştir. Bu araştırmaya göre, Hindistan’da her ne kadar subjektif algılamalarda iş hayatında kadın ve erkek arasında fırsat eşitliği olduğu düşünülse de ‘Cam tavan’ dünyanın diğer bölgelerinde hissedildiği kadar Hindistan’da da hissedilmektedir. Geleneksel kadın için doğru ve uygun olan davranış kalıpları onları erkek aktivitelerinden uzak olmalarına yönlendiriyor. Ayrıca erkeklere kadınların iş hayatında ikincil olmaları gerekliliği direk olarak sorulduğunda ‘hayır’ cevabı alınsa da, yine erkekler dolaylı olarak kadınların ekmek kazanma görevlerinin olmamasını sebep göstererek kadınların kariyer yapmalarının şart olmadığı düşüncesindedirler (Mukherji, 2010, ss. 23-42).

Buraya kadar sayılanların yanında ‘cam tavan sendromunun’ gerçek bir olgu olmadığı hususunda da bazı görüşler mevcuttur. Örneğin, Yousry (2006, ss. 93-111) kadınların hedeflerine ulaşmasının önündeki algılanamayan engeller olarak takdim edilen ‘cam tavanın’ öfke ve kızgınlığı temel alan bazı feministler tarafından icat edilmiş bir metafor olduğunu iddia etmektedir. Yousry’ye göre, ‘cam tavan’ bir cam değil, camdan da güçlü olan bir inançtır. Eğer siz bazılarının sizin başarısız olmanız için çaba gösterdiğine inanmışsanız kaybedeceksinizdir, eğer siz yukarı kademelere ulaşmanızın cinsiyetiniz, yaşınız, dininiz veya herhangi bir sıfatınız sebebiyle engelleneceğine inanmışsanız kaybedeceksiniz, ve yine eğer siz başarılı olabilmeniz için yeni hükümet desteklerine ve yasal kurallara ihtiyacınız olduğuna inanmışsanız kaybedeceksiniz demektir. Fakat buraya kadar işaret edilen araştırmaları yorumlamak gerekirse, Yousry’nin tamda aksi istikametinde bir çıkarımda bulunmak gerekmektedir, çünkü ‘cam tavan sendromu’ Yousry’nin psikolojik indirgemesinin çok daha ötesindedir. Bu sebeple, cam tavanı iş hayatında kadınların karşılaşmış oldukları engelleri ifade eden pratikte var olan bir olgu olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu sebeple çalışmanın üçüncü bölümünde söz konusu olguyu değiştirmeye katkı sağlayacak etkili liderlik teknikleri ele alınacaktır.

4. ETKİLİ LİDERLİK TEKNİKLERİ İLE CAM TAVANI KIRMA

Şüphesiz ki iş hayatında kadınlara yönelik bir cam tavan olgusunun varlığının kabul edilmesi önemlidir fakat yeterli değildir. Cam tavanın kırılması ve iş ortamındaki gerek açık ve gerekse de gizli engellerin ortadan kaybolması için köklü değişikliklere ihtiyaç vardır (Belle, Townsend & Mattis, 1998, ss. 28-42). Cam tavan olgusunun gerçek olduğu düşüncesindeki kadın, çalışma hayatında daha üst basamaklara tırmanmanın imkânsız olduğu inancında olup çalışma motivasyonundan yoksundur, çünkü sıkı çalışmanın ve azmin iş hayatında karşılığının olmadığı kanaatindedir (Dreher, 2003, s.542). Bu sebeple hangi faktörlerin kadınların iş hayatında üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerine katkı sağlayabileceğinin açığa çıkarılması cam tavanın kırılmasında etkili olacaktır.

Koçel (2013, ss. 572-576) yöneticilik ve liderlik arasında birçok farkın olduğunu ifade etmektedir. Örneğin yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışırken, liderlik ise işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir, yine yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir. Ancak, etkili liderlik özelliklerine sahip olmak bir yönetici de olması gereken vasıfların başında gelmektedir. Kadın üst yönetici sayısını artırmanın yolunun bu durumun kadın veya erkeklerin ön yargısından kaynaklandığını iddia ederek değil, üst düzey yönetici olmaya aday olan kadınların kariyerlerinin yolunu açacak liderlik vasfını onlara kazandırmakla olacağı düşüncesindedir (Bickford, 2011). Bu bağlamda kadınların bireysel liderlik becerilerinin geliştirilmesinin cam tavanın kırılmasında en önemli faktör olduğu çıkarımında bulunmak mümkündür. Burada kadınların cam tavanı kırması için ne tür bir bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerektiği sorusu ve aynı zamanda nasıl bir liderlik programı ile bu bilgi ve tecrübenin desteklenebileceği durumu ortaya çıkmaktadır.

Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan önceki araştırmalar genellikle orta düzey yönetici pozisyonundaki kadınların erkek meslektaşları seviyesinde nitelik ve yetkinliklere sahip olduklarını iddia etmektedir. Fakat sahip olunan bu nitelik ve yetkinliklerin kadınların üst düzey yönetici olabilmelerinin önünü açmakta yetersiz olduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda çeşitli araştırmalar tarafından orta kademe yönetici pozisyonundaki kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmelerine yardımcı olabilecek bazı potansiyel başarı faktörleri belirlenmiştir. İşte bu potansiyel başarı faktörlerini McCarthy (2001, ss.35-38) şu şekilde özetlemektedir: tutarlı sonuç üretebilme kapasitesine sahip olmak, gizli veya açık kurumsallaşmış engellerin farkında olmak, informal kültür ve normların farkında olmak, deneyim-beceri yetkinliklerine sahip olmak, örgütsel politika ve güçler dengesinde kiminle ve nasıl bir stratejik ortaklığa gireceğini doğru tahmin eden örgütsel koalisyonlar oluşturmak, iletişim becerilerini iyi kullanabilmek, entelektüel, duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak zorluklara tahammül edebilecek güçte olmak, mevcut işiyle ilgili özel bilgi ve beceriye sahip olmak ve çevresel düşünme yetenekleri ile büyük resmi görme yeteneğine sahip olmak.

Yeterince kadın yönetici var olmamasından kaynaklı olarak kadınlar yöneticilik pozisyonlarının hayatın doğal akışı içerisinde yalnızca erkeklere ait olması gerektiği hususunda önyargı kalıplarına sahip olabilirler (Ibarra, Ely & Kolb, 2013, s.5). Bu önyargıların kırılması için kadınların liderlik becerilerin geliştirilmesinde onlara yardımcı olacak rehberlere ihtiyaç duyulmakta ve neticede kadınların çağdaş liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir. McCarthy (2001, s.7) orta kademe yönetici pozisyonundaki kadınların liderlik gelişimi için yenilikçi eğitim programının yapılması gerekliliğini iddia etmektedir ki orta kademedeki üst kademe daha fazla kadın yönetici geçebilsin. Onlara göre, liderlik öğrenilebilen bir olgudur ve hem üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısının yetersizliği hem de üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınlara yönelik eğitim faaliyetlerinin yetersizliği bu öğrenilebilen liderlik olgusundan kadınları yoksun bırakmaktadır.

Kadınların liderlik vasıflarını kullanarak daha fazla üst düzey yönetici olabilmelerini anlamak için öncelikle eski ve yeni liderlik anlayışını irdelemek gerekmektedir. Tarihsel olarak, liderlerin seçkin bir aileden doğuştan gelen ve 'erkek' olduğu düşünülürdü. Yine son on veya yirmi yıla kadar 'lider kadın' düşünülemez bir olgu olarak görülmekte olup, erkek, teknokrat, hiyerarşik, kısa vadeli, pragmatik ve materyalist bir lider profili ön plana çıkmakta idi. Fakat 21. yüzyıla girerken 'liderlik' kavramı üzerinde temelde bir değişiklik meydana gelmiş, iletişim ve motivasyon becerilerini ön plana alan, bireysellikten öte işbirliğine dayalı dönüşümcü bir liderlik kurumu ortaya çıkmıştır (Conger, 1999, ss.146-150). İşbirliğine ve değişime odaklı bu liderlik anlayışında kadınlara yer açılmaktan ziyade onlara ihtiyaç hâsıl olmuştur, çünkü örgüt içerisinde mikro ve makro düzeydeki her türlü işbirliğine dayalı değişim faaliyetlerinde kadınlar daha etkili ve hızlı bir rol almaktadırlar (McCarthy, 2001, ss.11-12).

Geleneksel liderlik anlayışı düşünce yapısına göre kadın lider adayları bir kaybetme kısır döngüsündedirler. Şöyle ki; eğer kadınların davranışları kalıplaşmış cinsiyet önyargılarına dayalı hareket tarzına uyuyorsa onlar iyi bir lider olarak düşünülmemektedir ve eğer kadınların davranışları iyi bir lider noktasında ise onlar normal bir kadın olarak düşünülmemektedir (Mukherji, 2010, ss. 23-42). Çağdaş liderlik anlayışında ise kadınların varlığı vazgeçilemezdir ve işte bu zaruretten dolayı bazı kadın liderlere göre, 'bir kadın olmak için daha iyi bir zaman var olmamıştı.' (Ziegler, 2003).

Çoğu araştırmacılar liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini düşünmektedir. Erkekler başarı odaklı, iddialı ve maddi ödüllerle motive olan liderlik davranışlarını ön plana çıkarmaktadır (Claus, Callahan & Sandlin, 2013, s.333). Kadınlar, erkekler tarafından pek de önemsenmeyen davranış ve nitelikleri bir liderlik biçimi olarak öne çıkarmaktadırlar. Bunların arasında özerk ve geleneksel liderlikten ziyade işbirliği ve takım ortamında çalışma önceliği, yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirliği düşüncesi, daha az kontrol, sezgi, empati ve akılcılığı içeren problem çözme, sevecen, yardımsever, etkin dinleme becerileri, açık, eşitlikçi, daha iyi ve toplumsal gelişme için bir arzusu olan liderlik davranışları gelir. İlave olarak kadınlara göre liderlik hiyerarşik bir yapı değildir, bir değişiklik yapma ve bir yenilik oluşturmaktır, etik kurullarla beslenir, çeşitliliklere önem verir, öz farkındalık ve cesaret gerektirir (McCarthy, 2001, ss.145-147).

Kadınların iş hayatında yükselmelerinin önündeki gizli engellerin ortadan kaldırılmasında orta düzey yönetici pozisyonundaki kadınların takip edebilecekleri rol modellerin ön plana çıkarılması gerekmektedir. ABD'de bulunan en zengin 1000 şirkette bulunan yönetici veya yönetici yardımcısı konumundaki kadınlarla cam tavadan nasıl kurtuldukları hakkında yapılan araştırma neticesinde; gösterebilecekleri en iyi performansı sergiledikleri, çevredeki erkeklerin daha rahat davranış sergileyebilecekleri bir profesyonel çalışma stili benimsedikleri, iş hayatları boyunca yalnızca bir alanda değil farklı alanlardaki görevleri üstlendikleri, mutlaka bir rehber veya danışmanın fikir ve önerilerinden istifade ettikleri anlaşılmıştır (Belle, Townsend & Mattis, 1998, ss. 28-42).

Erkeklerin kariyer ilerlemesi için gerekli olan kaçamak kurallar kümesi, bilgi, beceri ve davranış koduna karşı daha bilinçli oldukları söylenebilir. Orta düzey yönetici pozisyonundaki kadınların bu kodları öğrenip uygulaması onların üst düzey yöneticiliğe geçmesinde faydalı olacaktır. Kadınların cam tavanı kırıp yukarı basamağa çıkabilmeleri için yeterlilik, sonuç alabilme, güçlü ilişkiler geliştirebilme ve dayanıklılık olmak üzere dört kritik başarı faktörü belirlenmiştir (McCarthy, 2001, s.22). Bu faktörlerin elde edilebilmesi için kadınların benlik saygılarını olumlu yönde etkileyecek ve onların karşılaştıkları çevresel güçlülüklerle karşı mücadele etmelerine katkıda bulunacak etkili bir liderlik gelişimi programlarına ihtiyaç vardır (McCarthy, 2001, s.144).

Bugün liderlik programlarına katılmak kadınların yüklenmesi gereken bir yük değil, bilakis iş hayatındaki kadınların hayatının bir parçası haline gelmesi gereken bir durumdur (Hacıfazlıoğlu, 2010, s. 2267). McCarthy'e (2001, ss. 150-153) göre kadınlara yönelik liderlik programlarının etkili olabilmesi için programın yalnızca kadınlara yönelik özel hazırlanmış ve erkeklerden arındırılmış bir ortamda yapılması gerekir, çünkü kadınlar erkeklerin olmadığı ortamlarda daha dürüst ve içtendirler ki bu da gelişimi olumlu etkilemektedir. Programların davranış değişimlerine ve bilgi transferine yeteri kadar imkân sağlayacak bir süreye yayılması gerekir. Ona göre bu programlarda orta düzey yönetici pozisyonundaki kadınların üst düzeyde bulunanlarla iletişime ve etkileşime geçmelerinin yolu açılmalıdır.

Etkili bir liderlik gelişimi programı alan kadının kendine ait bilgi birikiminin farkında olması, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve aynı zamanda takım çalışmalarından rahatsızlık duymayan, doğacak olan başarı ve başarısızlıkları için sorumluluk kabul eden ve her türlü sonucu tecrübe olarak kabul eder pozisyonda olması gerekir. Bunlara ilaveten söz konusu programlarla başarılı liderlerde bulunan risk almaktan korkmamak, esnek ve değişime açık olmak, güvenilirlik, dürüstlük, etik kurallara bağlılık, sabır, adalet ve tutarlılık gibi özellikler de kadın yöneticilere kazandırılmış olacaktır.

Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir (Koçel, 2013, s. 573). İyi bir liderlik anlayış ve uygulaması eğitilebilen ve geliştirilebilen bir olgu olmakla birlikte değişen eğilimler ile güncel tutulması gerekmektedir. Görünmez engellerin aşılması ve cam tavanın kırılıp üst düzey yönetici pozisyonunda daha fazla kadının yer alması için de liderlik eğitiminin anahtar bir rol oynayacağı yadsınamaz bir gerçektir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonunda erkeklere oranla çok az bir paya sahiptir. Fikirlerin derlenmesi neticesinde ortaya çıkan çalışmada bu olgu ile çevresindeki kadınların gelişimini engellemek, gücünü ve pozisyonunu kırmak için çabalayan kadın yöneticinin ruh halini yansıttığını varsayılan 'kraliçe arı sendromu' arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Yine bu olgu ile iş hayatında kadınların önüne üstü kapalı geçilemez engeller konularak kurumsal merdivenlerin üst basamaklarına erkeklere oranla daha az tırmanabilmeleri manasına gelen 'cam tavan sendromu' arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple kadınların daha fazla üst düzey yönetici olabilmelerinin yolunu açmanın 'kraliçe arı sendromu' üzerinde durup onu ortadan kaldıracak yöntemleri üretmekten daha ziyade 'cam tavan sendromu' üzerinde yoğunlaşıp bu sendromu ortadan kaldıracak yöntemleri üretmekten geçtiği ve söz konusu yöntemlerin başında kadınlara etkili bir liderlik anlayışının kazandırılması geldiği yargısına varılmıştır.

Kadınların yalnızca cinsiyetlerinden dolayı başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerinde karşılarına çıkan engelleri ifade eden ve pratikte var olan 'cam tavanı' ortadan kaldırmak kadınların karşı karşıya kalmış oldukları gizli ve açık engelleri anlamak ve bu engelleri aşacak stratejileri geliştirmekle mümkün olabilir. Bu bağlamda kadınların kendilerine bakan bir sorumlulukları olduğu gibi hem topluma hem de yönetime ait bazı yükümlülüklerin olduğu da aşikârdır.

Her ne kadar bu çalışma kadınların iş hayatında karşılaştıkları güçlükleri yalnızca psikolojik boyutuyla ele almanın doğru olmadığı kanaatinde olsa da cam tavan sendromunun dolaylı olarak kadınları mevcut durumu kanıksamaya itebileceği de imkân dâhilinde değerlendirilmektedir. Bu sebeple iş hayatındaki kadınların öncelikle etkili bir liderlik gelişimi programı almaları gerekmektedir ki kendilerini 'öğrenilmiş çaresizlik' psikolojisinden kurtarabilsinler. Bu programın desteği ile kadınlar kendilerine ait bilgi birikiminin farkında olacak, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilecek, güçlü ilişkiler geliştirebilecek ve karşılaştıkları çevresel güçlülüklerle karşı etkin mücadele edebilecek pozisyona gelecektir. İş hayatında

kadınların üst düzey yönetici olma oranının çok düşük kalmasının değişmez bir durum olmadığı öncelikle kadınlar tarafından benimsenmesi gerekir ki kadınlar başarabilme özgüvenlerine sahip olsunlar ve üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşabilsinler.

Kadınların iş hayatında yükselmelerinin önündeki gizli engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik bir takım çalışmalar yapılsa da, kadınlar bunların uygulanabilir olmadıklarını düşünmektedirler. Bu sebeple orta düzey yönetici pozisyonundaki kadınların takip edebilecekleri rol modellerin ön plana çıkarılması gerekmektedir. Söz konusu kadınların başarı öykülerinin ve uyguladıkları yöntemlerin ayrıntılarıyla paylaşılması diğer kadınlara da iş hayatındaki merdivenlere tırmanmanın yollarını açacak ve iş hayatındaki kadınlar için uygulanabilir ve rehber niteliğinde olacaktır.

Kadınların içindeki yaşamış oldukları çevre ve toplum tarafından kabullenilip, üst düzey yönetici olarak görülmelerinde bir problemin bulunmaması gerekir. Üst düzey yöneticilerin daha fazla seyahat etme ve daha fazla çalışma durumları ortaya çıkması sebebiyle, üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınların öncelikle ailelerinin bu konuda desteklerini almaları da çok önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Ailesinin ve çevresindeki insanların desteğini alamamış çoğu başarılı kadın ya üst düzey yönetici pozisyonuna gelememiş ya da gelse dahi bu pozisyonunda uzun soluklu kalamamıştır.

Kadınların iş hayatında daha etkin olabilmeleri için geliştirilecek bir takım strateji ve politikalara da ihtiyaç vardır. Eğer kadınlara daha öğrenciliklerinden itibaren uygun ortamlarda stajyerlik ve çıraklık yapma imkânı sağlamak gibi kadınları daha fazla gözeten plan ve stratejiler uygulamaya konulursa, kadınların kariyer merdivenlilerini tırmanmaları önündeki engeller hızlı bir şekilde ortadan kalkacaktır. Yine bu geliştirilecek plan ve stratejilere stratejik konumdaki yönetici pozisyonlarının en az %35'inin kadınlara tahsis edilmesi yönündeki Nijerya uygulaması örnek olarak gösterilebilir. Başlangıçta zorunluluk olarak görülen bu uygulama zamanla kendiliğinden gerçekleşecektir. Şöyle ki, bu çalışmada ifade edildiği üzere iş hayatında kadınların rol model olarak görebilecekleri kadın yönetici eksikliği bu tarz uygulamalarla son bulacak ve uygun rol modeller önderliğinde daha fazla yönetici konumunda kadın iş hayatında kendine yer bulacaktır.

Yapılan bu çalışma dünya genelinde iş hayatında kadınların karşılaştıkları engellerin nelerden kaynaklandığını ve bu engellerin aşılması için nelerin yapılması gerektiğini açıklığa kavuşturmuştur. Bu araştırma özellikle ülkemizde çalışma yapacak bilim adamlarına ve akademisyenlere bir ayna tutacaktır. Bu bağlamda bu konuda çalışma yapanların her ülkenin farklı bir tecrübeye sahip olduğu ve her toplumun kendine has bir değer yargısının bulunduğunu da göz ardı etmemesi gerekir. Geliştirilen stratejiler ve bu konuda atılacak adımlar farklı tecrübe ve değer yargıları ile taban tabana zıt olmamalıdır.

KAYNAKLAR

- Alcorn, B. (19 Haziran 1995). 'Commitments Cinderella and the Glass Ceiling' Los Angeles Times (pre-1997 Fulltext) (Los Angeles, Kaliforniya), s.3.
- Belle, R.R., Townsend, B. & Mattis, M. (Şubat 1998). 'Gender gap in the executive suite: CEOs and Female executives report on breaking the glass ceiling' The Academy of Management Executive, ss. 28-42.
- Bickford, N. (11 Ekim 2011). 'Queen bees - an evolving species or an office myth?'. financialtimes.com.
- Claus, A., Callahan V. & Sandlin J. (18 Jun 2013). 'Culture and leadership: women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union', Human Resource Development International, published online.
- Conger, J. A. (Summer 1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research." Leadership Quarterly.
- Dreher, G. F. (Mayıs 2003). 'Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top' Human Relations.
- George, P. (Ekim 2002). 'Out with the "in crowd" the negative power of queen bees' Leadership for Student Activities NASC Edition, s.16.
- Grant Thornton International Business Report, (2013). 'Women in senior management: Setting the stage for growth'.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (Güz/Autumn 2010). 'Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri', Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/Educational Sciences: Theory&Practice, ss.2221-2273.
- Hurt, J. (18 Ocak 1995). 'Glass ceiling cracking – slowly' Milwaukee Journal (Milwaukee, Wis), s.10.
- Ibarra, H., Ely, R. & Kolb, D. (September 2013). 'Spotlight on Women in Leadership, Women Rising: The Unseen Barriers,' Harvard Business Review.
- McCarthy, Siobhain A. (2001). 'Portals in the Glass Ceiling: The Role of Surreptitious Knowledge in the Leadership Advancement of High Potential Middle Management Women,' A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education University of California, Los Angeles.
- Mukherji, S. (Ocak-Mart 2010). 'The Perception of 'Glass Ceiling' in Indian Organizations: An Exploratory Study' South Asian Journal of Management, ss. 23-42.
- Kirwan-Taylor, H. (2013). 'Suffering from ... Queen bee syndrome?' Management Today, Nisan, s.14.
- Koçel, T. (2013). 'İşletme Yöneticiliği', Beta Yayınları 14. Baskı.
- Kolade, Obamiro J. & Kehinde, O. (Ocak 2013). 'Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry' Iranian Journal of Management Studies, ss.79-99.
- Rajan, T. V. (16 Ekim 2002). 'The queen bee syndrome' The Scientist, s.9.
- Rearson, Kathleen Kelley (Text Copyright 2014) 'They don't get it, do they? Communication in the workplace_ Closing the gap between women and men'.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). 'Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışsal Yansıması', Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13 Sayı:1,.
- Yousry, M. (İlkbahar 2006). 'The Glass Ceiling - Isn't Glass', Business Renaissance Quarterly, ss. 93-111.
- Ziegler, M., (25 Ağustos 2003). 'Picture Brightens for Women in Government' Federal Times.

Extended Abstract

Nowadays the number of women in senior management positions in business compared to men is very small. In this study, especially benefited from foreign sources, the underlying cause of several factors related to the low number of senior women managers in business associated with only the 'queen bee syndrome' and 'glass ceiling syndrome' are evaluated. According to this study, the first of these two syndromes with women in senior management positions than men to have a very small share is not considered a significant relationship; on the other hand, the second is concluded that a significant relationship. In addition, these two syndromes to be kept in mind in the context of 'leadership' what kind of factors motivating and encouraging women to be senior managers could be useful in removing the barriers that prevent are evaluated. At this point, implications of effective leadership is very important in order to overcome the invisible barrier and break the glass ceiling in senior management positions for more women to take part.

The first section of this study has focused on 'queen bee syndrome' and how this syndrome is insufficient to explain the obstacles women have faced in their career progression. The second section has evaluated 'glass ceiling syndrome' and how this syndrome is sufficient to explain the obstacles women have faced in their career progression. The third section has shown the importance of effective leadership approach to break the glass ceiling for women. The last part has addressed what the study expresses now and how it can be associated with possible future studies on the basis of effective leadership approach removing the barriers from women's career progression.

Queen bee in the hives struggles to maintain its power. Likewise, in business it can be found in women carrying the queen bee features. According to Bickford (2011), if a female boss undermines other women, shows little support and makes life difficult for them too, she is said to be suffering from 'Queen Bee Syndrome'. Rather than wanting to advise, support or mentor them, she tries to suppress their contribution and development. However, since the majority of boss is men in business life 'queen bee syndrome' seems inconsistent.

Women also take part in team work more than men. Bickford (2011) says that the majority of successful women support and develop all the members of their teams and they are not threatened by the success of colleagues, but take pride in it, particularly if they have taken an active role in supporting that individual's career. All these findings as well as the basic issues referred to here show that 'queen bee syndrome' is insufficient to explain the obstacles women have faced in their career progression.

Wall Street Journal derived 'glass ceiling syndrome' for the meaning of the apparently invisible barriers that prevent more than a few women from reaching the top levels of management. According to Mukherji (2010, ss. 23-42), compared to formal barriers to career advancement such as education or experience requirement, the glass ceiling barriers are less tangible hindrances- frequently anchored in culture, society and psychological factors - that impede women's advancement to upper management or other senior positions. Evidence of the glass ceiling has been described as invisible, covert and overt. Nevertheless, as a result of research conducted in the western world, there are also some indications that show glass ceiling such as, a salary difference between men and women, the dominant male management culture, the higher dosage of criticism on women than men, , the lack of senior women managers to be role models (Mukherji, 2010, pp. 23-42). Thus, glass ceiling in business life should be evaluated in practice and the relationship between the scarcity of senior women manager in business and the 'glass ceiling syndrome' is significant.

Accepting the existence of a glass ceiling phenomenon for women in business is undoubtedly important but not sufficient. Fundamental changes are needed to break the glass ceiling. Effective leadership approach will be one of the most powerful changes that helps women removing the barriers from their career progression. The development of women's leadership skills are needed to break the prejudices that women encountered and consequently will help to guide them. An innovative training program for leadership development of women in middle management positions can provide them to climb senior executives positions. At the end of the 20. Century, the concept of 'leadership' changed basically from individualism to cooperative theme (Conger, 1999, ss.146-150).

Cooperation and exchange-oriented 'leadership' concept has become need women, rather than the place opened to women because the micro and change based on all sorts of cooperation on macro-level activity within the organization, women are getting a more efficient and rapid role (McCarthy, 2001, ss.11-12). Leadership program is also an important tool in today's business life for women in which it is

not a burden , it is a situation that should become part of the business life. According to Mc Carthy (2001, ss. 150-153), this kind of program should be done in a free environment for women where they are more honest and sincere, which positively affects the development. This program should be a wonderful place for women in middle-level managers to interact women in senior managers.

This study find outs what kind of syndromes that women encountered in world-wide business life and how effective leadership may help to overcome obstacles comming from the syndrome of glass ceiling. This research will be helpful particularly for Turkish scientists and academics for holding a mirror. In this context, all countries have a different experience and a unique value which canshould not be ignored in evaluating the situation.