

ERKEK EGEMEN İŐ ORTAMLARINDA KADIN YÖNETİCİLERİN DENEYİMLERİ VE STRATEJİLERİ

Cansu GÜVENEL KARADUMAN¹

Ayça ERGUN²

ÖZ

Ataerkil toplumlarda kadınlar kamusal ve özel alandaki eşitsizlikler sonucunda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Söz konusu eşitsizlikler kamusal alanın önemli bir bölümünü teşkil eden iş hayatında da geçerlidir. Kadının eğitim alması, meslek edinmesi ve hatta çalıştığı alanında yönetici konumuna gelmesi bile bu eşitsizliklerin ortadan kalkmasını mümkün kılmamaktadır. Bu makalenin amacı kadınların iş alanında karşılaştıkları zorlukları ve bunlarla başa çıkma stratejilerini belirleyerek ayrımcılık ve eşitsizlikleri hangi yollarla aşmaya çalıştıklarını incelemektir. Çalışmada yönetici pozisyonunda çalışan kadınların çalışma hayatlarındaki deneyimleri, karşılaştıkları sorunlar, bunlarla başa çıkma stratejileri incelenmiş ve eşitsizliklerin aşılmasında sahip oldukları sosyal çevrenin rolü sorgulanmıştır. Çalışmanın örneklemini Türkiye’de bir teknoparkta çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Alan araştırmasında kadın yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Çalışmanın savı kadınların eğitim düzeylerinin yükseldiği ve profesyonel alanda yönetici konumunda bulunmalarına rağmen kamusal ve özel alanda iş hayatında ataerkil davranış kalıplarını sürdürüp içselleştirmekte ve hatta yeniden üretebildikleridir. Sosyal çevre ve sosyal sermaye, eşitsizliklerin giderilmesinde önemli bir etken olmakla birlikte çalışma hayatındaki eşitsizlik ve ayrımcılık örüntülerinin ortadan kaldırılmasında sadece kolaylaştırıcı etki göstermekte, bunların ortadan kaldırılmasında yapısal bir katkı sağlayamamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sermaye, Ataerkillik, Ayrımcılık, Teknopark, Kadın Yöneticiler,

¹Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Nüfus Etütleri Enstitüsü, Nüfus Bilim Bölümü

²Doç.,Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

WOMEN MANAGERS' EXPERIENCES AND STRATEGIES IN MALE DOMINATED BUSINESS ENVIRONMENT:

ABSTRACT

In patriarchal societies, women are subjected to discrimination as a result of inequalities in the public and private spheres. Those discriminations are prevailing in the work life as well. Although women are able to get better education, participate in work force, becoming a manager, is still a challenge. The purpose of this article is to examine the ways in which women try to overcome discrimination and inequalities by identifying the challenges and coping strategies they face with in their professional lives. This article is based on the data collected during a fieldwork where in-depth interviews were conducted with female managers in one of the techno parks in Turkey. It argues that women tend to internalize and reproduce patriarchal norms and behaviours in their respective professional fields even though they used to face with gender biased behaviour and experience discrimination in the workplace. Social environment and social capital have considerable impact on the overcoming of inequalities, yet they cannot provide a structural contribution to their elimination.

Key Words: Social capital, patriarchy, discrimination, women managers, science and technology parks

1. GİRİŞ

Kadınlar tarih boyunca gündelik hayatın her alanında erkekler ile kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama özellikle iş yaşamında içerisinde ayrımcılık ve dışlayıcılık boyutlarına ulaşmıştır (Walby, 1990). Eğitim olanlarını arttıran ve çeşitlendiren kadınlar mesleki anlamda erkekler ile aynı eğitimi alıp iş yaşamında aynı ya da benzer pozisyonlarda çalışmaya başlamışlardır. Bugün düzenli ve yoğun eğitim sonucunda iş dünyasında yöneticilik gibi üst düzey pozisyonlarda daha çok kadın yer almaktadır. Geçmişte kadınlara daha uygun ve kadınların daha iyi yapabileceği düşünülen hemşirelik, sekreterlik, asistanlık, öğretmenlik, bakım ve hizmet sektörü gibi mesleklerin yanı sıra, kadınlar günümüzde erkeklerin yoğun olarak yer aldıkları iş alanlarında da çalışmaktadırlar (Walby, 1990). Erkekler ile kadınların aynı eğitimi almalarına veya aynı donanıma sahip olmalarına rağmen, kadınların erkeklerden daha düşük pozisyonda çalışmaları akademik yazında bir tartışma konusu olmuştur. Erkeklerin kadınlardan üstün olduğu düşüncesi yeni bir düşünce değildir; ayrıca bu düşünce, bir başka deyişle ataerkil bakış açısı, hayatın her alanında güçlü ve yaygındır. Teknoloji, üretim, piyasa ve temelde ekonomi üzerinde hakim olan erkek egemenliği kadınları iş dünyasında kısırlaştırmış ve kadınların geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumlu tanımlanan mesleki alanların dışına çıkmalarına engel olmuştur. Hakim'e (1979) göre kadınlar erkekler ile aynı iş gücüne katılsalar bile erkek çalışanlardan daha düşük düzeyde yer almakta ve onlardan daha az gelir elde etmektedirler. Bu gelir ayrımının ardındaki bir başka sebep ise erkekler ile aynı yoğunluk ve düzeyde çalışan kadınların ev işlerine ve ailelerine daha az vakit ayıracakları için daha çok gelir sağlayan üst düzey pozisyonlara ulaşmalarındaki güçlüktür (Walby 1990). Bununla birlikte kadınların iletişim ve empati yeteneklerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu gerekçesiyle bazı yöneticilik pozisyonlarında özellikle tercih edilmeye başlanmıştır (Ecevit vd. 2003).

Bu makalenin amacı erkek egemen çalışma alanlarında yönetici konumunda çalışan kadınların, çalışma hayatında yaşadıkları zorlukların üstesinden gelmek için sosyal ilişkilerini kullanım şekilleri ile sosyal

sermayenin önemini incelenmek; sosyal sermayelerini kullanarak eril düşünce merkezli ayrımcılık ve eşitsizliklerle mücadeledeki stratejilerini belirlemektir.

Bu çalışma kapsamında toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin yeniden üretildiği bir mekan olarak saha çalışması Orta Doğu Teknik Üniversitesi teknoparkında (ODTU Teknokent) gerçekleştirilmiştir. Şirket sahibi olan ve/veya yöneticilik yapan 30 kadınla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Görüşmecilere iş tecrübeleri, toplumsal cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan sorunları ve bu sorunların aşılması için ürettikleri çözüm yolları; sosyal çevre ve sermayelerinin rolü; iş hayatlarının çeşitli aşamalarında yaşadıkları eşitsizlik ve ayrımcılık hikayelerine ilişkin sorular sorulmuş, böylelikle kadınların kendi deneyimleri, algıları ve bakış açılarını yansıtmaları sağlanmıştır.

Hem Türkiye’de hem de ODTÜ Teknokent’ teki şirketler çoğunlukla yazılım, bilişim, elektronik ve savunma sanayi sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. İlgili yazına bakıldığında ise teknoparklar ile ilgili araştırmalar genellikle teknoparkların gelişimi (Yalçıntaş 2014), teknoparkların güncel problemleri (Başalp vd. 2014) ve teknoparkların yeni iş birliği alanları oluşturulması (Çetin vd. 1997) gibi konular üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikle eğitim düzeyi yüksek beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu bir çalışma mekânı olan teknopark örnekleri kadının çalışma hayatındaki yeri ve rolü kapsamında değerlendirilmemiştir. Bu çalışma, mühendislik ve teknoloji üretimi gibi daha erkek egemen ve/veya erkek mesleği olarak tanımlanan iş istihdamının (Ibarra vd. 2010) daha çok bulunduğu teknokentleri, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin kamusal alanda yeniden üretildiği mekânlar olarak ele almaktadır.

Çalışma kapsamında yer alan ODTU Teknokent’te, firmaların %45’i yazılım ve bilgi teknolojilerinde ve %30’ u savunma sanayi sektöründe çalışmaktadır. Faaliyet gösteren 320 şirketten 59’unun yöneticisi veya kurucusu kadındır. Aynı zamanda görüşme yapılan yöneticilerin şirketlerinde erkek çalışanların sayısının kadın çalışanlardan daha fazladır. Erkek egemen bir ortamda çalışan kadın yöneticilerin, deneyimleri ve

algıları kadınların iş yaşamında maruz kaldığı eşitsizlikler, bunlarla mücadele yollarının belirlenmesi ile ataerkillik örüntülerinin değişimini anlamak açısından önemlidir.

2. İŞ YAŞAMINDA SOSYAL SERMAYE

Klasik ekonomi teorisyenleri sermaye kavramını fiziksel kapasite ve iş gücü olarak temel almış olsalar da daha güncel değerlendirmeler sermaye kavramının diğer boyutları üzerinde de durmuşlardır. Marx için sermaye kavramı tamamen ekonomik bir bütünlük içerisinde yer alır ve üretim ile sınıf ilişkilerinden ayrı düşünülemez. Sermaye kavramının sosyal anlamı bile metanın üretimi ve meta üzerindeki ilişki bütünlüğü ile açıklanabilir (Althusser, vd. 1997). Sermaye kavramının ekonomik temelden piyasa ilişkileri içerisinde sosyal bir anlam kazanması ise Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam gibi teorisyenlerin çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır (Adam, vd. 2003).

Bourdieu'ye göre sermaye kavramı toplumun birikmiş ve süregelen tarihinden ayrı düşünülemez (Bourdieu, 1977) ve “sermaye, aktörlerin veya grupların düşünce ve davranışlarını formüle ettikleri, topluma ait alışkanlık, kodlama veya kalıpların bütünüdür” (Yarar, 2011: 130). Aynı zamanda sermaye “karşılıklı tanıdık ve tanımanın az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerinden oluşan, dayanıklı bir ağa sahip olmakla birlikte bağlantılı gerçek veya potansiyel kaynakların toplamıdır” (Bourdieu, 1985). Ayrıca Bourdieu için sermayeye sahip olmak ve sermayeyi kullanım biçimi toplum içerisinde bireyin veya grupların diğer birey ve gruplardan ayrılmasına neden olur. Bourdieu'nun *ayrım* ile bahsettiği farklılaşma durumunun temel kaynağı veya aracı sermayedir.

Bireysel açıdan değerlendirildiğinde sosyal sermaye; bireyin ailesi, arkadaşları ve tanıdıklarıyla olan iyi ilişkilerinden kazandığı ve sosyal hayatının kalitesini olumlu olarak etkileyen ilişkiler olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle kişi, sahip olduğu ilişkiler yardımıyla günlük yaşamını kolaylaştırabilir, yeni bir işe girebilir, sorunlarını çözebilir ve yaşam kalitesini arttırabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sosyal sermaye, ekonomik terimden çok daha fazlası olarak anlaşılmalıdır (Bezanson, 2006: 427).

İş yaşamı açısından düşünüldüğünde ise sivil toplum örgütlerine olan üyelikler, aile, etnik ve sosyal topluluklara aidiyet, bağlar ve ilişkiler sosyal sermaye yaratımını bireyler açısından farklılaştıran unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Karagül, vd. 2006). İş dünyasında sahip olunan bilgi, beceri ve niteliklerin değer yaratması için sosyal bir süreçte başkaları ile etkileşime girilmesi gerekmektedir. Bourdieu'ye göre ekonomik sermaye veya eğitim ile biçimlenen beşeri sermaye aynılığına karşın yaşanan ayrımların temel nedeni sosyal sermaye kullanımı kaynaklıdır. Bireyin ilişki kurduğu kişilerin kültürel ve ekonomik sermayesi ne kadar güçlüyse, o kadar büyük bir sosyal sermaye kazanımı gerçekleşir. Bu nedenle tüm ilişkiler eş değerde değildir ve kimileri diğerlerinden fazla getirisi vardır.

Bourdieu sosyal sermaye kavramını daha birey temelli açıklarken James Coleman ve Robert Putnam gibi teorisyenler sosyal sermaye kavramını içinde yer alan toplum ile olan ilişkilerle açıklamaktadır. Coleman (1988) için sahip olunan bağlar ve bağlantıların niteliği niceliğinden öncelikli bir konumdur ve sosyal sermaye, daha çok işlevselliği üzerinden tanımlanmaktadır. Sosyal sermayeyi tek bir varlık olarak düşünmek yerine çoğul olarak sosyal yapı içerisinde düşünmek gereklidir.

Bu nedenle bireyler özellikle kurdukları ilişkileri ve geliştirdikleri bağlantıları, amaçları doğrultusunda şekillendirir. Coleman için sahip olunan sosyal sermayenin değeri, içerisinde barındırdığı güven ilişkilerine bağlıdır. Gerek toplumsal yaşamda gerekse iş dünyasında, bireyin güvene dayalı kapalı bir ağ sisteminde örülü bağlantıları kendisine avantaj sağlayacak ve aktörler arası hiyerarşide olumlu etkisi bulunacaktır. Sahip olunan güvene dayalı ilişkilerin yeni bağlantılar yaratması ve var olan bağlantıların güçlenmesine vurgu yapan bir diğer isim ise Putnam'dır. Putnam'a (2001) göre sosyal sermaye, sosyal ağlar ve karşılıklılık değerine sahip olan ikili ilişkiler bütünüdür. Ortak bilincin oluşması ve benzer normlara sahip olunmasının sosyal sermayeyi güçlendirdiğini savunan Putnam için güven unsuru da önemli bir araçtır.

Tüm çalışanlar, özellikle işverenler ve yöneticiler için sahip olunan bağlantılar ve etkileşim ağlarının kullanımı ve yenilerinin yaratılması önemlidir. Sosyal sermaye kavramı ile açıklanan bu bağlantıların gücü,

iş dünyasında yer alan aktörler arasında farklılıklar yaratmıştır. İş ortamında gösterilen performans sadece kişinin sahip olduğu eğitim ve tecrübeler ile açıklanamaz; sahip olunan bilgi ve becerilerin sosyal sermaye ile ilişkisi (iş yerinde kurulan sosyal bağlar, ilişki biçimleri ve güven yaratımı) çerçevesinde anlam bulmaktadır (Timberlake, 2005). Bu çalışmada yeni bilgiye erişim, yeni olanaklar yaratımı, bilgiye hızlı erişim ve sonuca çabuk ulaşma gibi getirilere sahip olan sosyal sermaye sahipliği, kadın yöneticiler açısından anlamı, etkisi ve faydası açısından değerlendirilmektedir. Kadın yöneticilerin sosyal sermaye kullanım örüntüleri; iş yaşamındaki deneyimleri, karşılaştıkları sorunlar ve bunlarla mücadele araç ve mekanizmaları çerçevesinde incelenecektir.

3. KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Kadını ucuz ve vasıfsız iş gücü olarak gören ve ailenin yeniden üretimine iten anlayış ile birlikte kadının iş yaşamında yer alması aslında kadının iş yaşamındaki konumunun aleyhine şekillenmesine neden olmuştur. Hem dünyada hem de Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmasına rağmen, kadınlar ekonomik faaliyetlerde yeteri kadar yer almamaktadır. TÜİK 2017 yılının verilerine baktığımızda meslek gruplarına göre istihdam edilen 28.189 kişiden yalnızca 8.729 (bin kişi) kadındır. Bu durum çoğu zaman toplumsal rollerle ilişkilendirilmiş ve kadını daha çok aile gibi kamusal alandan uzak mekan ile sınırlamıştır. Ekonomik yaşamda iş tanımlarının, iş ortamının ve çalışma koşullarının genellikle erkek ağırlıklı belirlenmiş olması da kadının iş dünyasında ikincil plana itilmesinde etkin rol oynamıştır (Negiz, vd. 2011).

Kadının erkeklerle eşit eğitim olanaklarından yararlanması ve çalışma hayatına girmesiyle birlikte, maruz kaldığı problemler ve ayrımcılıklar da farklılaşmış ancak toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlikler devam etmiştir. Yöneticilere atfedilen cesaretli olma, girişimcilik, rekabet ortamında çalışabilme ve hırs gibi özellikler erkeklerde daha baskın ve yoğun olduğu düşüncesinden dolayı yöneticilik erkekleştirilmiştir (Basow, 2013). Kadının içinde bulunduğu eril düşünce ortamı, aile yapısı ve yetiştirilme tarzı ile toplumsal değerler düşünüldüğünde kadının kendisine atfedilen ‘anne’ rolünden başka bir vasfa sahip olması

düşünülmemektedir. Bu nedenle iş yaşamında da kadınlar yöneticilikten uzakta, daha çok asistanlık, yardımcılık veya destekleyici personel gibi, yönetime yardım sağlayan birimlerde yer almaktadır.

Kadın istihdamının son 10 yıllık dönemine bakıldığında, oransal ağırlığın en çok sağlık ve sosyal hizmetler alanlarında arttığı gözlenmiştir. Ancak kadın istihdamının sağlık, eğitim ve finans gibi kollarında etkinliğinin karşısında eril ortamlarda faaliyetlerin devam ettiği bilişim, ticaret ve mühendislik gibi alanlarda kadın istihdam oranı düşüktür (Akgeyik, 2017). Araştırmanın gerçekleştiği 2016-2017 yıllarının TÜİK değerlerine bakıldığında iş kollarına göre kadın istihdamının en yüksek olduğu sektörler; sağlık ve hizmet sektörü (%69) ile eğitim (%50), finans ve bankacılık (%47) olduğu görülürken; çalışma kapsamında yer alan bilişim ve iletişim sektörlerinde bu oran %25 e kadar düşmektedir. Bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık firması Grant Thorton tarafından 35 ülkeden 2.500’den fazla katılımcıyla yapılan araştırmaya göre Türkiye’de yönetimdeki kadın yüzdesi 2016 yılında %20 iken 2018 yılında %27 ye yükselmiştir. 2016 yılında 35 ülke arasından 27. Sırada yer alan Türkiye; 2018 yılında ancak 5 basamak yükselerek 22. Sıraya geçmiştir. Lider ülke olan Filipinler’de ise bu oran %47 ile önde gelmektedir (IBR, 2018). Araştırmanın 2016 yılı sonuçlarına göre ise kadın yöneticilerin üstlendiği roller de ağırlıklı olarak satış, pazarlama ve insan kaynakları alanlarında yoğunlaşmaktadır. Türkiye’de Kadın yöneticilerin yer aldığı yöneticilik pozisyonlarında %25 ile CFO/finans direktörlüğü bulunurken, %14 ile pazarlama, %14 ile satış direktörlüğü rolleri yer almaktadır. Bu oran 2018 yılı için halen geçerli olup, global ortalama da kadın yöneticilerin en yüksek olduğu sektör %33 ile turizm & seyahat sektörü olarak belirlenmiştir (IBR, 2018). Ancak bu çalışmada yöneticilerin hangi birimde yönetici rollerini gerçekleştirdikleri anlamlı veriler oluşturmadığı için kapsam dahilinde tutulmamıştır.

Kadınların toplumsal değer yargılarından uzaklaşıp, kadın – anne eşdeğerliliğinden sıyrılıp, iş dünyasında yer alması görüldüğü üzere kolay değildir. Ataerkil toplum değerleri ve eril düşünce sonucunda kadının toplumdaki yeri aile içerisine itilmekte ve annelik ile özdeşleşmektedir. Kadınlar için ekonomik bağımsızlığın gereksiz görüldüğü toplumsal cinsiyet temelli bir ayırım ve ayırıştırma hem kamusal alanda

hem de iş dünyasında yaşanmaktadır. Elde ettiği ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlamayacağı yani ‘cep harçlığı’ olarak kalacağı düşüncesinden dolayı birçok kadın iş dünyasında yer almayı düşünmemektedir. Ayrıca yöneticilik için gerekli kişilik özelliklerinin erkekler ile ilişkilendirilmesinden dolayı kadınlar çalışma hayatında yer alabilseler bile belirli bir kademeye kadar yükselmekte ve daha çok ilerlemeleri literatürde cam tavan olarak adlandırılan görülmez engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller arasında kadınların yöneticilikten uzak pozisyonlarda, daha çok ikincil konumlarda görevlendirilmeleri; mesleki görev tanım ve içeriklerinde ayrımcılık yaşamaları; iş yerinde yer alan mentörlük ilişkilerinden faydalanamamaları; enformel örgüt kültürü içinde yer bulamamaları ve ataerkil zihniyet çerçevesinde iş dünyasından ziyade ev-çocuk ikilisine yönlendirici ayrımcı davranışlara maruz kalmaları örnek gösterilebilir.

Kadınlar ailevi öncelikleri, toplum tarafından benimsenen cinsiyet rolleri ve cinsiyet eşitliğinden uzak, eril zihniyette kurulmuş örgütsel uygulamalar nedeniyle kadınlar günümüz koşullarında bile yöneticilik gibi üst düzey pozisyonlarda nadiren yer alabilmektedirler. Yönetici olduktan sonra dahi ‘anne’ ve ‘kadın’ algısı yüzünden iş dünyasında sorunlar yaşamaktadırlar. Kanter’e (1977) göre kadınların duygusallıklarına ilişkin yapılan genellemelerde; onların “iş yerinin annesi konumuna itilmeleri”, “çok sevecen olmaları” beklendiği için onlara “evcil hayvan” gibi etiketlemelerin yapılması veya beklentinin dışında, sert davranmaları durumunda ise onlara “demir kadın” gibi yakıştırmaların yapılması kadınların maruz kaldıkları bazı eril düşüncelerin yansımalarıdır. Ayrıca kadınlar yöneticiliğin ‘erkek işi’ olması, kadınların ‘işe bağlı olmamaları’ ve işe bağlı olmaları durumunda ‘aile sorumluluklarını yeterli derecede yerine getiremeyecekleri’ düşüncelerinden dolayı yöneticilikte birincil olarak yer alamamaktadır (Acuner, vd. 1993: 79).

Kültürel, ekonomik, politik ve tarihi farklılıklara rağmen kadınların iş yaşamına girmeleri ve yönetici olmaları konusundaki tutum ve davranışlar ülkelerarası ortaklıklar göstermektedir. Kanter’e göre kadınların iş yaşamlarında yönetici pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellerden sadece biri kadın ve erkeklere

ilişkin farklı önyargılardır: “Ofis içerisinde kadınlar sekreter veya asistan; eğer bir erkek çalışma arkadaşıyla seyahat ederlerse eş veya kız arkadaş; erkek çalışanın yardımcısı veya onunla randevulaşan bir kadın olarak algılanmaktadır” (Kanter, 1977: 292). Yapılan çalışmalar yöneticiliğin ağırlıklı olarak eril davranışlar ve ataerkil düşüncelerle ilişkilendirildiğini göstermektedir (Koenig, vd. 2011). Yöneticilik için gerekli hırs, çalışkanlık, azim, cesaret, girişkenlik ve rekabet gibi özelliklerin erkeklerde var olduğu inancı; kadınların yükselmeleri önündeki eril düşüncelerden beslenen engelleri oluşturmaktadır. Ayrıca kadınların da kendilerini yetersiz görmeleri, başarısız olacaklarına olan inançları ve zirvede olmanın kadını yalnızlaştıracağı (Negiz, vd. 2011) düşüncesinden dolayı birçok kadın içselleştirdiği ataerkil zihniyet doğrultusunda kariyerlerinde yükselmeyi talep etmemektedir.

İyi bir yönetici “ya erkek olmalı ya da erkeksi davranış biçimlerine ve görünüşe sahip olmalıdır” algısı halen tartışılmaya devam edilmektedir. Çünkü bu algı hem kadınlar hem erkekler arasında yaygındır (Powell, vd. 1979: 401). Erkeklerin daha çok sahip olduğu düşünülen bağımsız ve bireysel benlik ile hırs, cesaret, rekabet ve baskınlık gibi özelliklerin yöneticilik ile uyum içerisinde olduğu; ancak kadınların daha çok sahip olduğu düşünülen samimiyet, sıcaklık, empati yetisi ve yardımseverlik gibi daha toplumsal normlar çerçevesinde bütünleşmiş özelliklerle ilişkilendirilmeleri onların yöneticilik gibi idari pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki en büyük engel olduğu yeni bir tartışma değildir (Basow, 2013). Ancak kadınların duygusallığı veya empati yeteneklerinin fazla olmasından kaynaklı iyi ilişkiler kurabilen ve geniş bir sosyal çevreye sahip olacakları düşüncesi ile duygusallıktan kaynaklı rasyonel karar vermeden uzakta, anne rolü üstlenip iyi bir yönetici olamayacakları ön yargıları çatışmaktadır. Kadınların duygusallıklarından kaynaklı sosyal ilişkilerdeki *yetenekli olma* durumları ile erkeklerin *mantıklı olma* durumları hep bir çelişki yaratır (Umberson, vd. 1996). Kadınların kolaylıkla yakınlık kurabilmelerinden kaynaklanan ‘beklenti’, onların iş dünyasında daha çok sosyal çevre yaratabilecekleri düşüncesini beraberinde getirir. Bu nedenle kadınların iş yaşamlarında erkeklere oranla sosyal ilişkilerini daha hızlı geliştirecekleri ve daha etkin kullanacakları beklentisi mevcuttur. Ancak ilgili yazına bakıldığında

kadınların iş dünyasında yaşadıkları problemler ve maruz kaldıkları ayrımcılıklar değerlendirildiğinde; sahip oldukları düşünülen sosyal çevre yaratma kabiliyetleri iş dünyası dinamikleri içerisinde incelenmemiştir. Kadın ve erkeklik üzerinden gerçekleşen ve toplumsal cinsiyet temelli rollerden beslenen bu ayrım, onlara iş dünyasında sosyal çevre yaratabilme kabiliyeti yaratıp yaratmayacağı açısından tartışılmamıştır. Bu çalışmada hem eril bir ortamda yer alan kadın yöneticilerin sorunları incelenmiş hem de bu sorunların aşılmasında ‘kolaylıkla yaratabildikleri’ sosyal ilişkilerin önemi tartışılmıştır.

4. İŞ YERİNDE TOPLUMSAL CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIKLARLA MÜCADELEDE SOSYAL İLİŞKİLERİN ROLÜ

Kadın yöneticiler iş dünyasına girdikleri andan itibaren yöneticilik gibi üst düzey konumlara ulaşırken yaşadıkları süreçte farklı etiketlemelere ve ayrımcılıklara maruz kalmaktadır. Bu nedenle hem var olan sorunların aşılmasında hem de iş dünyası için temel olan yeni bilgilere erişim, yeni olanakların yaratımı açısından sosyal ilişkiler, yöneticiler için önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında yönetici kadınların iş tecrübeleri, çalışma yaşamı hikayeleri, yaşadıkları sorunlar, bu sorunlarla başa çıkma stratejileri sosyal sermaye kapsamında değerlendirilebilecek ilişki ve bağlantılarına ilişkin sorular sorulmuştur.

4.1. Sosyal Sermaye Yaratımı

Kişilere karşılıklı değerler ve avantajlar yaratan bağlantılar ve ilişkiler bütünü olarak adlandırılan sosyal sermaye kavramı (Putnam, 2001), oluşturulması açısından çeşitli kaynaklara dayanmaktadır. Bu kaynakların bireysel (Bourdieu, 1985; Burt, 1992) ya da aile ve akraba kaynaklı ilişkilerden (Woolcock, 1998) desteklendiği düşünülmektedir. Karagül’e göre sosyal sermaye kaynakları “ aile, sivil toplum kuruluşları, firmalar, kamu kurumlarıyla olan ilişkiler ve etnik – sosyal topluluklara olan üyelikler” ile çeşitlendirilebilir (Karagül, vd. 2006). Bu çalışmada sosyal sermaye kaynakları üç farklı boyutta ele alınmıştır: dernek ve kuruluşlara üyelik açısından sosyal sermaye, aile - akraba gibi sosyal çevre aracılığıyla ve sahip olunan sosyal sermaye ve geçmişten gelen eski iş ortakları, çalışma arkadaşları gibi profesyonel çevreyle yaratılan sosyal sermaye.

Sosyal sermaye kaynağı olan aile – akraba gibi sosyal çevre etkisi, mülakatlarda en çok vurgu yapılan kaynak olmuştur. Woolcock’ un da (1998) bahsettiği üzere aile üyeleri, arkadaşlar ve akrabalar sosyal sermaye yaratımı ve bu sermayenin etkin kullanımı açısından derneklere ve birliklere üyeliklere oranla daha fazla etki sağlamaktadır. Sadece iş dünyasında değil aynı zamanda özel hayatta da sahip olunan bu tür ilişkilerin, dolaylı olarak işteki başarıya ve yükselmeye etkisi bulunmaktadır. Girişimci bir kadın yöneticiyle yapılan görüşmede görüldüğü gibi sosyal çevrenin işe etkisi dolaylı yoldan da olsa görülmektedir:

“Sosyal çevre her anlamda önemli tabi ki. Mesela manevi destek. Maddi olmasa da bu işi kurarken ve geliştirirken bende zorluklar yaşadım, ama hep yanımda sevdiğilerim vardı. Çevremde danışıp fikir aldığım kişiler oldu ve bu destek olarak çok önemli. Sıfırdan bir iş yaratıyorsunuz, sosyal çevreniz sizi her anlamda desteklemezse çok zorlanırsınız. Hiçbir şey yapmasalar bile sanki ev ve iş ayrımında iş bölümü yapmışız gibi, sanki ben buradan sorumluyum, onlar da oradan” (G14).

Aynı şekilde tüm görüşmeciler aile bireylerine danışmak ve güvene dayalı ilişkilerden destek almanın sorunlarla başa çıkmanın önemli yöntemlerinden biri olduğunu ifade etmişlerdir. İşe ilk giriş aşamasında veya işin ilk kuruluşunda sosyal çevrenin öneminden söz eden görüşmeciler için; aile, akraba veya arkadaşlar bazen şirketin gelişiminde de rol oynamaktadır. Görüşmecilerin büyük bir çoğunluğu “iş ve iş dışı yaşamlarındaki ilişkileri birbirinden ayrı tutmanın gerekliliğini”, “sosyal çevreleri ile iş yaşamlarını farklı düzlemler olarak gördüklerini” ve “iş hayatlarını özel hayatlarından uzak tutmaya çalıştıklarını” belirtmişlerdir. Ancak, aynı zamanda görüşmeciler hem işe girişlerinde hem de çalışma hayatları boyunca “sosyal çevrelerinden gelen destek olmasa” sorunları ile başa çıkmakta zorlanacaklarını da ifade etmişlerdir. Zira “zorluk anlarında” ilk başvuru ve yardım alınan yerin aslında özel hayatlarını oluşturan aile, arkadaşlar, eş, dost gibi yakın sosyal çevreleri olduğu görülmektedir. Bu durum bize sosyal sermaye kaynaklarından biri olan aile, arkadaş, tanıdıklar üzerinden oluşturulan sosyal çevrenin kamusal alandaki önemini göstermektedir.

Eski çalışma arkadaşları, güncel çalışma ortamında kurulan ilişkiler ve iş dünyasındaki bağlantılar sosyal sermaye kaynaklarından profesyonel çevreyi oluşturmaktadır. Görüşmecilere iş dünyasında yaşadıkları zorlukların veya problemlerin üstesinden gelinmesinde başvurdukları yerler sorulduğunda ağırlıklı olarak eski çalışma arkadaşları, iş çevreleri ve halihazırdaki çalışma arkadaşları olduğu öğrenilmiştir. Bir görüşmeci kendi deneyimini şu şekilde ifade etmiştir:

“İlk ise girerken bir üniversite hocam yardımcı olmuştu. Sonrasında ise çalıştığım yerlerde iyi referanslar edindim. Yeni bir işe başladığımda hep eskiden gelen referanslarım yardımcı oldu. Bu işe başlarken de onlar bana oldukça fayda sağladı. Her bir referans yeni bir iş imkanı doğurur ve yeni referanslar olacak şekilde işler ilerler.” (G4).

Bir diğer görüşmeci ise iş bulma sürecini şu şekilde değerlendirmektedir:

“Aslında benim hikayem tam da bu şekilde oldu. Ben bir gün tez hocam ile görüşmeye gitmiştim ve o zaman bana sunulan bir fırsat vardı. Bu iş imkanını söylediğimde kendisi bana birlikte bir firma kurmayı teklif etti. Ben de teklifini değerlendirdim ve şimdi bu firma 10 senedir var. Eğer o gün hocam bana bu şekilde bir öneride bulunmamış ve benimle bu işe girmemiş olsaydı şimdi burası olmazdı. Bana cesaret veren de motive eden de hep profesyonel çevremdekiler oldu” (G11).

Sosyal çevre bütünlüğünde değerlendirildiğinde formal olarak adlandırılan profesyonel ilişkilerin enformal olarak kişiye özel fayda sağlaması sosyal ilişkilerin profesyonel bağlamda önemini göstermektedir. Bu nedenle sahip olunan profesyonel çevrenin, hem şirketin kurulmasında hem de kişinin kariyer basamaklarında yükselmesinde önemli etkisi bulunmaktadır.

Dernek, kurum ve kuruluşlara üyelikler, yeni bağlantılar yaratılmasında veya var olan bağlantıların güçlendirilmesinde önemli yere sahiptir. Ayrıca sahip olunan bağlantılar kişinin kimlik oluşumu ve aidiyeti açısından da etkin rol oynamaktadır. Molyneux’ün (2002: 175) “katılım önemlidir, sadece gelişim ve yeterlilik anlamında değil aynı zamanda son zamanlarda yapılan çalışmalardan da öğrendiğimiz üzere uzun

sürelili devamlılık ve dayanıklılık için de organizasyonlara katılım önemlidir” savından da anlaşılacağı üzere; görüşmecilere düzenli olarak katıldıkları veya üyelikleri bulunan, etkileşim içerisinde oldukları dernekler veya kuruluşlar sorulduğunda; çalışma alanı olarak çok geniş bir sektörde yer aldıklarından bireysel üyeliklerin sosyal sermaye açısından çok fazla bir önemi olmadığı belirtmişlerdir. Aynı şekilde mezun derneklerine katılımlarının da son derece sınırlı olduğunu ve bir fayda sağlamadığı ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle görüşmeciler için sivil toplum alanı olarak kullanılan dernek, kurum ve kuruluşlar bir sosyal sermaye kaynağı oluşturmamaktadır.

4.2. Kadın Yöneticilerin İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar

Evett's'a göre “kadınlar özel yaşamları ve evdeki sorumluluklarıyla çok meşgullerdir, halbuki iyi bir yöneticinin dikkatinin dağılmaması ve disiplininin bozulmaması gerekir. Bu nedendir ki kadınlar iyi birer yönetici olmazlar” (1997: 229). Bu düşünce yapısının hakim olduğunu bilen kadın yöneticiler, başarılı olmanın sırrının “erkek gibi olmaya” bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle kadınlık ve kadınsılık, eril önyargılardan dolayı yöneticilik pozisyonu önünde engel teşkil etmektedir. Bununla başa çıkmanın yolu ise kadınlıktan arınarak kadınlığa atfedilen özellikleri arka plana itmek ya da görünmez kılmaktır. Kadınların “dedikoduyu sevmesi”, “anne olunca veya evlenince iş yerinden ayrılacakları” veya “eski performanslarında çalışamayacakları” düşüncesi görüşme yapılan yöneticilerin en çok maruz kaldıkları genellemeler ve ön yargılardır. Ancak bu önyargılardan kaynaklanan sorunlarla karşılaşmamak için aslında kendi işlerini kuran kadın yöneticilerin aynı önyargıları kadın çalışanlarına uyguladıkları görülmektedir. Kadınların hassas olmaları, duygusal olmaları, profesyonel davranamayacakları, anne olunca işi aksatacakları gibi eril yargılarla yargılanan bazı görüşmeciler kadın çalışanları da aynı şekilde yargılamaktadırlar. Bu durumu kadınlar tarafından içselleştirilmiş ataerkil zihniyetin yansıması olarak değerlendirmek mümkündür.

Kadın yöneticilerin sosyal çevrelerinin hangi tür sorunlara ne şekilde yardım ettiklerinin anlaşılması için öncelikle kadınların iş yerlerinde hangi problemleri yaşadıklarının belirlenmesi gereklidir. Bu bağlamda

öncelikle yönetici kadınların iş yerlerinden kaynaklı yaşadıkları problemlere, sonra kadın olma durumlarından kaynaklı sorunlara ve son olarak iş – ev ikileminden kaynaklı ve toplumsal cinsiyet merkezli ayrımcılıklara değinilecektir. Jagacinski'nin (1987) de belirttiği gibi birçok çalışmada kadınların eril ortamlarda çalıştıklarında iş yerlerinde kendilerine karşı bir izolasyon, destek yoksunluğu ve kadın olmalarından kaynaklı duygusallık, cesareten ve hırstan uzak olma, çabuk vazgeçme ve liderlik vasıflarına sahip olamama gibi ön yargılar ve buna bağlı ayrımcılıklar yaşadıkları görülmüştür. Kadınlar çalışma yaşamına girebilseler bile vasıfsız ve ucuz iş gücü olarak görülmeleri, var olan iş dünyasında iş tanımlarının ve çalışma koşullarının eril merkezde belirlenmesi ve kazandıkları paranın “cep harçlığı” olarak nitelendirilen ve destek sağlayıcı para olarak algılanması, “eve ekmek getirenin yine erkek olması” gibi etmenlerden yönetici olmaktan çok uzak konuma itilmektedirler. Yönetici pozisyonuna yükselen kadınlar ise çok daha farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. ‘İyi bir yöneticinin erkek’ olması algısından kaynaklanan dışlanma, kadının annelik ile ilişkilendirilmesinden kaynaklı yöneticilik vasıflarının sürekli sorgulanması yönetici kadınların deneyimlerinden sadece birkaçıdır.

Beşpınar (2010) yüksek – orta sınıfa ait kadın çalışanların, iş yaşamlarında duygusal veya maddi olarak bir tatminsizlik yaşamadıkları ancak çok daha başka problemlerle uğraştıkları belirtmiştir. Çalışma kapsamında görüşülen yöneticilerden tümü iş yaşamlarını sevdiğileri ve mesleki açıdan tatmin olduklarını ifade etmişlerdir. İdari pozisyonda olmalarının getirdiği zorluklar veya önemli kararları tek başlarına vermelerindeki yükümlülüklerden zaman zaman yakınsalar da içinde buldukları konumdan mutludurlar. Kadın yöneticilerin deneyimledikleri en büyük sorunlardan biri kadın olma durumundan kaynaklanan ön yargılı eril bakış açısıdır. Yapılan görüşmelerde kadın yöneticilerin en sık değindikleri sorunlar toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılık, çalışan kadınlara ilişkin önyargılar, erkeklere göre başarısız, hırssız ve yetersiz oldukları görüşleri ile her zaman kendilerini kanıtlamak zorunda olmalarıdır. Hem savunma sanayi hem de bilişim sistemleri gibi alanların daha çok erkek egemen alanlar olduğuna dikkat çeken görüşmeciler için çalıştıkları ortamlar çok kadın dostu değildir. Jagacinski'nin (1987) de bahsettiği üzere kadın ve erkek

çalışanların aynı yeterlilikleri ve donanımları olmasına rağmen, erkek egemen sektörlerde kadınlara kariyer hedefli yaklaşılmaması ve gereken yükümlülüklerin verilmesinden kaçınılması, onların sadece yardımcı olarak görülmesi de bu çalışma da sıklıkla dile getirilmiştir. Bundan kurtulmak veya kaçınmak için kadın yöneticiler, erkeklerden daha çok çalıştıklarını kendilerini kanıtlamaya çaba harcadıklarını belirtmişlerdir. Şirketteki güçlerini göstermek için bazen ‘yüksek sesle konuşmaktan’ kaçınmayan kadın yöneticiler ancak bu sayede erkek çalışan tarafından dikkate alındıklarını söylemektedir. Bir görüşmeciye göre: *“Yönetici olanın sızlanmaya hakkı yok. Yönetici ayakta durur, sen hangi iddia ile yönetici oluyorsun? Gerektiğinde yüksek sesle konuşmaktan kaçınmayacaksın”* (G5).

Ayrıca kadın yöneticiler “ciddiye alınmak” için bir yol olarak sürekli çalışkanlıklarını kanıtlama mücadelesi içinde olduklarını şu şekilde ifade etmişlerdir: *“Çok fazla özel hayatım yok aslında. Herkes işten çıkınca da ben burada çalışmaya devam ediyorum. Bu şekilde alıştık, yoksa ciddiye alınmazsın zaten. Bu sektör içindeysen eğer çok çalışmak zorundasın”* (G6) .

Ecevit, Gündüz - Hoşgör, Tokluoğlu’ nun 2003 yılında yaptıkları çalışmada da görüldüğü üzere kadınlar kendilerini kanıtlamak için erkeklerden daha fazla ve daha yoğun çalışmaktadırlar. Kimi zaman çalışma saatlerinin dışında ve tatillerde kimi zamansa hafta sonları şirkete gelerek çalışan kadın yöneticiler için bu durum artık eril dünyada bir norm haline gelmiştir. Bir görüşmeci için ise; *“Sabah 9 da başlıyorum akşam 23.30 a kadar genelde çalışıyorum. Onlardan daha fazla çalıştığımı görünce kimse bana bir söz söyleyemiyor. Sosyal hayatım yok, hayatımın merkezinde işim var”* (G5). Bir diğeri için ise çalışma hayatında tatilin yeri olmadığı anlaşılmaktadır: *“ilk defa bu yıl 4 günden fazla izin aldım ve tatile gittim. O da eğer yasalar değişmeseydi ben yine tatile gitmezdim. Ama artık yıllık izninizi kullanmak zorundasınız. İşimi fiziki olarak bıraksam bile evde bilgisayarımdan veya telefonumdan takip ediyorum. Evet eşimden daha çok çalışıyorum, çünkü iyi olmak zorundayım”* (G2). Sonuç olarak kadınlar işe dair becerileri ile yöneticilik vasıflarını kanıtlayabilmek için erkeklerden daha çok çalışma gereksinimi duymakta ve hatta kadınlık kimliklerinden sıyrılmak için çaba göstermektedirler.

İyi olmak algısı aslında eril bir alanda ve ataerkil bakış açısıyla çalışmanın getirmiş olduğu bir algıdır. Kadınların sürekli erkeklerden daha alt pozisyonlarda çalışmaya zorlanmaları, üst düzey yöneticilik yapamayacakları ön yargısıyla başa çıkmaya çalışan kadınlar için “iyi hatta daha iyi olmak”, “beklentinin çok üzerine çıkmak”, “erkeklerden daha çok çalışmak” gibi stratejiler belirleyerek adeta kendileriyle yarış halindedirler. İyi olma çabası sadece kamusal alanda değil özel alanda da sürdürülmektedir. Görüşmeciler için iyi bir yönetici olma düşüncesi aynı zamanda mükemmel bir eş ve mükemmel bir anne olma düşüncesiyle perçinlenmektedir. Kadınları çoğu zaman evlerini veya çocuklarını da “şirket yönetir gibi yönettiklerini” belirtmiştir. Bir görüşmeciye göre;

“Burada yönetici de olsam sonuçta evde ev kadınıyım. Nasıl buradaki işlerim mükemmelse, evde de her şeyin mükemmel olması lazım. 23 senedir evliyim ve bir kızım var ve ilk defa bu sene eve yardımcı almaya başladık. Eğer rahatsızlanmasaydım (bel fitiği) ben yine de evdeki görevlerimi de tamamıyla yerine getirirdim. Yönetici oldum diye evdeki görevlerimi aksatamam” (G12).

Bir başka görüşmeci ise mükemmel eş ve iyi bir yönetici ikileminin ataerkil baskı ile perçinlenmiş halini ve bunun içselleştirilen kimlikler olarak yansımaları şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ben burada mühendisim, ben kadın değilim. Ama evde kadını, mühendisim ben çalışıyorum diyemem. Eşimin bir beklentisi yok aslında ama benim bakışıma göre eğer iş mükemmel ise evde mükemmel olmalı. Evde kadın olduğum için kadın görevlerimi yapıyorum. Ama burada mühendisim, kadın gibi davranmıyorum” (G10).

Ev ve aileye ilişkin olarak sıklıkla dile getirilen kadın olmak, kadınlık rolleri ve kadının rol ve görevleri kamusal alanda yani çalışma yaşamında kesinlikle kaçınılması, saklanması, örtülmesi gereken özelliklerdir. İş yaşamında *kadın gibi davranmak* ve *kadın olmaktan* kaçınmak görüşmeciler tarafından en çok telaffuz edilen kavramlar olmuştur. Toplumsal cinsiyet rolleri üzerinden belirlenen ön yargılar yüzünden kadın yöneticiler kimi zaman kadın olma durumunu sakladıklarını, erkek gibi davranmayı tercih

ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilik için gerekli olan hırs, cesaret, girişimcilik ve rekabet ortamında çalışabilme erkek cinsiyeti ile özdeşleştirilen meziyetlerdir. Kadınlar ise ‘anne’ rolünün bir getirisi olarak daha yardımsever, cana yakın, empati gücü yüksek ve duygusal olarak tanımlanmaktadır. Ancak anneliğe atfedilen bu özelliklerin iş yaşamında bazen zayıflık ve zaafı özdeşleştirildiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde kendilerine atfedilen ve sürekli yeniden üretilmesi beklenen duygusallık ve cana yakınlık kadın yöneticileri, erkeklere göre ikincil bir pozisyona itmektedir. Yaşadıkları zorlukları aşmak için kimi görüşmeciler ‘erkek’ gibi davranmayı, konuşmayı tercih etmektedir. Bir görüşmeci *“Ben burada kadın değilim, biri benim kadınlar günümü bile kutlasın istemem. Ben burada işimle varım ve kadın gibi davranmaktan da kaçınıyorum. Böylece kadındır, annedir gibi şeyler duymuyorum”*(G5) ifadesi ile geliştirdiği stratejiden bahsetmektedir. Ancak “kadın gibi davranmak” ifadesi ile kadınlık rollerine ilişkin önyargıları yeniden üretmektedir. Kimileri ise özellikle daha duygusal, hassas ve kırılgan davranmaya yani bir nevi ataerkil bakışta yer alan genellenmiş kadınsı davranışları sergilemeye çalışarak kendi kimliklerini özellikle cinsiyetlendirerek, deneyimledikleri zorlukları bir nebze engellediklerini ve yardım almak istediklerini söylemişlerdir. Bir görüşmeci bu eril önyargıları tekrarlayarak dezavantajlı durumunu yararına çevirdiğini şu sözlerle belirtmiştir: *“Kamu da bir proje oldu diyelim ve benim anlamadığım bazı noktalar var. Ben kendim gidiyorum ve yardım istiyorum. ‘Ben zaten elimin hamuruyla anlamam bu işlerden ama işte.... ‘diyorum. Onların gözünde zaten kadın kompleks işleri halledemez, böylece istediğim her şeyi bana detaylıca açıklayıp öğretiyorlar. Kadın olmaktan kaynaklı dezavantajları bu şekilde avantaja çevirebiliyorum”*(G2). Görüldüğü üzere yönetici kadınlar ya ön yargılarından sıyrılmak için beklentilere göre davranmayı tercih ederek, “kadın gibi davranmayarak” ya da “elinin hamuru” ile de olsa yönetici olarak kendilerine atfedilen ikincilliği yeniden üretmektedirler.

Kadın yöneticiler iş yaşamının her alanında (terfi, promosyon, yeni görev dağılımı vb.) karşılaştıkları kendilerini kanıtlama zorunluluklarını ifade etmiş, özellikle “kadın eşittir anne” algısının iş yaşamlarında zorluklara neden olduğunu belirtmişlerdir. İşe alım sürecinde karşılaştıkları ‘anne olunca işi bırakma’ ön

yargısının özellikle yöneticilik gibi yoğun ve sürekli disiplin isteyen pozisyonlarda daha çok problem teşkil ettiği kanısı görüşmeciler arasında da yaygındır. Adak'ın (2007) çalışmasında yer aldığı gibi eril bakış açısında kadınların evlendikleri zaman ve özellikle anne oldukları zaman kendilerini tamamen aile kurumuna adanmaları beklenir. Bu nedenle iş yaşamında kadın olma durumundan kaynaklı birçok kadın, erkeklerin maruz kalmadığı ayrımcılık ve genellemelere maruz kalır. Bunlarla başa çıkabilmek için de birtakım stratejiler geliştirirler. Beşpınar'a göre;

Çalışmak veya çalışmamak, aile üzerinde söz sahibi olabilmek veya ailenin erkek üyelerinden gelen, kadının çalışmasına karşıt düşünceleri yumuşatmaya çalışmak, hem işte hem de evde toplumsal cinsiyet rolleri temelli bir denge kurabilmek... aslında kadınların geliştirmek zorunda oldukları stratejilerdir. (2010: 523).

Kadınların iş yaşamları ve evde kendilerinden beklenen roller sorulduğunda aslında daha önce bahsedilen *evi de şirket gibi yönetme* ve *evde de mükemmel olma* algısının geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Kadının yuva yapıcı ve ev kurucu olması, kadınsız bir evin düşünülmemeyeceği gibi hususlarla alakalı eril söylemler vardır (Akbalık, 2013). *Evinin kadını olmak* algısı üzerinden gerçekleşen ve içselleştirilmiş ataerkilliğin yansımaları olan ev – iş dengesinin kurulması esnasında kadınlar birçok sorunla karşılaşmaktadır. Toplumda var olan *evi dışı kuş yapar* algısı ile şekillenen evin maddi olmayan tüm ihtiyaçlarıyla kadının ilgilenmesi baskısı yüzünden, görüşülen birçok kadın yönetici evliliği ötelediklerini ve hatta çocuk sahibi olmayı da ertelediklerini belirtmişlerdir. Evin temizliği, bakımı, yemek yapımı, ütü gibi ev içi hizmetlerin tamamının kadınlardan beklenilmesi, hem işte yoğun çalışan hem de sık seyahat etmek zorunda kalan yönetici kadınlar için oldukça zorlayıcı faktörler olup, evliliğin ötelenmesine neden olmaktadır. Bir görüşmeciye göre *“kadınlar hem özel hayatları ile uğraşıyorlar hem de iş ile. Birden fazla şeyle aynı anda uğraşmaları dikkatlerini dağıtıyor ve işte başarısız oluyorlar. Ama bir yönetici disiplinli ve konsantre olmalı. Bu özellikler erkeklerde daha fazla. Bu nedenle ben de çok geç evlendim ve şimdilik çocuk sahibi olmayı düşünmüyorum”*(G6). Diğer bir görüşmeci için ise bu erteleme geçici olmamaktadır:

“Benim bir sosyal hayatım yok. Tatile falan da gitmem ben. Arkadaşım çok fazla yok, olsun diye bir amacım da yok. Sabah 9.00 da başlarım gece 23.00 a kadar da asla yerimden kalkmam. Bu tempoda tabi ki bir çocuğa veya evlenmeye vakit olamaz!”(G5). Bir başka görüşmeci ise çocuk sahibi olmayı yükselmede bir engel olarak görmektedir: “Şimdi bir çocuğum olsa mesela, 2 yıl boyunca hep bana bağlı olacak. Emzirmesi, gazı, hastalığı otomatik olarak bu 2 yıl boyunca anne olunca işime gereken özeni gösteremeyeceğim. Neden bunlara rağmen bir aile kurayım ve çocuk sahibi olmak isteyeyim ki?(G1)”. Sonuç olarak iş hayatında yükselme ve başarı için özel hayattaki istek, tercih ve sorumlulukların ötelenmesi gerektiği algısı yönetici kadınlar arasından oldukça yaygındır.

Birçok yönetici kadın için eril zihniyetin bir yansıması olan *çocuk ile iş aynı anda yürümez* algısının yaygın olduğu görülmüştür. Bu önyargının kadınlar tarafından yeniden üretilmesi kayda değerdir. Aynı kadın yöneticiler tam da mağdur oldukları gerekçelerden dolayı kadınlarla çalışmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Kadın çalışanları için eril önyargılardan arındırılmış bir iş ortamı sağlamak yerine bunları yeniden üretmektedirler ve çalışma yaşamlarına yansıtmaktadırlar. Görüşmecilere göre “erkeklerin çalıştıkları alanda daha yeteneklidir”; “kadınlar kendilerini işe tam verememektedirler”, “çocuk işi aksatmaktadır”, “seyahat için kocalarından ya da babalarından izin almaları gerekmektedir”, “kadınlar duygusal davranmakta ve ağlamaktadırlar” ve bütün bu faktörler “verimlilik ve sürdürülebilirliği” azaltmaktadır. Bir görüşmeci bu tür durumları şu şekilde örneklendirmiştir: *“Ben de kadını, bana gelip ‘çocuğum hasta eve gideceğim’ diyorlar. Kesinlikle izin vermem. Erkekler nasıl izin istemiyorlarsa kadınlar da istememeli. Ama kadınlar çok duygusal. Hemen hassaslaşıp ağlayabiliyorlar. Bu nedenle ben kadınlarla çalışmaktan hoşlanmıyorum. Burada da gördüğümüz üzere tek kadın benim”(G3). Bir başka kadın görüşmeci için de annelik ya da anne olma ihtimali iş yaşamındaki önemli engellerden biridir: “Yeni bir projeye başlanacağı zaman, tam da her şey hızlanacakken kadın bana gelip hamile olduğunu ve çocuğunu yetiştirmek için işten ayrılacağını söylüyor. Ben de bunu engellemek için işe aldığım her kadın çalışan için*

3 yıl çocuk yapmama kuralı olan bir sözleşme imzalattım. Ama bu zaman içinde bu da yeterli gelmedi ve bu nedenle artık kadınlarla çalışmıyorum” (G7).

Sonuç olarak kadın yöneticiler mağdur ve şikâyetçi oldukları erkek egemen bir ortamda, ataerkil ve erkek kayırcı bir zihniyetle çalışmalarının ne kadar zorlayıcı olduğunun farkında olmakla birlikte bu zihniyeti yeniden üreterek içselleştirmekte, kadın çalışanlarını benzer mağduriyetlerle karşı karşıya bırakmakta ve bunları ortadan kaldırmak için herhangi bir çaba göstermemektedirler. Kadın olmak algısından yola çıkarak gerçekleşen ve eril ortamda çalışmakla perçinlenen zihniyet ile yöneticiler hem kendileri bu zihniyetten zarar görmekte hem de kadın çalışanlara karşı bu zihniyette yaklaşmaktadır. Hatmaker (2013)’a göre kendilerini başarılı erkekler ile özdeşleştiren kadınlar aslında kendilerini sıradan ve başarısız gördükleri diğer kadınlardan uzaklaştırarak güçleneceklerini düşünmektedir. Bu nedenle görüşme yapılan bazı kadın yöneticiler görüşmeler esnasında kendilerinden ‘erkek gibi’ olduklarını söyleyerek ve hatta bundan ‘gurur duyarak’ kadınlara atfedilen davranışlardan (duygusallık, hassasiyet, aileye bağlılık, çocuk merkezli yaşamak vb.) uzak durduklarını, hatta aile kurmaktan kaçındıklarını, çocuk sahibi olmak istemediklerini ve çalışma arkadaşlarını da kendileri gibi düşünen insanlardan seçtiklerini vurgulamışlardır.

4.3. Güvenlik ve Rahatlık Kaynağı Olarak Sosyal Sermaye

Yönetici kadınlar hem kadın olma durumlarından kaynaklanan hem de toplumsal cinsiyet temelinde şekillenen anne ve eş olma algısından yola çıkarak sürekli maruz kaldıkları başarısızlık ve yetersizlik hissi ile başa çıkmak için sosyal ilişkilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yaşadıkları veya maruz kaldıkları eril ön yargılardan, ayrımcılıklardan ve düşüncelerden uzak durabilmek için kadın yöneticiler geçmişlerinde birçok iş değişikliği yaptıklarını, aile – iş dengesi kurmak için yardım aldıklarını ve iş dünyasında erkek egemen dünyaya girebilmek için sosyal sermayelerini kullandıklarını söylemişlerdir.

Schwartz’ın (1992) çalışmasında görüldüğü üzere mühendislik, mimarlık gibi bölümlerden mezun kadınlar, çalışma yaşamları boyunca erkek egemen ortamlarda çalışmak zorunda kalmakta, imkan bulduklarında ya

da yaratabildiklerinde kendi şirketlerini kurmayı tercih etmektedirler. Bu çalışmada kapsamındaki görüşmeciler de sosyal sermayelerini kullanarak şirketlerini kurmayı tercih etmiş ya da yakınlarının şirketlerine yönetici olmuşlardır. Bir görüşmeci tecrübesini şu şekilde ifade etmiştir:

“Eski işimde sürekli seyahat etmem gerekiyordu. Ve genel olarak hep erkeklerle birlikteydim. Onların davranışları, şakaları bile beni rahatsız ediyordu. Sonra bu şirketi kurma fikri olunca eşime ve arkadaşlarımla paylaştım. Onlarla ortak durumdayız şimdi ve artık bu tarz problemler yaşamıyorum. Bir nevi aile şirketi gibi oldu, herkes herkesi tanıyor ve bu şekilde problemler yaşanmıyor(G10)”.

Bir başka görüşmeci yine kadına ilişkin önyargılardan dolayı yaptığı iş değişikliğini şu şekilde aktarmaktadır:

“Eski çalıştığım şirkette müdür ile hep problemler vardı. Çok az kadın çalışan vardı ve bize davranışları biraz farklıydı. Hamile olduğumu söylediğimde bana ‘geçmiş olsun’ dediler. İşe başlarken hamile kalmamak üzerine anlaşma bile yapmışlardı. Sonra oğlum küçükken izin almam gerektiğinde izin alamıyordum. Yasal haklarımı kullanmam bile garip karşılanıyordu. Ama şimdi eşim ile bu yeri kurduk, tanıdık ve referansı sağlam olan kişilerle çalışıyoruz(G9)”.

Maruz kaldıkları ayrımcılıklarla veya eril düşünceden kaynaklı genellemelerle ile başa çıkmak istemeyen kadınlar kendi şirketlerini kurmakta veya sosyal sermayeleri ışığında tanıdıkları kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. Tanıdıkları kişiler ile çalışan kadın yöneticiler için kadın olmalarıyla alakalı veya eril düşünceden doğan sorunları artık yaşanmadıklarını ifade etmektedirler.

“Eski deneyimlerimde pek de güzel anılarım yok. Mobbing ve sözlü taciz yaşadım. Sonra kendimi iş dünyasından geri çektim. Ama sonra zaman geçince düşündüm eğer tanıdığım bildiğim kişilerle çalışırsam bir daha bunları yaşamam. Şimdi cv ye bakıp işe almıyorum. Benim için referans en

başta geliyor. Hep tanıdığım, bildiğim ya da yakınlarım tarafından önerilen kişilerle çalışıyorum (G16)”.

Kadın girişimciler ve yöneticiler sosyal sermayelerini bu şekilde araçsallaştırarak, daha önce yaşadıkları sorunların tekrarlanmamasını sağlamaktadırlar. Bir görüşmeciye göre:

“Aslında teknoparklar çok korunaklı bir yapı. Hep belirli eğitim seviyesindeki kişilerle muhatap oluyorsunuz. Ama Facebook’un direktörü bile mobbing yaşadığını söylerken biz tabii ki yaşıyoruz. Ama benim bunu önleme şeklim hep tanıdığım kişilerle iletişimde olmam. Sosyal sermayelerimi kullanıyorum ve sorun yaşamıyorum. Bu bana hem iş alanlarında yeni fırsatlar hem de yeni bilgilere güvenilir kaynaklardan ulaşmamı sağlıyor (G10)”.

Sosyal sermaye aracılığıyla tanıdıkları kişilerle aynı ortamda çalışan görüşmeciler daha önce deneyimledikleri iş – ev ikilemelerinden de uzak kalabilmektedirler. İstedikleri saate kadar çalışabilmeleri, çalışma arkadaşlarının kendi sosyal bağları aracılığıyla kurmaları ve artık cinsiyete bağlı ayrımcılıklarla mücadele etmemeleri sayesinde hem iş yerinde daha verimli çalışabildiklerini hem de ev ile ilgili problemler yaşamadıklarını belirtmişlerdir:

“Eskiden işim bitmemiş olsa da eve gideceğim diye stres yapardım ve işimi yarım bırakıp eve dönerdim. Bu beni çok bölüyordu. Ama şimdi kendi işimi yapıyorum ve evde hiçbir iş yapmam gerekmiyor. Evde her zaman bir yardımcımız oluyor ve eşim de bu durumdan çok memnun. Şimdi işime daha çok vakit ayırabiliyorum, toplantılara katılabiliyorum ve yurtdışına rahatlıkla gidiyorum. Aklım evde kalmıyor. Kendimi burada olduğu kadar ev içinde başarılı hissediyorum (G9)”.

Sonuç olarak yönetici kadınlar sosyal sermayeleri ile yarattıkları kadın dostu iş ortamı sayesinde yalnızca kamusal alandaki önyargılardan ve ayrımcılıktan kendilerini soyutlamamakta aynı zamanda ev ve iş

dengeğini de sağlayabilmektedir. Bununla beraber aynı kadın yöneticiler maruz kaldıkları ataerkil önyargıları yeniden üreterek çalışma yaşamında sürdürebilmektedirler.

5. SONUÇ

Ataerkil anlayışın yaygın olduğu çalışma ortamlarında, kadınlar toplumsal cinsiyete bağlı eril ön yargılara ve ayrımcılıklara maruz kalmakta, kendilerini sürekli kanıtlama, yeterli kılma ve gösterme çabası ile sorunlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Kadının annelik ile özdeşleştirilmesi, iş dünyasında gerekli olan ilgi, özveri, hırs ve cesaret gibi özelliklerden uzakta görülmesi yöneticilik ve kadın algısının birlikte düşünülmesini zorlaştırmaktadır. Kadının işe bağlı olmadığı, ailevi sorumlulukları nedeniyle işte yeterli performansı gösteremeyeceği gibi eril ön yargılarından dolayı, kadınlar yöneticilik gibi üst pozisyonlardan uzağa itilmekte; yardımcı veya destekleyici personel pozisyonlarında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda çocuk sahibi olmanın konsantrasyonu ve performansı azaltacağı düşüncesi nedeniyle de kadın yöneticiler iş yerlerinde çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Yaşadıkları sorunlar ve deneyimledikleri problemlerin üstesinden gelebilmek için ise sosyal ilişkilerini kullanarak farklı stratejiler belirlemektedir.

Araştırma kapsamı için seçilen ODTÜ Teknokent’de ise firmaların çoğunluğunu yazılım ve bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda kadın yöneticilerin son derece eril bir ortamda çalıştıklarını görülmektedir. Bu nedenle de görüşme yapılan yöneticiler bu eril ortamda yaşadıkları problemlerin üstesinden gelebilmek için birtakım stratejiler belirlediklerini söylemişlerdir. Şirketteki güçlerini göstermek için zaman zaman ‘yüksek sesle konuşmaktan’ kaçınmayan kadın yöneticiler ancak bu sayede erkekler tarafından dikkate alındıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ciddiye alınmak için girdikleri her ortamda kendilerini kanıtlama çabası içinde olduklarını ve bunu sağlayabilmek için erkek çalışanlardan daha çok mesai yaptıklarını ifade etmişlerdir. ‘yüksek sesle konuşmak’ ve daha fazla mesai yapmanın yanı sıra görüşülen birçok kadın yönetici; kadın gibi davranmaktan kaçındıklarını ve maskülen davranışlar sayesinde kendilerini dinletebildiklerini, ciddiye alındıklarını veya eril ön yargılardan sıyrıldıklarını da özellikle belirtmişlerdir. Bazı kadın yöneticiler görüşme esnasında sıklıkla ‘erkek gibi’ olduklarını ifade ederken aslında yöneticilik pozisyonunun

maskülen özellikler gerektirdiğini vurgulamışlardır. Bu durum aslında eril düşünce yapısının yeniden üretimini örneklendirmektedir.

Ayrıca kadın yöneticiler, eril düşünce temelli problemlerden uzak kalabilmek için kendi şirketlerinde tanıdıkları, bildikleri kişiler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunlarda sosyal çevrelerine danışmakta ve onlardan yardım almaktadırlar. Aynı şekilde özel alanda, ev içi sorumlulukların paylaşılmasında da aile ve akrabalık ilişkilerinden yararlanmaktadırlar. Aile – iş dengesi kurmada yaşadıkları zorlukları ise sosyal sermayeleri sayesinde aşmaktadırlar. Ancak sosyal ilişkiler kısa süreli çözümler yaratsalar da ataerkil zihniyetin ortadan kaldırılmasında etkili değildir.

Kadın yöneticiler; ideal eş, mükemmel anne ve başarılı iş kadını üçgeninde şekillenen ikilemler etrafında deneyimledikleri ayrımcılık, dışlama ve aşağılama ile mücadele etmekten ziyade iş ortamında ataerkil davranış kalıpları ve önyargıları içselleştirilmekte ve yeniden üretmektedirler. Kadınlar iş hayatlarında hem erkeğe atfedilen özellikleri benimsemekte hem de kendilerinin maruz kaldığı önyargılar ve ayrımcılığı kadın çalışanlarına uygulayabilmektedirler. Şikâyette buldukları ‘kadın oldukları için ciddiye alınmama’ durumunun üstesinden gelmek için maskülen davranışlar sergileyen kadınlar hatta daha da ileri giderek kadınların çok duygusal oldukları gerekçesiyle sadece erkeklerle çalıştıklarını, işveren olarak sadece erkekleri işe aldıklarını belirtmişlerdir. Sahip oldukları sosyal çevrelerini bir kalkan olarak gören yönetici kadınlar için eril zihniyet halen devam etmekte hatta mücadeleden ziyade her deneyimde yeniden üretilmektedir.

6. SUMMARY

Women are exposed to discrimination and inequalities both in public and private sphere. This problem is much more dominant especially in patriarchal societies. Those discriminations are prevailing in business life as well. Today, although women are able to get better education, participate into the labour force and work in highly qualified jobs in higher positions, they are still facing some inequalities or disproportionate experiences at work. This article aim is to make an analysis of the difficulties that women face in their business lives and the strategies that they use in order to overcome gender inequalities. This study is based on the data collected during a two months fieldwork where in-depth interviews were conducted with women managers in one of the techno parks in Turkey.

Women managers developed some strategies by using their social connections. It is seen that they are able to develop their social connections in three ways; through the membership to associations, using their social environment like their families or friends and finally through their professional life. By creating social connections, women managers try to overcome problems which are mainly based on gender biased approaches. They not only deal with the double burden of work and family life they also try to overcome stereotypical attitudes and practices of their workmates. Although women managers developed strategies to change their work places, set up their own businesses, adjust family – work balance or get rid of the business environment where gender inequalities persist; they, themselves, reproduce patriarchal values. Even though the strategies that women managers developed result in short term gains, there is still apparently a long-term failure in changing the masculine and gendered organizational culture. The argument of study is that women tend to internalize and reproduce patriarchal norms and behaviours in their respective professional fields even though they face problems that caused by patriarchy. Although social environment and social capital have significant influence on solving the problems that women experience in their workplace, they do not necessarily contribute to overcome gender based inequalities particularly in cases where women managers become the actors of their reproduction and preservation.

7. KAYNAKÇA

- Acuner, S., & Sallan, S. (1993). Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, (3), 77-92.
- Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı. *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı*, 137-132.
- Adam, F., & Rončević, B. (2003). Social Capital: Recent Debates and Research Trends. *Social Science Information*, 42(2), 155-183.
- Akbalık, E. (2013). Türk Atasözlerinde Cinsiyet Algısı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 81-90.
- Akgeyik, T. (2017). Türkiye’de Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını Etkileyen Faktörler: TÜİK Verileri Üzerine Bir Analiz. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (70), 31-53.
- Althusser, L., & Balibar, E. (1968). *Reading Capital*. Ben Brewster (Trans.). London. Version (1997).
- Başalp, A., Yazlık, B. (2014). Türkiye’de Teknoparklar ve Sorunları. *XI. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Basow, S. A. (2013). Women in Management: Does Manager Equal Male? *Women and Management: Global Issues and Promising Situations*, 3-17.
- Beşpınar, F. U. (2010). Questioning Agency and Empowerment: Women's Work-Related Strategies and Social Class in Urban Turkey. *Women's Studies International Forum* (33), 523-532.
- Bezanson, K. (2006). Gender and The Limits of Social Capital. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne De Sociologie*, 43(4), 427-443.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of A Theory of Practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1985). The Social Space and The Genesis of Groups. *Theory and Society*, 14(6), 723-744.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Hole*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Çetin, A. C. (1997). Teknolojide Yeni Bir Ufuk: Teknoparklar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 209-217.

- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, (94), 95-120.
- Ecevit, Y., Gündüz-Hoşgör, A., & Tokluoğlu, C. (2003). Professional Women in Computer Programming Occupations: The Case of Turkey. *Career Development International*, 8(2), 78-87.
- Evetts, J. (1997). Women and Careers in Engineering: Management Changes in The Work Organization. *Women in Management Review*, 12(6), 228-233.
- Hakim, C. (1979). *Occupational Segregation*. Research paper, (9). London.
- Hatmaker, D. M. (2013). Engineering Identity: Gender and Professional Identity Negotiation Among Women Engineers. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 382-396.
- IBR (2018). *The Grant Thornton International Business Report*.
http://www.gturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01_ID=523
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.
- Jagacinski, C. M. (1987). Engineering Careers: Women in A Male-Dominated Field. *Psychology of Women Quarterly*, 11(1), 97-110.
- Karagül, M., & Dündar, S. (2006). Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12).
- Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in The United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616.
- Molyneux, M. (2002). Gender and The Silences of Social Capital: Lessons from Latin America. *Development and Change*, 33(2), 167-188.

- Negiz, N., & Tokmakçı, E. (2011). Women's Burnout in Work Life: Burnout in Terms of Family-Work-Social Life: A Case Study of Suleyman Demirel University. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4041-70.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The "Good Manager": Masculine or Androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403.
- Putnam, R. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41-51.
- Schwartz, F. N. (1992). Women as A Business Imperative. *Harvard Business Review*, 70(2), 105-113.
- Timberlake, S. (2005). Social Capital and Gender in The Workplace. *Journal of Management Development*, 24(1), 34-44.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2017). *İş Gücü İstatistikleri:2017*, www.tuik.gov.tr
- Umberson, D., Chen, M. D., House, J. S., Hopkins, K., & Slaten, E. (1996). The Effect of Social Relationships On Psychological Well-Being: Are Men and Women Really So Different? *American Sociological Review*, 837-857.
- Walby, S. (1990). *Theorizing Patriarchy*. Cambridge USA: Oxford.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward A Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Yalçıntaş, M. (2014). Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinin Ülke Ekonomilerine Etkileri: Teknopark İstanbul Örneği. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5(10), 83-106
- Yarcı, S. (2011). Pierre Bourdieu'da Sosyal Sermaye Kavramı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1).