

AMERİKAN TOPLUMU'NDA KADINLARIN YÖNETİM KADROLARINDA YER ALMA KOŞULLARI

Doç. Dr. Gülay ARIKAN*
Şahika YILDIRIM**

GİRİŞ

Çalışmamızda, kadınların çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde karar verici mevkilere yükselmeleri olgusu, bu alanda oluşturulan kuramlar ve bakış açılarının ışığı altında incelenecektir. Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde yönetici mevkilere gelebilmiş kadınların oranının erkeklerle kıyaslandığında son derece düşük miktarlarda olduğu görülmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışma yaşamına giren kadın oranı erkeklerinkine eşit olmasına karşın, karar kadrolarındaki kadın oranı erkeklerin yüzde 5'i oranındadır. (Naisbitt, Aburdene, 1992: 96) Ülkemizde ise kadın yöneticilerin sayısı özellikle finans sektöründe artma göstermiştir. Bu sektörde 5 kadın genel müdür, 30 genel müdür yardımcısı vardır. İstatistiklere göre üst düzey yöneticiler arasında kadınların oranı 10 yıl içinde yüzde 3'ten yüzde 6'ya yükselmiştir. Gelecek 5 yıl içinde çok sayıda kadının şirketlerin zirvesine yerleşmesi beklenmektedir. Kadın yöneticilerin en zayıf olduğu alan ise sanayi sektörüdür. (Ekonomist, 1993: 10)

1990'lara gelindiğinde kişisel girişimcilik değer kazanırken, kendi işlerini kuran kadınların sayısı 1980-1988 arasında ABD'de 10 eyalette yüzde 55'in üstüne çıkmıştır. (Naisbitt, Aburdene, 1992: 83-88). Bu durum mesleki donanımları olan birçok kadının şirketlerde ve kamu kurumlarındaki engellemelerle vakit kaybetmek yerine kendi işlerini kurmaya yöneldiklerini göstermektedir. 1990'lar da kadınlar artık kendilerini değil, çalışma kurallarını değiştirme çabasındadırlar.

Günümüzde üst yönetim kadrolarında ki kadın oranlarının hâlâ düşük olması akla iki olasılığı getirmektedir: Kadınların bu kadrolarda çalışmaya muktedir olmadıkları ve ekonomik verimliliği

* Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi
** Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Mezunu

düşürdükleri veya erkeklerin kadınlara karşı tutumlarının henüz yeterli düzeyde değişmediği birinci olasılık verileriyle yanlışlandığına göre, ikinci olasılık üzerinde durulabilir. Bu tutumlar hem işletme düzenlemeleri ve davranışları, hem de cinsiyet rolleri ve değerleri düzeyinde ele alınabilir. Gözlemler ve veriler, her iki düzeyde de bir "kültürel gecikme" olgusu karşısında olduğumuza işaret etmektedir. W. S. Ogburn'un ortaya koyduğu bu olgu bağlamında ele alındığında, kadınların üst yönetim kadrolarında yer almaları, yeterli kişisel ve ekonomik şartlar olduğu halde aile kurumunu ve toplumsal cinsiyet rollerini ilgilendiren normlar ve değerlerdeki uygun değişmelerin gerekli düzeye ulaşamaması sebebiyle yeterli hızla gerçekleşmemektedir. Ancak haberleşme profesörü Everett M. Rogers'ın "Belirleyici kitle" yani bir eğilimin giderek bir yönelim halini alması fikrinden yola çıkarak; söz konusu alandaki gecikmenin önümüzdeki yıllarda hızlı bir şekilde ortadan kalkacağı söylenebilir. Çünkü Rogers'ın öngördüğü sosyolojik açıdan yüzde 5 ile yüzde 20 arasında değişen "belirleyici kitle" eşğine Naisbitt ve Aburdene'ye göre 1990 başlarında ulaşılmıştır. (Naisbitt, Aburdene, 1992: 12-13)

1990'larda artık erkekler ve kadınlar karşılıklı olarak birbirlerinin isteklerine kulak vermeye başlayarak, hem özel yaşantılarını hem de çalışma yaşantılarını kişisel ve kurumsal bazda düzenlerken ortak bir çözümde anlaşmaya gayret etmektedirler. Bu durumun ortaya çıkmasında Feminist kuramların enstrümentalist, sentezist ve polarist tipteki önermelerinin etkisi olduğu söylenmektedir. (Glennon, 1979: 30-45)

Çalışmamız kuramsal nitelikte olup betimleyici bir taşımadır. Amacımız, yönetim kadrolarına aday olan kadınların özelliklerini ve onların yönetim kadrolarında yer alma koşullarını saptamaktır. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet rolleri ile iş hayatında çalışma arasında ilişki olup olmadığını tesbit edebilmek için yapısal-fonksiyonalist, etkileşimci, çatışmacı ve feminist yaklaşımlara yer verilmiştir.

Yapısal-fonksiyonalist teoriye göre bu ilişki mevcuttur ve toplumsal cinsiyet rolleri bir alt sistem olarak çalışma hayatındaki cinsiyete bağlı işbölümünü belirlemektedir. Çatışmacı teoriye göre ise, durum tersine döndürülerek ekonomik sistemlerin, çalışma koşullarını belirlemek suretiyle toplumsal cinsiyet rollerini etkilediği düşünülmektedir. Etkileşimci teoriler temelde toplumsal cinsiyet rollerinin kurumsal niteliğini kabul etmekle beraber, içinde

yaşanılan toplumun ekonomik, teknolojik, siyasal ve felsefi ortamındaki değişimlerle aktif olarak etkileşim içinde olduğunu da belirtmektedirler. Feminist yaklaşım ise, yukarıda adı geçen kuramlara bilimsel tarafsızlık konusunda eleştiri yöneltmekte ve bu teorilerin "erkek merkezliği"ni bir kenara bırakarak yeniden gözden geçirilmesini önermektedir.

ÇALIŞMA EVRENİNDE YÖNETİM KADROLARI VE KADIN İLİŞKİLERİ

Çalışma evreni içinde yönetici kadrolarda yeralmanın anlamı, belirli bir hiyerarşik yapı ve süreç içinde iş organizasyonunda, iş stratejisi kararlarında ve örgüt içi ile çevresini içeren insan ilişkilerinde artan oranda görev ve sorumluluk yüklenmektir. Buna bağlı olarak, üst yönetim kadrolarına gelecek elemanların, işin kapsamının gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaları esastır. Bu da mesleğe hazırlık ve meslek içi eğitimiyle sağlanır. Ancak sözkonusu eğitim, üst yönetim kadrolarına giden yolun sadece ilk basamağıdır. İkinci basamak, elemanın yönetsel başarısını etkileyen ve organizasyonel kuvvet, formel ve informal yetiştirme, amirin yol gösterici eleştirileri ve yüreklendirmelerini kapsayan "organizasyonel tecrübeler"dir. (Phyllis, 1982: 77) Son aşama ise, elemanın mesleki yükselme sürecinde, kişisel hayatındaki düzenlemeleri mesleğini destekleyici biçimde gerçekleştirmesidir.

Orta düzey yöneticiliğe terfi yolları birçok firmada kadınlara 1980'lere kadar kapalı tutulurken diğerlerinde açık bırakılmış fakat kadınların gerekli donanımlara sahip olması zorlaştırılmıştır. Bu engelleme iki biçimde yapılmaktadır:

1. Kadınlara teklif edilen işler, terfi basamağı kısa olan işlerdir. Genellikle teftiş amirliğinin bir alt basamağında kahr. Bu durum, yüksek öğrenim yapmış kadınlar için bile böyledir.

2. Terfi etmek için gerekli olan meslek içi eğitim kursu kadroları erkeklerin çoğunlukta olduğu kadrolara tahsis edilmektedir. (Bergman, 1986: 114-115)

Üst yönetim kadroları, şirketle ilgili uzun vadeli plan ve stratejilerin saptandığı ve şirketler arası ilişkilerin yürütüldüğü iş alanlarıdır. Bu pozisyondaki elemanların bir kısmı şirketin sahipliğiyle bağlantılıdır. Ve orta düzeyde yöneticilik sürecinden geçerek üst yönetime geldikleri gibi hiyerarşik düzenden bağımsız olarak da ge-

lebilirler. Diğer bir kısmı, şirket politikasının yönüne göre şirket dışından uzman yönetici olarak transfer olurlar. Üçüncü grupta şirket hiyerarşisinde yükselerek gelen elemanlardan oluşur. Üst düzey yöneticiler alt grup özellikleri gösterirler. Görevlerini yerine getirirken kendilerine tahsis edilen geniş kaynakları kullanmakta özerktirler.

Üst düzey yönetim kadrolarında kadınların oranının erkeklerinkine kıyasla çok düşük olmasının iki ana sebebi vardır. Erkeklerin bu kadroları kendi ellerinde tutmak istemeleri ve kadınların, orta düzeyden üst düzeye geçiş için gereken her özelliğe sahip olmalarının zorluğudur. Bu iki sebep hem birbiriyle bağlantılı, hem de birbirinden bağımsız olarak geçerlidir. Üst düzey yönetim kadrolarının erkeklerin ellerinde bulunmasını isteyen yönetim, terfi yollarında kadınlara resmi ve gayri resmi zorluklar çıkartır. Kadınlara yol gösterici eleştiriler yöneltmez ve bilgilendirilmez; kadınların varlığı inkar edilir. (Hennig, Jardim, 1977: 12)

1990'larda iş yönetimindeki yeni eğilim, bilgi teknolojisinin politika, ekonomi ve düşünce alanlarında kullanılmaya başlamasıyla daha dinamik bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulmasıdır. Bu da hiyerarşik yapının ağ şeklinde düzenlenmiş olduğu yönetim tarzıdır. Klasik hiyerarşik yönetimin güç ve kontrol sistemi sadece üst düzey yönetimin tekelinde olmaktan çıkartılıp, orta ve alt düzey yönetime de dağıtılmaktadır. Ağ sistemindeki pozisyonlar hem dikey hem de yatay bilgi akışıdır. Ve teftişlerle terfiler de matris düzenine göre şekillendirilmiştir. Ağ sistemi yapısı kadınların yönetsel sorumluluklar almasına daha elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bu sistem de, kadınlarla erkeklerin ilişkileri eşit düzeylerde ve işbölümü ve işbirliği içinde gerçekleşmektedir.

O halde kadınların üst düzey yöneticiler olabilmeleri için, çalıştıkları şirketlerde erkeklerle uzun vadeli rekabet şartlarına hazır olmaları, ağ yönetim sisteminin yaygınlaşmasına katkıda bulunmaları veya girişimci olarak kendi işlerini kurmaları gerekmektedir. (Naisbitt, Aburdene, 1992: 108-115).

İÇ DİNAMİKLER

Bir iş örgütünde yapısal bünye içindeki resmi ilişkilerle yarı resmi birincil grup ilişkilerinin özellikleri örgütün iç dinamiklerini oluşturur. Her iki tip ilişki, görevlerin yerine getirilmesinde, işlerin

aksamadan yürümesinde ve üst kadrolara terfi mekanizmasını işleten "Organizasyonel tecrübeler" in yaşanmasında temel hareket noktasını meydana getirir. İş evreninde resmi ilişkiler akılcılık, tarafsızlık, amaca hizmet, verimlilik, işle sınırlılık ve kurallara bağlılık ilkelerine dayanır. Erkekler arasında resmi ilişkilerin kurulması, toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde zorluk yaratmaz; erkekler bu tip ilişkilere çocukluklarından itibaren koşullandırılmışlardır. Kadınlar ise, duygusal olmanın normal olduğuna, itaatkârlığa, cinsel çekiciliklerini geliştirmenin gerekliliğine koşullandırılırlar. Akıl önemlidir, fakat ön planda tutulmaz. Post-modern toplumda dahi kadınların sosyalleşme sürecinde cinselliğe dayalı değerler yaygındır. Çalışan kadınların resmi iş ilişkilerine uyum sağlamaları kendi bilinçli çaba ve eğitimleri sonucunda gerçekleşir. İş ortamında erkekler kendi aralarında kurdukları mekanik ilişkileri, aralarına kadınlar girdiği zaman devam ettirmek için, onlara atfettikleri cinsiyet özelliklerini unutmak durumundadırlar. Başka bir deyişle, kadınlara karşı tarafsız davranmaları için yeniden sosyalleşme olmaları gerekmektedir. Ancak bir iş ortamında birlikte çalışan kadınların ve erkeklerin birbirine oranı, böyle bir yeniden sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Eğer birlikte çalışılan kadın sayısı çok azsa kadınlar, erkeklerin kurallarına tamamen uymaya çalışmakta ve karşılığında da kendisine "erkekmiş" gibi davranılmaktadır. Birlikte çalışılan kadın sayısı arttıkça erkeklerin onları kabullenmesi zorlaşmaya başlamakta ve yeniden sosyalleşmeyi reddetme eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Her iki cinsin sayısı birbirine yakın olduğunda kadınların insani özellikleri erkekler tarafından daha rahat kabullenilmektedir. Kadınların çoğunlukta olduğu ortamlarda, akılcı resmi ilişkiler çerçevesinde hareket etmeyi sürdüren kadınlar, istedikleri etkinlikleri uygulayabilme aşamasına gelmektedirler (Anderson, 1988: 132-133). Üst düzey yönetim kadrolarına yaklaştıkça kadınların sayısı azaldığından, birincil grup ilişkileri de zayıflama eğilimine girmektedir. Üst yönetimdeki iş arkadaşlarının aştığı sanılan toplumsal cinsiyete dayalı kalıp yargılar tekrar gündeme gelmektedir. (Phyllis, 1982: 77-79) Yüksek seviyedeki bu tip engellemeleri aşabilmenin en etkili yolu, bir üst yöneticinin patronajını sağlamaktır. Cinsiyet kalıp yargılarını aşmış bir hâmi, üst yönetimlere tırmanmakta olan kadınlar için büyük bir şanstır.

Yönetim dünyasına giren kadınlar, ya çocukluklarında kendilerine farklı toplumsal cinsiyet rolleri aşılabilen ailelerden gelmekte, ya kendilerini erkek çocuğunun yerini alabilecek özelliklerle

yetiştiren babalara sahip olmakta, ya da çocukken sosyalleşmiş oldukları, kadınlara atfedilen özellikleri bir kenara bırakarak, kendilerini yeniden sosyalleşmektedirler. Bu gruplamada yeniden sosyalleşen kadınlar diğerlerine göre daha çok zaman kaybetmekte ve daha fazla zorlanmaktadırlar.

Herhangi bir meslekte çalışmaya başlarken işten ne anlaşıldığı, kariyer yapmanın hangi bağlamda ele alındığı, meslekle özel yaşamın nasıl ilişkilendirildiği ve nasıl bir kişisel strateji anlayışına sahip olunduğu gibi, açıklığa kavuşturulması gereken bazı konular vardır. Bu konulardaki anlayışlar ve tutumlar mesleki gelişme ve yükselmenin boyutunu ve hızını etkiler.

NASIL BİR MESLEKİ EĞİTİM?

Mikro düzeyde, kadınların iş ortamında üst yönetim kadrolarına yükseltilmeleri için başlangıç noktası iyi bir eğitimidir.

Kadınların eğitim süresince kazandıkları insani ilişki ve kurumsal tecrübeler, onları iş hayatına hazırlar. Bu süreçle birlikte psikolojik evrenlerinde birtakım gelişmeler olur.

Başarıya güdümlenmenin öğelerinden olan hırs, erkek çocukların ilk yıllarından itibaren aile içinde ve akran oyunları çerçevesindeki faaliyetler yoluyla özümledikleri bir tutumdur. Erkekler arasındaki takım oyunları sürecinde erkek çocuklarının öğrendikleri özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

Takım çalışması, çok çalışma, hazırlanma, tekrar tekrar antreman, darbe yenildiğinde tekrar toparlanma - Birlikte olunan gruba ait olma ve bağlılık hissi; grubu kendinden önde tutmak - Grubun bütünlüğünün devamında liderin önemini kavramak - Grupta bazılarının diğerlerinden daha iyi olduğunun; ancak herkesin grubun ayrılmaz bir elemanı olduğunun kabulü - Rekabetin oyunun doğal kuralı olduğu - Bazı çocuklarla oyun dışında beraber olunması tercih edilmese bile oyun sırasında işbirliği yapmanın normal sayıldığı - Oyun sırasında böbürlenmenin hoş karşılanmayacağı - Oyunda bazen kazanılıp bazen de kaybedildiği - Eleştirilmenin normal sayıldığı - Planlama ve yedek planlama yapmadan oyunun kazanılamayacağı - Kuralların, iyi bilindiğinde istenilen yöne çekilebileceği gibi.

Erkeklerin yukarıdaki davranışları çocukluktan itibaren defalarca

tekrarlayarak içlerine sindirmelerine karşılık, kızların böyle bir şansı yoktur. Kızlar faaliyetlerini genellikle tek başlarına veya küçük gruplar içinde rekabet, koordinasyon, eleştiri ve planlamaya gerek duymadan yürütürler. Takım oyununu gerektiren faaliyetlere ancak 14-15 yaşlarında başlarlar ama yine de bu durum erkek çocuklarda olduğu kadar yaygın değildir. Sonuçta, kızlar tek başlarına yeterli olmayı, soru sormaktan kaçınmayı, eleştiriye karşı aşırı hassasiyeti ve daima tedbirli olmayı pekiştirirler.

Kadınların ve erkeklerin risk alma konusundaki düşünce örüntüleri de birbirinden farklılıklar gösterir. Erkekler için risk, kaybetme ile kazanma ve tehlike ile fırsat karşılaşmasıdır. Yani riskin bir yüzü olumsuzluk, diğer yüzü de olumluluğu barındırır. Kadınlar için ise riskin sadece bir yüzü vardır; risk tehlike, yıkım, acı ve kaybetme gibi olumsuzluklardan oluşur ve mümkün olduğu kadar uzak durulması gereken bir durumdur. Erkekler, zaman boyutu içinde riski, mesleki ilerlemede geleceğe yönelik bir şans denemesi olarak düşünürken, kadınlar içinde buldukları ana kadar elde ettikleri mesleki ilerlemenin tehlikeye atılması olarak düşünürler. Böyle bir düşünce örüntüsüyle hareket eden kadınların girişimci olmaları çok zordur. (Henning, Jardim, 1977: 36-52)

Esneklik, yine erkeklerin çocukluklarında grup içinde geliştirdikleri bir tutumdur. En çekemedikleri durumlarla ve kişilerle başedebilmek için farkına varmadan belirli bir tolerans, taktik ve stil geliştirirler. Bunu iş hayatına nasıl uyguladıkları toplantı masasındaki sabır, üzerine alınmazlık ve birbirini kullanma davranışlarında görülmektedir. Kadınlar ise bu manzarayı çekilmez bulurlar.

Kadınların takım kuralları, risk alma ve esneklik konularında erkeklerden farklı oldukları noktaların bilincine varmaları ve bu alanlarda kendilerini yeniden yönlendirmeleri, onların iş dünyasına uyumunu hızlandırması bakımından önemlidir. Kadınların davranışlarını değiştirmeleri gereken diğer alanlar şunlardır:

İş ortamında keşfedilmek, davet edilmek ve terfi önerisi beklemekten vazgeçip, isteklerini gerçekleştirmenin peşine düşmelidirler - Direktif beklemekten vazgeçip inisiyatif kullanmaya yönelmelidirler. - Hedefler konusundaki kararsızlıktan vazgeçip açık seçik bir tercih yapmalıdırlar - Bilinmeyen durumlarla karşılaştıklarında, duydukları endişeyle başa çıkmayı, eleştiriye al-

maya tahammül etmeyi öğrenmelidirler - Meslek sahibi olmaktan suçluluk duymayı ve mükemmel kadın/eş/anne olma çabasını bir kenara bırakıp, evde derdini anlatma ve işleri paylaşma yoluna gitmelidirler - Bu konuda eşlerinden gelecek tepkiler, onlar için caydırıcı olmamalıdır - Ancak kendilerine önem veren insanlar, başkalarına önemli olduklarını kabul ettirebilirler. Dolayısıyla eşlerini bilgilendirmeleri ve onlardan işbirliği bekleme hakları olduğunu hatırlatmaları bir süre sonra karşılıklı anlayışı oluşturacaktır. (Hennig, Jardim, 1977: 185-219)

SONUÇ ve ÖNERİLER

İş ortamı içinde karar mekanizmalarının işlediği yönetim kadrolarında çalışabilmek için gerekli olan eğitim seviyesi, meslek tecrübesi ve davranış kodları, kadınlara uzun müddet kapalı tutulduktan sonra kadınlar önce eğitim engelini aşmışlar, sonra mesleki tecrübe edinme imkanlarını elde etmişler, ancak davranış kodlarına entegre olmaları, erkekler tarafından çeşitli şekillerde zorlaştırılmıştır. Başka bir deyişle eğitim ve mesleki tecrübe kazanımını sağlayacak ekonomik ve hukuksal fırsatlar yaratılmışsa da, yönetimde davranış kodlarını değiştirecek toplumsal rol, norm ve değerler sistemindeki gelişmelerin daha yavaş seyretmekte olması, geniş kadın kitlelerinin üst düzey yönetim kadrolarında yer almalarını engellemekte, zorlaştırmakta veya geciktirmektedir. Ancak kadın ve erkek toplumsal cinsiyet rollerinin yavaş bir gelişim gösterse de ekonomik sistemdeki ve çağdaş düşünce sistemindeki değişimlerden etkilenerek yeniden tanımlanma sürecine girmesiyle birlikte üst düzey yönetim kadroları da kadınlara açılacak ve kadınlarla erkekler arasında eşit şartlarda rekabet etme imkanı doğacaktır.

İşyeri ortamında kadınların çalışma arkadaşları ve üstleriyle esneklik, koordinasyon ve aidiyet çerçevesinde ilişkiler kurma yolunda erken davranışları onlara zaman kazandıracaktır. Bir üst seviyedeki patronun güvenini kazanarak onun koruyuculuğunu elde etmek; iş hayatında geçerliliğini korumaktadır; çünkü bu tür bir ilişki, iyi bir kadro oluşturulması için kullanılan öğelerden biridir. Kadınlar orta düzey yöneticiliğe adımlarını atarken bu tip ilişkileri oluşturmanın yolunu araştırmalıdır.

Uzmanlar üst düzeylere aday olan kadın yöneticilere şu önerilerde bulunmaktadır.

Ne istediğinizi çok iyi bilin - Mekan ve ortama kafanızı takmayın
- İşiniz üzerinde yoğunlaşın - Bir yönetim boşluğu doğduğunda, o yere
aday erkek sayısı daha fazla olacaktır. Bu yüzden yönetim boşluğu
doğmadan kendinizi o yere hazırlayın. Kulis faaliyetlerini yürütün -
Kendi patronunuzla aranızı iyi tutmaya çalışın. Aynı sektördeki
diğer patronlarla da bir şekilde tanışmanın yollarını arayın - Sakın
kadınlığınızı kullanmayın. Bir yere kadar gider. Sonra geri teper -
Evlilikle iş arasındaki dengeyi iyi kurun, eşiniz ev işlerini sizinle
paylaşmaya yanaşmıyorsa, bu işi profesyonel şirketlere havale edin
- Şirkete girdiğiniz ilk yıllarda evlilik gibi iş dışı sorunları işyerine
taşımamaya çalışın. Bu ağızdan ağıza dolaşarak patronun kulağına
gidecektir. Sonuç eksi puan - Kadınlar ayrıntılara daha fazla önem
verir. Bunu işyerinde de erkeklere karşı bir koz olarak kullanabilir-
siniz. Günümüz iş dünyasında başarı, bilgi ve beceri biriktiminden
öte ince ayrıntılarla yatmaktadır. (Ekonomist, 1993: 16)

Kaynakça

- Anderson, Margaret L. (1988): **Thinking About Women: Sociological Perspectives on Sex and Gender**, New York: MacMillan Pub. Co.
- Bergman, Barbara. (1986): **The Economic Emergence of Women**, New York: Basic Book Inc. Pub.
- Ekonomist**, 18.7.1993 Sayı: 29, Yıl : 3.
- Glennon, Lynda (1979): **Women and Dualism: A Sociology of Knowledge Analysis**, New York: Longman Inc. Co.
- Hennig, Margaret and Jardim Anne (1977): **The Managerial Woman** New York: Pocket Books.
- Naisbitt, John and Aburdene, Patricia. (1992): **Mega Trends 2000 for Women**. (Çev: Güven Erdal) İstanbul: Form Yayınları.
- Phyllis, Wallace. (1982): **Woman in the Workplace** Boston: Auburn Haus Press.