

**T.C  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNDE SOSYAL SERMAYE  
EDİNME BİÇİMLERİ: BAĞIMSIZ KADIN YÖNETİM KURULU  
ÜYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
HALE ALAN**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. H. CENK SÖZEN**

**ANKARA – 2017**

**T.C  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNDE SOSYAL SERMAYE  
EDİNME BİÇİMLERİ: BAĞIMSIZ KADIN YÖNETİM KURULU  
ÜYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**HALE ALAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. H. CENK SÖZEN**

**ANKARA – 2017**

Hale ALAN tarafından hazırlanan “Kadınların Kariyer Gelişimlerinde Sosyal Sermaye Edinme Biçimleri: Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: **01.02.2017**

**Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı, Kurumu**

**İmzası**

Jüri Üyesi (Tez Danışmanı): Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN (Başkent Üniversitesi)



Jüri Üyesi: Prof. Dr. A. Selami SARGUT (Başkent Üniversitesi)



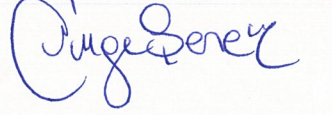
Jüri Üyesi: Doç. Dr. H. Okan YELOĞLU (Başkent Üniversitesi)



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Demet VAROĞLU (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)



Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrge ŞENER(Çankaya Üniversitesi)



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

Prof. Dr. Doğan TUNCER  
Enstitü Müdürü



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 10 / 02 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Hale ALAN

Öğrencinin Numarası : 20110176

Anabilim Dalı : işletme

Programı : Yönetim Organizasyon

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN


Tez Başlığı : Kadınların Karier Gelişimlerinde Sosyal Sermaye Edinme  
Biçimleri : Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine  
Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 106 sayfalık kısmına ilişkin, 01 / 02 / 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turutlu adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: 

Onay

10 / 02 / 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

  
Prof. Dr. Cenk Sözen

# **KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNDE SOSYAL SERMAYE EDİNME BİÇİMLERİ: BAĞIMSIZ KADIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

## **ÖZET**

Son zamanlardaki yoğun ilgi nedeniyle kadınların iş hayatında yükselmelerine açıklık getiren en kapsamlı kuramın sosyal sermaye kuramı ve temelini sosyometri çalışmalarından aldığı kabul gören sosyal ağ yaklaşımının olduğu söylenebilir. Sosyal sermayeyi sosyal ağlarda saklı olan ve sosyal ağlar sayesinde harekete geçen bir varlık olarak değerlendirmek mümkündür. İnsan ilişkileri sayısal ve istatistiksel olarak ölçülebilen bir unsur olmadığı için, sosyal ağ analizi yöntemleri geliştirilmiştir. Kadın yöneticilerin insan sermayeleri ve sosyal sermaye düzeyleri yönetim kurulu üyesi olmalarında etkili olmaktadır. Fakat son araştırmalar insan sermayesinin kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerinde tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Bu nedenle kadınların iş hayatında yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey görevlere gelmelerini sağlayan ve kolaylaştıran sosyal sermaye ile sosyal ağ ilişkilerini anlamak önemlidir.

Bu çalışma ile kadınların kariyer gelişimlerinde başarılı olmalarında sosyal sermaye edinimleri ve sosyal ağ özellikleri ortaya çıkartılmış ve yazındaki boşluğun doldurulması için sosyal ağlar bakış açısıyla bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye ve sosyal edinim biçimleri araştırılmıştır. Kadınların kariyerlerinde üst düzey görevlere gelmelerinde sosyal sermaye edinim ve kullanım biçimleri erkeklere göre farklı olmaktadır. Bu çalışma ile sosyal sermayenin kadınlar için önemine, sosyal sermaye düzeyinin artışı veya azalışının kadınların hangi ağ geliştirme davranışlarına bağlı olduğuna, kadınların sosyal sermayelerinin artması için hangi faaliyet ya da aktiviteleri yapmaları gerektiğine ve kadınların sosyal ağ ilişkilerinde cinsiyete dayalı kalıp yargıların etkilerinden arınmalarına değinilerek kurama katkı sağlamaya çalışılmıştır.

Çalışmada, Borsa İstanbul A.Ş.'ye kayıtlı şirketlerin yönetim kurulunda 2014-2016 yılları arasında görev yapan 70 bağımsız kadın üyeye ait ikincil veri taraması ile edinilen sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri verileri kullanılmıştır. UCINET sosyal ağ analizi programı kullanılarak her bağımsız kadın yönetim kurulu üyesinin sahip olduğu merkezilik, aracılık, arındalık, yapısal boşluk, merkez/çevre değerleri hesaplanmış, iç grup ve dış grup üyelerinin ağ düzeneğindeki konumları belirlenmiştir. Çalışmanın

sonucunda kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerinde sadece kadınlardan oluşan (homojen) ağ ilişkileriyle edindikleri bağlayıcı sosyal sermayelerinin az olmasının (önerme-1), yüksek düzeyde aracılık değerine sahip olmanın ve bu ilişkileri mentör, danışman, sponsor veya koç gibi meslekleri yapan destek sağlayıcı aracı aktörlerle kurdukları ilişkilerin fazla olmasının (önerme-3) ve ağ içinde sahip oldukları biçimsel olmayan ağ bağlarının ve biçimsel olmayan gruplar içerisinde yer alma eğilimlerinin fazla olmasının (önerme-5) beklendiği ortaya çıkmıştır. Kadınların erkek ağlarıyla olan (heterojen) ağ ilişkilerinden edindikleri birleştirici ve köprü kuran sosyal sermaye düzeylerine bakıldığında tüm kadınlar için geçerli bir sonuç çıkmamıştır (önerme-2). Son olarak çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olan kadınların sosyal ağ düzeninde merkezi konumda ve yüksek düzeyde dışsal sosyal sermayeye sahip olmadıkları ve dışsal sosyal sermayenin düşük olmasının çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olma nedeni olmadığı ortaya çıkmıştır (önerme-4). Bu sonuçlar hangi tür sosyal sermayenin kadınların kariyerleri için daha önemli olduğuna belirginlik kazandırmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Sosyal Sermayesi, Kadın Ağları, Erkek Ağları, Biçimsel Ağlar, Dışsal Sosyal Sermaye

**THE FORMS OF SOCIAL CAPITAL ACQUISITION IN CAREER  
DEVELOPMENTS OF WOMEN: A RESEARCH ON INDEPENDENT WOMEN  
BOARD OF DIRECTORS**

**ABSTRACT**

In recent days, it can be said that the most inclusive theory that clarifies the rise of women in business life is accepted social network approach taken from social capital and sociometry studies. It is possible to consider social capital and social networks as complementary to each other and social capital as an asset hidden in social networks and actuated by social networks. Since human relationships are not quantifiable and statistically measurable, so methods of social network analysis have been developed. Human capital and social capital levels are influential for women managers to be elected board members. But recent research has emphasized that human capital alone is not enough for women to reach senior management level. It is important to understand social capital and social networking relationships that enable and facilitate women to attend senior functions such as board membership in business.

In this research, the social capital acquisitions and social networking features of women in their career development and social capital and social acquisition forms of the independent women board members have been examined in order to fill the vacancy in the literature. The way in which women acquire and use social capital for their career development is different from men. This study has contributed to social capital literature what kind of activities or activities should be carried out for the increase of social capital of women and how they should be based on gender and being influenced by social norms in relation to social networking, in order to determine how the social capital is distributed in the society, to which elements the increase or decrease of the social capital level of women depends on.

In this study, the data of social capital and social network relationships obtained from the secondary data of 70 independent female board members of Borsa İstanbul A.Ş. between the years 2014 and 2016 were used. Using the UCINET social network analysis program, the centrality, betweenness, structural holes, center/periphery values of each independent female board member were calculated and the positions of the internal and external group members in the network organization were determined. At the end of the

study, it is expected that in the career development of women, the binding social capital they acquire by the network relationships (homogenous) of only-women is low (proposition-1). It is hoped that there is a high degree of brokerage with the intermediary values at the highest level and that these relationships are established by actors of supportive agents who make professions such as mentor, consultant, sponsor or coach (proposition-3). It is expected that there will be a large number of informal network connection in networks and tendency to be included in informal groups (proposition-5). When we look at the level of social capital that links and bridges women relationships with (heterogeneous) networking with men's networks, there is no valid result for all women (proposition-2). Finally, it has emerged that women with multiple directorships of board directors do not have a centralized and high level of external social capital in the social networks, and that the low external social capital is not the reason for having a large number of board membership (proposition-4). These results have made it clear what kind of social capital is more important for women's careers development.

**Key Words:** Women Social Capital, Women-only Networks, Old Boys Networks, Informal Networks, External Social Capital



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLOLAR LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	X
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I.

<b>SOSYAL SERMAYE KURAMI ve SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Sosyal Sermaye Tartışmaları.....	11
1.2. Sosyal Ağ İlişkileri Tartışmaları.....	15
1.2.1. Yapısal Boşluklar ve Aracılık Kuramı.....	17
1.2.2. Zayıf ve Güçlü Bağ Tartışmaları.....	18
1.3. Sosyal Sermaye Sınıflandırmaları.....	23
1.3.1. Boyutlarına Göre Sosyal Sermaye.....	23
1.3.2. Kapsamına Göre Sosyal Sermaye.....	24
1.3.3. Ağ Yapılanmasına Göre Sosyal Sermaye.....	27

### BÖLÜM II.

<b>CİNSİYETE GÖRE SOSYAL SERMAYE ve SOSYAL AĞ FARKLILIKLARI.....</b>	<b>33</b>
2.1. Cinsiyet Faktörü ve Sosyal Ağlar.....	33
2.2. Kadınların Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağ Edinimlerini Etkileyen Unsurlar...40	
2.3. Kadınların Sosyal Ağ Kurma Engelleri.....	41
2.4. Yönetim Kurullarında Kadın Üyelerinin Önemi: Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağ İlişkileri Bağlamında Tartışma .....	45
2.5. Kadınların İnsan Sermayesinin Sosyal Sermayeye Dönüşümü.....	49
2.6. Kadınların Kariyer Gelişimleri ile Sosyal Sermayeleri Arasındaki İlişki.....	53

### **BÖLÜM III.**

#### **KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNDE SOSYAL SERMAYE EDİNME BİÇİMLERİ .....61**

- 3.1. Kadınların Sadece Kadın Ağları Kurması (Women-only Networks).....62
- 3.2. Kadınların Erkek Ağlarına (Old Boys' Network) Girme Davranışları.....68
- 3.3. Kadınların Aracı Aktörler Aracılığıyla Sosyal Sermaye Edinimi.....72
- 3.4. Kadınların İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Edinimleri.....76
- 3.5. Kadınların Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplara Girme Eğilimi.....78

### **BÖLÜM IV.**

#### **ARAŞTIRMA TASARIMI.....83**

- 4.1. Araştırmanın Kapsamı.....83
- 4.2. Çalışmanın Yöntem ve Evreni.....86
- 4.3. Veri Toplama, Verilerin Girişi, Ağ Verilerinin Sınıflanması ve Önergelerin Sınanma Yöntemi .....87

### **BÖLÜM V.**

#### **ARAŞTIRMA BULGULARI.....105**

### **BÖLÜM VI.**

#### **SONUÇ VE ÖNERİLER.....122**

- 6.1. Sonuç.....122
- 6.2. Önergiler.....138
- 6.3. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları.....142

#### **KAYNAKÇA .....145**

#### **EKLER .....182**

Ek-1: Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Ağ İlişkilerinin Cinsiyet Dağılımı

Ek-2: Kadın Üyelerin Aracılık (Brokerage) Değerleri

Ek-3: Kadın Üyelerin Sahip Olduğu Freeman Arasındalık Değerleri

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Üç Araştırmacıya Göre Sosyal Sermaye Tanımı.....	13
<b>Tablo 2.</b> Sosyal Sermaye Sınıflandırması.....	26
<b>Tablo 3.</b> Yönetim Kurulu Üyesi Seçiminde Dikkat Edilen Hususlar.....	46
<b>Tablo 4.</b> Kadın Üyelerin Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu.....	85
<b>Tablo 5.</b> Sosyal Ağda Temel Ölçüm Değerleri Tablosu.....	90
<b>Tablo 6.</b> Tüm Ağ Yapısına İlişkin Sosyal Ağ Ölçüleri.....	93
<b>Tablo 7.</b> Bireysel Analize Yönelik Sosyal Ağ Ölçüleri.....	94
<b>Tablo 8.</b> Bağ İlişkilerini Gösteren Sosyal Ağ Ölçüleri.....	94
<b>Tablo 9.</b> İkincil verilerin Excel Tablosuna Giriş Örneği.....	95
<b>Tablo 10.</b> Ağırlıklandırılmış Örnek Matris.....	96
<b>Tablo 11.</b> Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Yapısal Sosyal Sermaye Değerlendirilmesinde Kullanılan Değişkenler.....	99
<b>Tablo 12.</b> Ağ İlişkileri Ağırlıklandırma Kısıtları.....	100
<b>Tablo 13.</b> Kadınların Ağ İlişkilerinin Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Şeklinde Sınıflandırılması.....	102
<b>Tablo 14.</b> Ağ Düzenine İlişkin Temel Tanımlamalar.....	105
<b>Tablo 15.</b> Tüm Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Ortak Ağ İlişkileri.....	105
<b>Tablo 16.</b> En Fazla Kadın Bağlantıya Sahip Kadınlar.....	107
<b>Tablo 17.</b> Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Sosyal Ağ Düzenine İlişkin Elde Edilen Freeman Merkezilik Değerleri.....	108
<b>Tablo 18.</b> Kadın Üyelerin Gruplaşmalarına İlişkin Verileri.....	110
<b>Tablo 19.</b> En Fazla Erkek Bağlantı Oranına Sahip Kadınlar.....	111
<b>Tablo 20.</b> Kadın Üyelerin Sahip Olduğu Freeman Arasındalık Değerleri.....	112
<b>Tablo 21.</b> Kadın Üyelerin Aracılık (Brokerage) Değerleri.....	112
<b>Tablo 22.</b> Kadın Üyelerin Aracılık Rollerinin Sınıflanması.....	113
<b>Tablo 23.</b> Kadın Üyelerin Köprü Kuran Sosyal Sermaye Edinimlerine	

İlişkin Değerleri.....	114
<b>Tablo 24.</b> Kadın Üyelerin Sahip Oldukları Aracı Değerleri.....	116
<b>Tablo 25.</b> En Fazla Aracılık Değerine Sahip Üyelerin İlişkileri.....	117
<b>Tablo 26.</b> Kadın Üyelerin Ağ İlişkilerine Dair Açıklayıcı İstatistikler.....	118
<b>Tablo 27.</b> Çok Sayıda Üyeliğe Sahip Kadın Üyeler.....	119
<b>Tablo 28.</b> En Fazla Biçimsel Olmayan Ağ İlişkilerine Sahip Kadınların Sıralaması.....	120



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Güçlü Bağlarca Zengin Bir Ağ Düzenegi.....	21
Şekil 2. Zayıf Bağlarca Zengin Bir Ağ Düzenegi.....	21
Şekil 3. Yapısal Boşluklar.....	22
Şekil 4. Ağ analizi düzeyleri.....	84
Şekil 5. Matris (nxn) ve yapısı.....	84
Şekil 6. Ağırlıklandırılmış Örnek Matristen Elde Edilen Ağ Düzenegi Grafiği.....	96
Şekil 7. Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Tüm Ağ İlişkilerine Ait Ağ Haritası.....	104

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

STK	Sivil Toplum Kuruluşu
BİST	Borsa İstanbul A.Ş.
CEO	Chief Executive Officer



## GİRİŞ

Örgüt çalışanlarının örgütün ilerlemesi ve faaliyetlerinde başarıyı yakalaması çalışanlar arasındaki bağlara, ilişkilere, işbirliği ve uyuma bağlı olarak gelişmekte olup, sosyal ağ çalışmalarının sosyal sermaye çalışmalarına katkısı çok hızlı ivme kazanmış ve birçok farklı alanda çalışmaların yapılmasına imkân doğmuştur. Sosyal sermaye kavramı ile birlikte insan ilişkilerinin örgütlere sağlayacağı muhtemel faydalar tartışılmaya başlamış ve sosyal sermayenin ölçümü konusunda araştırmalar son on yılda hız kazanmıştır. Örgüt içinde ve dışında üyeler yöneticilerin seçimi ve kararları sonucu belirlenerek bir araya gelirler. 1972 yılında ilk kadın yönetim kurulu üyesi olarak, Catherine B. Cleary, General Motors yönetim kuruluna atanmasının (Catalyst, 2011) ardından örgütlerin çalışan seçimlerinde ve yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğinin sağlamaya doğru hızlı bir ivme olmuştur.

Kadınların eğitim ve tecrübe düzeyleri yükselmelerini engelleyici unsurlara bariyer olarak değerlendirilmektedir (Chugh ve Sahgal, 2007). Genellikle kadınlar yönetim kuruluna ve örgüt içi ağ düzeneklerine girmek için eşit olmayan fırsatlarla yüzleşmektedirler (Lyness ve Thompson, 2000). Kadın çalışanların işletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirerek bu ağlara yerleşikliği erkek egemen iş dünyasına kolay uyum sağlamalarına neden olmaktadır. Kadın yönetici adaylarının, sosyal ilişki ağları geliştirmesi ve bu sosyal ilişki ağları içerisinde uzunca bir süre kalması kariyer ilerlemelerinin önündeki önemli engelleri kaldırmaktadır (Lockwood, 2004). Dünya genelinde yönetim kurullarında erkek hâkimiyetinin daha fazla olduğu görülmektedir (Hawarden, 2010). Özel, kamu veya aile şirketlerinin hemen hemen hepsinde yoğun rekabet şartları altında yönetim işlevleri yerine getirilmektedir. Kuşkusuz donanımlı yöneticiler işletmelere küresel rekabet şartları altında küresel pazarlara ulaşabilmek için rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bireylerin bir amaç etrafında karşılıklı güven geliştirmesi, ortak değerler ve hep birlikte kurulan ve muhafaza edilen ortak bağlar ile faaliyette bulunulması ve davranılması sosyal sermaye olarak isimlendirilebilir.

Oluşacak bağ ve ilişkilerin meydana getirdiği ağ düzenekleri ve sonucunda oluşan işbirliği örgütleri başarıya ulaştıracak önemli bir rol üstlenerek önem kazanmaktadır. Ibarra'ya (1993) göre bireylerin toplumu, kültürü ve siyaseti anlamaları ağlara girme ve ağ

oluşturmaları ile sağlanabildiği ve sadece siyasi ve kültürel etkilerle bir örgütün bireylerin ağ kurma faaliyetlerine karşı çıkabileceği veya sınırlandırabileceği belirtilmektedir.

1970’li yıllardan itibaren örgütlerin tutumlarını etkileyen farklı bakış açılarının ortaya çıkmasıyla örgütlerde kadınların daha fazla yer alması sağlanmış, hemen hemen tüm örgütlerde kadınların görevlendirilmesiyle birlikte cinsiyet eşitliği tartışmalarının üzerinde durulmaya başlanmıştır. Türkiye’de de tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi kadınlar her alanda karar alma süreçlerine dâhil olabilmek ve yönetim kademelerine gelebilmek için çok fazla çaba sarfetmektedirler. Kadınların iş gücüne dâhil edilmesi sektörden sektöre farklılık göstermekte olup en az olduğu sektör teknoloji iken, bazı sektörlerde hiç kadın olmaması dikkat çekmektedir. Kadınların iş gücüne dâhil edilmesinin ve işe girmesine açık olarak engel olunmaması onların önünün açıldığı anlamına gelmemektedir (Maddock, 1999:34). Onların çalışma hayatında arka sıralarda olmasına ve ikinci sınıf ve yetersiz olmaya iten nedenlerin başında normalden fazla olan çalışma saatleri ve bu çalışma saatlerine örgütlerin esneklik sağlamaması, çocuğu olan kadınlar için iş yerlerinde çocuk bakım hizmetlerinin olmaması ya da yetersiz olması gibi nedenler gelmektedir ve bunlar örgütler tarafından düzenleme getirilebilir nedenlerdir (Maddock, 1999).

Sosyal sermaye kuramları ağ ve ilişkilere odaklandığından cinsiyet farklılığının etkilerinden uzak kalmıştır. Bir bireyin sosyal sermaye birikimi hayattaki tüm şanslarının artmasını, profesyonel kariyerinde, iş ve toplum hayatında fırsatların artmasını sağlayabilir. Kadın erkek eşitliği için önemli bir engel de sosyal sermaye düzeyinin eşit olmamasıdır. Toplumsal hayatta sosyal sermaye birikiminin en kapsamlı sonuçları kadınların ağ düzeneklerinden, güvenden ve sosyalleşmeden mahrum kalmaları olarak ortaya çıkmaktadır (Hawarden, 2010).

Sosyal sermaye yazınındaki araştırmalar incelendiğinde iki farklı yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki ağın yapısı (network structure) üzerinde durur ve sosyal ağı tamamlayan bağların biçimsel yapısı içinde sosyal sermaye kaynaklarının olduğunu düşünür. İkinci yaklaşım ise sosyal ağı tamamlayan bağların içeriğine odaklanarak, ağ yapısının özelliklerini incelemektense, paylaşılan normlar, inançlar, yetenekler gibi sosyal sermayeyi etkileyen özellikler üzerinde durarak, bağların içeriklerine vurgu yapar. Bu yaklaşım farklılığının sonucu olarak da, bazı yazarlar, ağları ve ağların özelliklerini sosyal sermayenin kaynağı olarak kabul ederken; bazıları güven, norm, inanç



gibi bağların içeriğini sosyal sermayenin kaynağı olarak kabul etmektedir. Bu bakımdan bu çalışma kadınların çalışma hayatı için kurdukları ağ yapılanması ve tamamlayıcısı bağ özelliklerine sosyal sermayelerinin kaynağı olarak odaklanmaktadır.

Kadınların çalışma hayatında yükselebilecek ve önemli görevlere gelmeleri için ağ kurma ve önemli ağlara girme şekilleri yazında ihmal edilmiş bir konudur. Sosyal sermaye anlamındaki sosyal ağ ilişkilerinin, kadın yöneticilerin çalışma hayatında gereksinim duyduğu statü, itibar, güç ve bilgi gibi kaynaklara ulaşmalarına imkân vermektedir (Ibarra, 1992). Kadınların ve erkeklerin kariyer ilerleme süreçleri tamamen birbirinden farklı olmaktadır. Fakat bu noktada nitelikli ve profesyonel işler yapan ve kariyer odaklı kadınlar ile aile odaklı kadınlar arasında da bir ayrım yapılması yerinde olmaktadır. Kariyer odaklı kadınların genelde bekâr ve boşanmış kadınlar olması (Brett ve Stroh, 2000) ve bu kadınların ev ve aile sorumluluklarından bağımsız olarak hareket ettikleri söylenebilir. Kariyerli kadınların yükselmelerinde karşılaştıkları sorunların başında, insan sermayesi bakımından eşit düzeydeki erkekler nedeniyle geri planda kalmaları ve en önemli sıkıntılarının ise bu erkeklerden daha fazla iş devir oranına sahip oldukları düşüncesidir (Brett ve Stroh, 2000). Powell'a (1993) göre aile odaklı olarak nitelendirilen kadınların ise eğitim düzeyi ve iş tecrübesinin terfi imkânı için daha sınırlı olan ve kariyer planlarında daha az istekli olmaları nedeniyle bu kadınların sıkıntılarının başında iş hayatı ile ev hayatı arasında geçerek, aile ve sosyal yaşamları ile iş yaşamlarını aynı anda yürütmek durumunda kaldıkları söylenmektedir. Bu sınıftaki kadınların kariyer ilerlemelerini evlilik, çocuk doğurma gibi nedenlerle yarıda bıraktıkları ve daha sonraki bir dönemde kariyer ilerlemelerine kaldıkları yerden devam etmeye çalıştıkları görülmektedir (Powell, 1993).

Ağlar sosyal sermayenin (Coleman, 1988) ve gücün (Timberlake, 2005) kaynağı olarak nitelendiğinden dolayı kariyer başarısında etkin rol oynamaktadır. Araştırmalar kadın ve erkeklerin ideolojik olarak farklı olduklarını ve cinsiyet farklılığının değer ve tutumlarda da farklılığa neden olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bruegel, 2005). Erkekler tarafından baskın olarak ele geçirilen meslek gruplarına kadınların girmesiyle farklı bakış açıları katmaları ve farklı değer ve tutumlarıyla yüksek düzeyde başarıya sevkettikleri görülmektedir (Adams ve Ferreira, 2009). Kadın ve erkeklerin sosyal ağlardan eşit oranda faydalandıkları söylenemez. Kadınların daha küçük, daha fazla güçlü bağ ve daha fazla homofili oranına sahip olan ağ yapılanmaları oluşturdukları ortaya çıkartılmıştır (Knouse ve Webb, 2001). Kadınların yönetim kurullarına girebilmesi için mevcut kurul üyelerinden

herhangi biriyle bağının olması ve o kişi tarafından tavsiye edilmesi gerekli olmakta ve kadınların seçilme şanslarının az olmasının bir nedeni de eğitim ve deneyim olarak eksik ve yetersiz oldukları düşüncesine dayalı kalıp yargılar olmaktadır (Hawarden, 2010).

Kanter'a (1977) göre cinsiyete bağlı görev, pozisyon, meslek veya işlerin belirlenmesinde kadınların önemsenmeyişi kadar kadınların belirli bir düzeye kadar gelebilmelerinin ardından daha üst düzeylere ilerleyememelerini belirten dikey bölümlenme ya da yazında geçen ismiyle "cam tavan sendromu" olduğunu göstermiştir. Kanter'a (1977) göre kadınların örgütlerde cinsiyete göre belirlenmiş görev, pozisyon ve meslekler kapsamında görev aldıklarına dair bir model ortaya koymuştur. Bu modele göre örgütlerde cinsiyete göre işlerin belirlenmesi (dikey ve yatay) erkeklerin baskınlık kuracak oranda olmaları sonucunu doğurmakta ve kritik çoğunluk kuramına vurgu yaparak, kadınların bir örgütte çalışanların en az yüzde otuzüçünü oluşturamaması halinde, kadınlarının dikey bölümlenmenin etkisine maruz kalacağı ve bu nedenle kadınların örgüt içinde zarar göreceği vurgulanmıştır (Kanter, 1977). Aynı çalışmada örgütlerdeki belirsizlikten kaçınma güdüsü, örgüt içi konumları itibariyle erkeklerin hâkim durumda olmalarının erkek çalışanları desteklemelerine yol açması ve erkeklerin çalışmalarının daha faydalı olarak değerlendirilmesi gibi nedenlerle birlikte kadınlarla erkeklerle kurulduğu kadar rahat bağ kurulamaması ve bu duruma neden olan diğer bir unsurun da kadınlardan kaynaklanan gündelik yaşam kalıplarını ve davranış kodlarını çözmekte zorlanmaları olduğu vurgulanmıştır. Kanter (1977) erkeklerin diğer erkekleri destekleyerek kadınların kariyer süreçlerinde ilerlemelerini engelleyici bir faktör olduklarını belirterek kadınların erkeklerin engellemelerini aşmaları gereğinden bahsetmektedir. Kanter'ın (1977) ortaya koyduğu model azınlık olan kadın yöneticiler modeli olarak isimlendirilmiştir. Kadınların üst düzey görevlere gelmelerinin zorluğundan bahseden diğer bir çalışma ise Parker ve Fagenson (2000) tarafından yapılmış olup, onlara göre kadınlar orta düzey yönetici pozisyonlarına daha rahat gelirken üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmede daha fazla zorlanmaktadırlar. Kadın çalışanların işe giriş veya işe kabul edilmeleri aşamasını rahatlıkla geçtikleri fakat örgüt içinde yükselmede çok fazla engele takıldıklarından bahsedilmektedir (Brett ve Stroh, 2000). Pini ve arkadaşları (2004) sadece en üst düzeydeki kadınlar için ağ oluşturma ve önemli ağlara girmenin önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Kariyer ilerlemelerini başarmak için kadınlar; mentor veya sponsor, danışman gibi destek bulmada (Vinicombe ve Colwill, 1995), geleceği olan sektör ve bölümlerde görev alma veya terfi etmede (Parker ve Fagenson, 2000), üst düzey pozisyonlara gelmelerinin önünü açan kadrolardan oluşan grupların biçimsel olmayan sosyal etkinliklerine katılma ve bu ağlara yerleşmede (Maddock, 1999) ve de başarılarını özellikle erkeklere ispatlamada (Parker ve Fagenson, 2000) zorluklar yaşamaktadırlar. Kariyer ilerlemesi aşamalarını geçmek için kadınların bir düzeye geldikten sonra daha üst düzeylere gelmelerine katkısı olan bir mentör yardımı almaları gereği onları en iyi mentörleri arama ve bulma çabasına sokmaktadır. Kadın çalışanların, erkeklere göre mentör bulması daha zor olmaktadır. Mentör bulma kadınların karşılaştıkları sıkıntılarının ilk sıralarında yer alarak kariyerlerinin başlangıç aşamalarında olan kadınlar için çözülmesi gereken bir sorun olduğu söylenebilir. Örgüt araştırmaları örgüte yeni giren çalışanların kariyerlerinin ilk başlarında genellikle örgüt içinden bir ya da daha fazla üst konumdaki yöneticinin korumasına ya da desteğine ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir örgütte üstler ile astların aralarındaki kariyer ilerlemesini desteklemeye yönelik kurulan bağların bireylerin kariyer sürecinde önemli rol oynadığı söylenebilir. En kıdemli yönetici konumundaki birey ile yeni başlayan yönetici adayı arasında kurulan bağ mentör-menti ilişkisi olarak isimlendirilmektedir. Bu ilişki yeni başlayan bireye fayda göreceği ağlara girme ve bu ağların bir üyesi olma, önemli toplantılara katılma, projelerde veya çalışmalarda yer alma ve mentörü tarafından başarılı olarak yansıtılma imkânı sunacaktır. Özellikle kadın mentör bulmada büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Mentör olacak düzeyde tecrübe ve örgütsel güce sahip olan örgüt üyeleri, kendilerine benzeyen ya da benzerlik oranı yüksek olanları desteklemek isteyeceklerinden bu seçimi yaparken dikkat ettikleri unsurların kadınlar tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Powell, 1993). Çünkü mentör konumunda olanların çoğunlukla erkekler olduğu bilinmektedir.

Kadınların kariyer ilerlemelerinin erkeklere göre daha yavaş olmasının elde edecekleri ek kazançlar ve başarı ölçme yöntemlerinde başarısız olarak görüldüklerine dair bir kanı oluşmakla birlikte çok fazla olumsuz izlenim bırakmalarının üretkenlikleri ve başarılarını engelleyeceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Brett ve Stroh (2000) tarafından öne sürülen sadece tek bir bakış açısına sahip olunmadan yapılacak değerlendirmelerin kadınların kariyer ilerlemeleri ve gelişimini büyük ölçüde hızlandıracağı belirtilmektedir. Benzer olarak Powell (1993) çalışmasında da kadınların

erkeklerle aynı değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilmemesi gereğini vurgulayarak kadınların kariyer ilerlemelerinin daha zor olduğunu vurgulamıştır. Ibarra (1992) hemcinsler arasındaki sosyal ağ ilişki ve bağlarını ve homofili ilişkilerini belirlemeye yönelik olan çalışmasında kadınların sadece kadınlardan oluşan ilişkilerini kendilerinin belirlediğini vurgulamaktadır. Ibarra (1993) erkek ve kadınların ağ oluşturma davranışlarının farklı olduğunu, erkeklerin kariyer ilerlemelerini daha fazla hemcinsleriyle kurduklarını ortaya çıkarmıştır.

Kadınların çalışma hayatında yükselmelerinde sosyal sermaye edinim biçimlerini belirlemeye yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olması bu çalışmanın önemini ortaya çıkartmaktadır. Ülkemizde kadın yönetici sayısı çok azdır. Türkiye’de yönetici kadınlar çoğunlukla aile şirketlerinde ve aile mensubu bireylerdir. Kamuda ise kadın üst düzey yönetici çok az sayıdadır. Özellikle yönetim kurullarında kadın üyelerin sayısı çok azdır. Örgütlerin yönetim kurullarında erkek baskınlığı belirgin olmakta ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının çok uzun zaman alacağı belirtilmektedir. Ülkemizde yönetim kurullarındaki kadın üyeler teker teker incelendiğinde gerçekten kadınların aile şirketleri mensubu bile olsalar dahi bilgili, beceri sahibi ve işlerinde yetkin oldukları söylenebilir. Yönetim kurullarına üye seçiminin tamamen kişisel tavsiye ve ağ bağlantıları aracılığıyla gerçekleşmesi, objektif bir seçim kriteri veya standard bir sürecinin olmaması nedeniyle tamamen gayri resmi usulde gerçekleşmesi üst düzey yönetim kademelerini hedefleyen kadınların sosyal sermaye edinimlerini sağlayan sosyal ağ ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Galaskiewicz ve Wasserman’ın (1989:456) önemle belirttiği gibi ağ bağları yönetim kurulu üyelerinin fikir ve yeniliklerin yayılımında izlenen yol işlevi görmektedir. Görgül çalışmalar bunu ispatlar nitelikte bulgular ortaya çıkarmıştır. Şirket kazanımına yönelik üye seçimleri yapmak ve belirli siyasi adayların katkısının fazla olacağını düşünerek kurula kabul etmenin önemi birçok çalışmada ortaya çıkartılmıştır (Palmer, Jennings ve Zhou, 1993; Mizruchi, 1992). Oakley (2000) kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almamalarının nedeni olarak kariyer fırsatlarından mahrum bırakılmaları, tecrübe ve sosyalleşme eksiklerinin olması ve cinsiyete dayalı ön yargılara maruz kalmaları olduğunu belirtmiştir. Toplumsal kalıp yargılara bağlı kalarak kadın ve erkeklerin davranış farklılıkları, kadınların erkeklere göre karar süreçlerinde farklı görüşlerinin olmasının nedenidir.

Ülkemizde kadın çalışmaları olarak genellikle çalışma hayatında kadının yeri ve önemi konulu yürütülen çalışmalara baktığımızda en üst düzeye erişmiş kadınlar olarak yönetim kurulu üyesi kadınlarla ilgili şimdiye kadar yapılmış olan çalışmaların en kapsamlısı Sabancı Üniversitesi ve İsveç Konsolosluğu ortaklığında yapılmış olan Bağımsız Kadın Direktörler Projesi'dir. Bu proje neticesinde hazırlanan rapora göre;

“Borsa İstanbul'da işlem gören 417 şirketi kapsayan araştırmaya göre şirketlerin 178'inin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşmaktadır. Yönetim kurullarını oluşturan 2541 direktörün % 12,9'u, yani 293'ü kadındır. 293 kadın direktör toplam 375 direktörlük sandalyesine sahiptir. 375 sandalyenin 219'unda icracı olmayan, 83'ünde bağımsız ve 73'ünde icracı üye olarak görev alan kadınlar oturmaktadır. Bağımsız kadın üye 2014 oranları % 11,7'de 2013 yılı ile aynı seviyede kalmıştır. 2014 yılında Türkiye'de 352 kadın yönetim kurulu üyesi bulunmakta olup, yeni atanan yönetim kurulu üyelerinin sadece % 24 'ünün kadın olduğu belirtilmiştir. Bunların içinde ise bağımsız kadın üyelerin oranı ise % 9,3'dür. Halka açık 100 şirketten 47'sinin yönetim kurulunda ise hiç kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Türkiye'nin en önemli 186 şirketinde yönetimde hiçbir kadın bulunmamaktadır. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı ise % 6,5'dir.”

Bu proje ile sunulan "Türkiye'de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler 2015" raporuna göre, şirketlerin yönetim kurullarında erkek egemenliği ortaya çıkmakta ve kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasının ancak çok uzun yıllar sonra olabileceği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda bu raporda yönetim kurullarında bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin oranının yetersiz olduğu da ortaya çıkmıştır. Bağımsız kadın direktörlerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı ise % 6,5'dir. Bu projenin en önemli sonuçlarından biriside ülkemizde yönetim kurullarındaki kadın üyeler teker teker incelendiğinde gerçekten kadınların aile şirketleri mensubu dahi olsalar bilgili, beceri sahibi ve yetkin olduklarıdır. Kurul üyeliklerinde ağ ilişkilerinin önemi erkeklere nazaran kadınlarda daha fazladır (Ibarra, 1992). Kadın kurul üyeleri kurullara girmek için etkili sosyal sermaye edinmek zorunda ve bunun için de çoğunlukla aracılık faaliyetlerine ağırlık vermenin yanı sıra, bu faaliyetlerini buldukları şartlara bağlı olarak iç odaklı ya da dış odaklı olarak kontrol ve denetim altında tutulmalıdırlar. Türkiye'de yönetici kadınlar

çoğunlukla aile şirketlerinde ve aile mensubu bireylerdir. Kamuda ise kadın üst düzey yönetici çok az sayıdadır.

Yönetim kurulunda kadın üye bulundurulmasına dair Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde 11 Şubat 2012 tarihinde yayınladığı Ek: Seri: IV, No: 57 sayılı Tebliğine göre yasal düzenlemeler yapılsada yönetim kurullarında kadın üye bulundurulmasına ilişkin yasal düzenleme yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur hükmüyle gündeme gelmiştir. Bu hüküm de Avrupa Birliğinin üyelerinden yönetim kurullarında kadın kotası koymasını isteyen direktifi de bu süreci hızlandırmıştır. Norveç yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğini yasalastıran ilk ülke olarak Norveç parlamontosu 2003 yılı Aralık ayında her şirketin yönetim kurulunun % 40'ının kadınlardan oluşması zorunluluğuna ilişkin yasa koymuştur. Bu yasanın amacının sadece cinsiyet eşitliğine katkı sağlamak olmadığı şirketlerin karlılığının artırılması için de önemli olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmada geleneksel yönetici ve CEO'ların sosyal sermayelerini ihmal ederek sadece bireysel özelliklerini dikkate alan çalışmaların aksine bireyin sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerini bireyin sahip olduğu bireysel bağlantılardan edindiği bilgi ve dayanışmadan elde etmesinin (Adler ve Kwon, 2002) önemi ile ön plana çıkan ilişki bağlarına odaklanılmıştır. Bu çalışmanın diğer bir önemli yönü ise üst düzey yönetici konumundaki kadınların cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklı sosyal sermaye edinimlerini ve sosyal ağ ilişkilerini kısıtlayan unsurların nasıl önlenebileceğinden bahsedilmiş olmasıdır.

Yazında yer alan çalışmalarda yönetim kurulu üyesinin insan ve sosyal sermayesinin sonucu olarak hem kurul içinde hem de kurul dışında başarı sağlayabildikleri belirtilmektedir (Adams ve Ferreira, 2009; Hawarden, 2010). Kurumsal yönetim düzenlemelerinin etkililiği ve etkinliğinde üyelerin kurul içinde ve dışındaki ağ ilişkilerinin önemi çok sayıda çalışmada belirtilmiştir (Hillman ve diğerleri, 2000; Hillman ve Dalziel, 2003). Kurul üyelerinin yetenekleri ve bağımsız üyelerin ortak bağlara sahip olmasına bağlı olarak örgütler değer kazanmaktadırlar (Hillman ve Dalziel, 2003). Kadınların kurullardaki varlığı veya yokluğu milli ve sektörel özelliklere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Milli, sektörel ve örgüt düzeyindeki kurumsal özelliklerin kurul cinsiyet dağılımındaki etkisini inceleyen çalışmalarda kadın kurul üyelerinin neden kurullarda bulundurulduğuna dair sosyoloji, siyaset bilimi ve ekonomi bilimlerinden destek bulan bir

kuram olarak geniş bir bakış açısı sağlayan sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramının cinsiyet farklılıklarına göre rolü ve önemi ihmal edilmiştir.

Önceki çalışmalarda kurullarda azınlık olan grupların kurul kararları üzerinde etkilerinin olmadığı ve fikirlerinin genellikle göz ardı edildiği belirtilmektedir (Hambrick, Cho ve Chen, 1996). Kurullarda cinsiyet kotası uygulaması yapıldığında yeni göreve başlayan kadın üyelerin denetim faaliyetini etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve örgütün değerini artırmak için yeterli bilgi birikimine sahip olduklarını, bu konuda örgütlerin meşruiyet kaybı yaşamadıkları vurgulanmaktadır (Staubo, 2010). Kuramsal olarak kadın yönetim kurulu üyelerinin örgütlere meşruiyet kazandırmaları için dış bağlantı ve sosyal ağ ilişkilerinin (sadece kadın ağları, erkek ağları, biçimsel olmayan ağlar, güçlü bağlar, zayıf bağlar, çok yönlü bağlar, yapısal boşluklar ve aracılar) önemi göz önüne alınmalıdır.

Cinsiyet farklılıkları ve kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri farklı yorumlar ve yoğun ilgi nedeniyle gelecekte üzerinde durulacak konular arasındadır. Sosyal sermaye ve sosyal ağ yapısının kadınların kariyer ilerlemeleri üzerindeki etkisi tam olarak ortaya çıkartılmamıştır. Sosyal ağ analizi araçlarının gelişmesiyle kurul üyelerinin ağ bağlantılarını araştırmaya yönelik çalışmalar gündeme gelse de cinsiyete dayalı yönetim kurulu üyeliği ağ ilişkileri farklılıkları yazında ihmal edilmiştir (Böhler ve diğerleri, 2010). Yönetim kurulunda kadın çalışmalarına ait yazında cinsiyet farklılığına dair çok geniş bir yazın birikimi oluşmuşken kadın üye ağ ilişkilerini inceleyen çalışma bulunmamaktadır (Farrell ve Hersch, 2005). Örgütler için sosyal sermayesi yüksek olan yönetici, CEO ve yönetim kurulu üyelerini bünyelerine katmanın önemi göz ardı edilemez öneme sahiptir. Kadın yöneticiler için sosyal sermaye ve fayda sağlayan sosyal ağ düzeneklerine erişmek erkek meslektaşlarına göre daha zordur. Kadın yöneticilerin görev aldıkları örgütlerin örgütsel sermaye düzeylerini artırmak için kendi sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerini de artırmak zorunda olmaları onları fayda sağlayacak ve işlevsel ağ düzeneklerine girmeye zorlar. Bu amaçla sosyal sermaye düzeylerini artıracak olan sosyal ağ düzeneklerine erişmek, fayda sağlamak ve faydayı sürdürmek için çeşitli stratejiler geliştirilmelidir.

Kadınların kariyer gelişimleri ve kariyer başarılarının anlaşılmasında gelinebilecek en üst düzeye ulaşmış kadınları yakından izlemek ve anlayışını bilmek yol gösterici olabilir. Kadınlar için neyin bilindiğinden çok kimin tanındığı anlayışının çok fazla önemli olduğu muhakkaktır. Örgütlerin yönetim kurulu yapılarını nasıl oluşturdukları, bu

kurullarda hangi özellikteki bağ ve ağ ilişkilerine sahip üyelerin yer aldığı boşlukta olan konular arasında yer almaktadır. Ancak, örgütlerin yönetim kurullarını inceleyen araştırmalar arasında kadın yönetim kurulu üyelerinin hangi nedenlerle ve ne şekilde kurullara girdikleri daha önce örgüt kuramları açısından incelenmemiş bir konudur. Yapılmış çalışmaların çoğunda kadın üye sayısının azlığı ve kadın üye sayısının artışı çalışmalarının yavaş ilerleme gösterdiği doğrulanmıştır (Böhler ve diğerleri, 2010; Farrell ve Hersch, 2005). Bu çalışma ulusal ve uluslararası yazında kadınların kariyer gelişimlerinde sosyal sermaye ve sosyal ağ özelliklerinin etkisi üzerine durmuş herhangi bir çalışmanın olmaması nedeniyle ülkemizde yapılan öncü niteliğindeki çalışmalardan biri olacaktır.

Yönetim kurulu üyesi kadınların sosyal ağ ilişkileri dinamik ve boylamsal olarak araştırılabilmekte olup (Cabrera ve Thomas-Hunt, 2006), örgütler arası kıyaslamalı ve kariyer ilerleme süreçlerinin ağ ilişkilerine bağlı olup olmadığı sosyal güçler ve faktörler etkisi baz alınarak irdelenmelidir. Bu şekilde kadınların kıdemli yönetici veya üst düzey yönetim görevlerine gelmeleri açıklanabilir. Bu çalışmada yazında yer alan Ibarra'nın ilk araştırmasında ortaya çıkarttığı araştırma çerçevesinde (sosyal ağ ilişkilerinde cinsiyet farklılıkları) tezin önermeleri oluşturulmuş ve sınanmıştır. Bu çalışma kapsamında Borsa İstanbul A.Ş.'ye kayıtlı şirketlerin yönetim kurulunda görev yapan 70 bağımsız kadın üyenin 2014-2016 yılları arasındaki ikincil verilerden edinilen sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri verileri kullanılarak çevresel ve kurumsal faktörler bağlamında değerlendirilmiş, kadınların kariyer gelişimlerinde bireysel düzeyde insan sermayelerinin etkisinin olduğu, bağlamsal düzeyde ise ağ ilişkilerinin önemli olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışma ile üst düzey yönetici konumundaki kadın çalışanların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerindeki erkeklere göre farklılıkların ortaya çıkartılması hedeflenmiştir. Bu bakımdan kadınların üst düzey görevlere gelmelerinde yerli ve yabancı yazında sıkça gündeme gelen kadınların kariyer ilerlemelerinin sahip oldukları insan sermayelerinin sonucu olarak mı yoksa doğru ve zamanlı olarak sosyal ağ düzenekleri sayesinde oluşturdukları sosyal sermayelerinin mi etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Kadınların kariyer ilerlemelerinin erkeklerden farklı yol ve stratejiler izlemeleriyle mümkün olmaktadır. Kadınların sahip oldukları eğitim, bilgi ve deneyimin tek başına üst düzey görevlere gelmelerinde etkisi olup olmadığı tam olarak doğru sonuçlar vermemektedir. Kadınların insan sermayesi özelliklerine sahip oldukları sosyal sermaye düzeyleri de



tamamlayıcı olarak katkı sağlamaktadır. Bu temel amacın yanı sıra, çalışmanın alt araştırma soruları da bulunmaktadır. Bu sorular bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin özelliklerini belirlemek, kadınların iş hayatında yükselmelerinde ne tür sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri geliştirme yoluna gittiklerini ortaya çıkarmaktır. Çalışmada, sosyal ağ analizi ile her bağımsız kadın yönetim kurulu üyesinin sahip olduğu merkezilik, aracılık, arasındalık, yapısal boşluk, merkez/çevre değerleri hesaplanmış, iç grup ve dış grup üyelerinin ağ düzeneğindeki konumları belirlenmiştir.

Çalışma hayatında üst düzey görevlere gelme potansiyeli olan kadınların sahip oldukları insan sermayesi ve profesyonel ağ bağlarının önemli olduğu ve erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların insan sermayeleri ve profesyonel ağ bağlarının daha fazla destekleyici olduğu söylenebilmektedir. Kadınların erkeklere göre eğitim ve nitelik bakımından düzeylerinin birbirine yakın veya eşit olması, siyasi ve bürokrasi bağlantılarına sahip olan kadınların daha kolay yükselebildikleri görülmektedir. Sosyal sermaye kuramının ve sosyal ağ ilişkileri özelliklerinin birlikte ayrıntılı olarak incelendiği bu çalışmada kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Kuramsal nitelikteki bu çalışma ile örgütlerin belirsizliği ve meşruiyet kaybı tehlikesini azaltmak gibi öncelikli görevlerine ve değişim halindeki koşulları yerine getirme zorunlulukları nedeniyle bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin kurullara girmeleri ve statülerini uzun süre korumak amacıyla oyunun kurallarına göre davranmalarının ve en etkili eylemleri gerçekleştirmek zorunda olmaları zaruriyetinden kaynaklı sosyal sermaye ve sosyal ağlarının önemli olduğuna açıklık getirmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı hem bireysel hem de örgütsel sonuçları etkileyen ve şimdiye kadar araştırılması ihmal edilmiş olan kadın yönetim kurulu üyelerinin (bağımsız kadın üyeler) ilişki ve bağlantılarını inceleyerek kariyer ilerlemelerinde üst görevlere gelmelerini sağlayan belirgin sosyal sermaye edinim biçimlerini belirlemektir. Kadın yöneticilerin yönetim kurulu üyeliği gibi erişilmesi zor olan görevlere gelmelerinde etkili olan sosyal ağ ilişkileri ve bağlantıları ile hangi sosyal ağ özelliklerinin önemli olduğu, kadın yönetim kurulu üyelerinin hangi amaçlarla kurullarda görevlendirildiği ve örgütlere olan fayda ve zararlarını kapsamlı bir şekilde araştırılması hedeflenmiştir. Bu çalışmanın ülkemizde yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey görevlere gelmiş kadınların bu görevlere gelmelerini etkileyen, önünü açan veya

kolaylaştıran sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma olarak yazında özgün bir öneme sahip olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin kuramsal temelleri ve sosyal sermaye sınıflandırmaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde cinsiyet faktörünün sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkisi bağlamında kuramsal tartışması yapılmış olup, bu çalışmayla ilgili olan konular olan kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ edinimlerini etkileyen unsurlar, kadınların sosyal ağ kurma engelleri, kadınların cam tavan engellerini sosyal sermaye edinimi ile aşmaları, yönetim kurullarında kadın üyelerinin önemine, kadınların insan sermayelerinin sosyal sermayeye dönüşümüne ve kadınların kariyer gelişimleri ile sosyal sermayeleri arasındaki ilişkilere kapsamlı olarak yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde kadınların kariyer gelişimlerinde sosyal sermaye edinimi ve sosyal ağ ilişkileri şekillerine dair çalışmanın beş önermesinin yer aldığı kuramsal anlatımlar bulunmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma tasarımı başlığı altında araştırmanın kapsamı, veri toplama, verilerin girişi, ağ verilerinin sınıflanması ve önermelerin sınanma yöntemi açıklanmıştır. Beşinci bölümde çalışmanın önermeleri kuramsal temelleriyle birlikte kapsamlı olarak açıklanmış ve toplanan ikincil veriler aracılığıyla önermelerin sınaması sonucundaki bulgular sunulmuştur. Çalışmanın son bölümü olan altıncı bölümde araştırmanın bulgularından edinilen sonuçlar, öneriler ve araştırmanın güçlü ve zayıf yönleri anlatılmıştır.

## BÖLÜM I

### SOSYAL SERMAYE KURAMI ve SOSYAL AĞ İLİŞKİLERİ

Bu çalışmada kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde kullandıkları sosyal sermaye edinim biçimleri sosyal ağ ilişkileri üzerinden belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu bölümde kuramın başlıca argümanlarının aktarılması yerinde olacaktır. Sosyal sermaye kapsamında değerlendirilecek kuramların belirlenmesi sosyal ağlar yaklaşımıyla incelenmelidir (Inkpen ve Tsang, 2005). Sosyal sermayenin en önemli parçası ve sosyal sermaye edinimini etkileyen en önemli faktör olarak sosyal ağlar örgütsel sosyal sermayenin oluşumu ve artışı bakımından öncelikli bir nitelik taşımaktadır (Andrews, 2010; Leana ve Van Buren III, 1999). İlgili yazında, aktörün sosyal ağlara girmesiyle çok fazla fayda sağladığı ve bu sosyal ağlarda kalmayı sürdürerek fayda kazanmaya devam ettiğinin kabulü konusunda çok miktarda kanıt bulunmaktadır (Feldman ve Assaf, 1999; Inkpen ve Tsang, 2005). Çalışmanın bu bölümünde sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri kuramları kapsamlı olarak tartışmalarına yer verilmiş ve kadınların kariyer gelişimlerinde sosyal sermaye edinimleri ile yakından ilgisi olan kavramlara vurgu yapılmıştır.

#### 1.1. Sosyal Sermaye Tartışmaları

İlk kez sosyoloji kuramcısı Pierre Bourdieu tarafından yazında yer bulmuş olan sosyal sermaye kavramı zaman içinde farklı birçok alanda çalışmalar yapılarak geliştirilmiştir. Bunlardan Coleman (1990) tarafından ekonomik büyüme sorununun çözümü ile ilgili kuram geliştirilerek ekonomi biliminde daha fazla çalışılmaya başlandığı söylenebilir. Son yıllarda akademik araştırmacılar kadar farklı disiplinlerden birçok çalışmacının üzerinde yoğun olarak odaklandığı sosyal sermaye üzerine çok sayıda çalışma başlığı oluşturulmuştur. Sosyal sermayenin farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Sosyal sermaye; toplumu oluşturan bireylerin, sosyal ilişki bağları ve etkileşimlerle resmi kurumlara ve sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri aracılığıyla elde edinilen fayda ve üstünlükleri araştıran ve gelişimini sağlayan bir kavramdır. Bireylerin ilişki ağlarından edinerek sahip oldukları mevcut ve potansiyel kaynaklar toplamı sosyal sermaye olarak ifade edilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:243). Coleman (1998:104) sosyal sermayeyi, bireyler arasında oluşan ilişkileri ve ağları odaklanarak tanımlarken, Fukuyama (2000:3) bireyler arasında koordinasyonu ve işbirliğine yönlendiren ve içten ilişkilerin baskın olduğu kalıplaşmış davranış kalıpları olarak tanımlamaktadır. Putnam'a (2000:18-

19) göre ise sosyal sermayenin ana faktörleri sosyal ağlar, ilişki bağları ve güven olmakla birlikte, aktörler ve sosyal ağların etkileşimi ilişkilerin, kalıplaşmış davranışların ve karşılıklı güvenin yerleşmesiyle tam olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlarda sosyal sermayenin en önemli unsurunun sosyal ilişkiler sonucu ortaya çıkan sosyal ağlara katılımıdır. Sosyal ağlara katılan birey bu sayede karşılıklı ilişkilerinden edindiği faydaları artıracak ve karşılıklı güven kurulacaktır (Putnam, 1993:171). Sosyal ilişkiler bir sermaye olarak bireylerin ihtiyaç duyduklarında ulaşarak kullandıkları ve biriktirebildikleri bir kaynak olarak düşünülmelidir. Bolino ve diğerleri'ne (2002) göre sosyal sermaye yöneticilerin örgüt içinde etkili olmalarını ve çalışanların üretkenliğini artırmaktadır. Bireyler sosyal sermayeyi amaçlarına ulaşmak için kullanır. Bu amaç kendileri tarafından ve çevrenin baskısı sonucu oluşmuştur.

Lin (2001) sosyal sermayeyi sosyal ağlarda yer alan ve aktörler tarafından erişilerek kullanılan kaynaklar seti olarak tanımlamıştır. Sosyal sermayenin bireylerden başka sosyal ilişkilerde yer alan kaynakları içermesi ve bu kaynakların erişimi ile kullanımının bireyler tarafından sağlanması olarak iki önemli unsurdan söz edilmekte olup, onun tanımında sosyal sermaye bir ağ araştırmacısı olmasından dolayı sosyal ağlarda insanlar arasındaki bağlantılara odaklanmaktadır (Lin, 2001: 24-25). Sosyal sermaye belirgin bir bağlam içindeki bireyin eylem ve faaliyetlerini kolaylaştıran etkileşimler, ilişkiler, bağlar, güven ilişkileri, değer ve norm sistemleri gibi farklı toplumsal alanları kapsayacak bir kavram haline gelmiştir (Anderson ve Jack, 2002:193). Örgüt açısından ise sosyal sermaye, sosyo-ekonomik ve kültürel ilişkiler sonucunda kazanılan kaynaklar olarak tanımlanabilmekte, sosyal ve kültürel ilişki kalıplarının tüm üretim aşamalarına uyum sağlayan ya da engelleyici etkileri olabilen unsurlar olarak incelenmektedir (Granovetter, 1985:481-510).

Sosyal sermaye kuramı bireylerin kaynaklarını ve becerilerini değiş tokuş etme ve paylaşma nedenlerine açıklık getirmekte ve bu nedenle bağlantılar ve diğer örgüt ve kişilerle ilişkilerin önemli olması nedeniyle bu konulara odaklanmaktadır (Jans, 2003). Sosyal sermaye kuramı kaynakların değişimini ve nedenlerini açıklamaya çalışır. Kaynakların değişimi her iki tarafın güven, karşılıklılık ve yakınlık duymasına dayanır (Jans, 2003). Bu değişim çeşitli bağlara, bağlar arasındaki uzaklığa, merkezilik, yaş, kümelenme ve yapısal boşluklara bağlıdır ve ana değişkenler örgütün veya bireyin ağının yoğunluk ve bağlılığını tanımlamaktadır. Bireyin sosyal sermayesinde yoğunluk ve bağlılık önemli değişkenlerdir (Scott ve Davis, 2007).

Yazında sosyal sermayenin en büyük üç faydası ortaya konmuştur, bunlar; geniş bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırmakta, kontrol ve etki sağlamakta ve yakınlık ve güven ilişkilerinde dayanışma sağlamaktadır (Leana ve Van Buren III, 1999). Bu bakımdan sosyal ağların geniş olması ve ilişkilerin kaliteli olması halinde gelenekçi olmayan alanlarda kadınların kariyer ilerlemelerine yararlı olması beklenir. Son yıllarda sosyal sermaye yazını incelendiğinde genelleyici, kapsayıcı ve birleştirici olan sadece bir sosyal sermaye tanımı etrafında şekillenen araştırmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bu çabalar sonucunda yöntem ve uygulamalarla kuram zenginleştirilmiştir.

Bourdieu (1986) sosyal sermayeyi toplumda elit tabaka diye tabir edilen gruba mensup olanlara ait bulunan, bu elit konumlarını sürdürmek amacıyla oluşturulan ve ayrıcalıklılara üstünlük kazandıran ve temelinde eşitsizlik barındıran ilişkiler ve bağlantıların oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Bourdieu (1986) sosyal sermaye kuramının eşitsizlikleri yeniden ürettiğini ve artırdığını iddia etmekte, yani imtiyazlı ve güçlü elit birey ve grupların dışında kalanların sosyal güçlerden yarar sağlamadıkları vurgulanmaktadır.

Sosyal sermayeye popüler olmasını ise Putnam ve Fukuyama'nın sağladığı söylenebilir. Putnam kavramı toplumsal boyutta ele almış, Fukuyama ise güven faktörünü sosyal sermayenin odağına alarak önemini ortaya koymuştur (Field, 2008:57). Sosyal sermaye kavramının üç klasik isimde farklılaşan tanımları tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1.** Üç Araştırmacıya Göre Sosyal Sermaye Tanımı

	<b>Tanım</b>	<b>Amaç</b>
<b>Bourdieu</b>	Grup mallarına erişimi sağlayan kaynaklar	Ekonomik sermaye elde etme
<b>Coleman</b>	Bireylerin kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için kullandıkları sosyal yapının düzlemleri	Beşeri sermaye elde etme
<b>Putnam</b>	Karşılıklı faydaya yönelen işbirliğini kolaylaştıran güven, ağlar ve normlar	Etkin demokrasi ve ekonomi

**Kaynak:** Winter, L. 2000. Major themes and debates in the social capital literature: The Australian connection. s. 17 - 42 in *Social capital and public policy in Australia*, edited by Ian Winter. Melbourne: National Library of Australia.

Tablo 1'e göre söz konusu sosyal sermayeye yaklaşım farklılığı üç araştırmacının analiz düzeylerinin de farklılaşmasına yol açmaktadır. Coleman sosyal sermayenin ayrıcalıklı birey ve grupların sahip olduğu düşüncesi yerini dezavantajlı sosyal grupların da

faydalanabileceği kamusal bir mal olduğu görüşüne bırakmıştır. Putnam ise toplu eylemleri kolaylaştıran sosyal ağlara katılımı nasıl kolay olacağına odaklanmıştır. Güven, işbirliği, kolektif eylemler, karşılıklı fedakârlık, karşılıklılık kavramları ile sosyal ağlara girmeyi kolaylaştırabildiği ve şekillendirebildiğini ifade etmektedir. Granovetter (1973) zayıf bağları savunurken Putnam ve Coleman güçlü bağların, yakın ilişkiler ve ağların sosyal sermaye oluşturduğunu vurgulamıştır. Putnam ve Coleman'ın bulguları kadınlar için daha fazla umut vaat edicidir. Kadınlar çalışma hayatlarında yeteneklerini kullanarak sosyal sermaye oluşturmaktadır. Kadınların erkeklere göre daha fazla yakın ilişkiler kurdukları, daha fazla bilgi paylaştıkları, daha fazla aracılık gücüne sahip olmaları sosyal sermayelerini oluşturmaktadır (Neergaard, Shaw ve Carter, 2005). Putnam ve Coleman yoğun, kapalı ağlar ve güçlü bağlardan oluşan ağ düzeneklerinin kadınlara çalışma hayatında üstünlük kazandırdığını belirtmişlerdir. Onlara göre kadınlar başarı kazandıklarında ağlarına diğer kadınları eklemekte ve üst düzey görevler için rekabet gücü sağlamaktadır.

Bireyin kendine yakın bulduklarıyla iletişim kurması, kendisine benzemeyenlerle bağlar geliştirmemesi, bireysel olarak aidiyet gruplarını belirlemekte, bu durum güç ve otorite olarak geride kalmış kadın çalışanlar için büyük bir sorun teşkil etmektedir (Ibarra, 1992). Putnam (1993) sosyal sermaye düzeyi üzerine cinsiyetin etkisini merak ederek kadınların çalışma gücüne katılımının onların sosyal bağlantılarını ve ağlarını artırdığını ve aynı zamanda toplumsal gereksinimlerini azalttığını, kadınların son yirmi yıldır iş hayatında sosyal sermaye düzeylerine bağlı olarak kariyerlerinde yükseldiklerini ve kadınların eğitim seviyeleri düştüğünde ve de yeterince de zamanları varsa sivil faaliyetlere katılarak, partiler düzenleyerek sosyal sermaye eksikliği sorununu çözdüklerini savunmuştur.

Bourdieu'nun (1986) sosyal sermaye tanımı karşılıklı tanınma ile neticelenen ilişkilere sahip olmayı gerekli kılan tüm kaynaklar olarak belirtilmektedir. Buna göre bir gruba girme, bu grubun her bir üyesine sermaye desteği ya da itibar kazandıran bir üstünlük sağlayacaktır. Sosyal sermayeye ilişkin yazındaki pek çok çalışma Bourdieu'nun yaklaşımı üzerinden şekillenmektedir. Sosyal Sermaye kavramını toplumsal yaşamı şekillendirmede kullanılacak en önemli unsurlardan birisi olarak gören Bourdie'ya göre, sosyal sermayeyi anlamaksızın toplumsal yaşamı anlamak ve şekillendirmek

mümkün olmamaktadır. Toplumsal dünyayı anlamak için de sermayenin bütün biçimleriyle anlaşılması gerekmektedir (Smith ve Kulynych, 2002: 155).

Bourdieu'ya (1986) göre sosyal sermaye sosyal sorumluluklarla alakalı etkileşim ve ilişkilerden kazanılan, bazı şartlar altında iktisadi kazanca çevrilebilen ve çeşitli ayrıcalık nitelikleri kazandıran kaynaklar tümüdür. Bourdieu sosyal sermayenin toplumsal sınıf farklılıklarına göre etkisinin değiştiğini vurgulamakta ve toplumda azınlık ya da geri plana itilmiş gruplara olumsuz etkilerinin olduğunu, ayrıcalıklı ve güçlü gruplardaki kişilere ise olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir. Sosyal sermaye her ne kadar iyi bir unvan ve ekonomik güçle kurumsallaştırılsa da, Bourdieu'ya (1986) göre, maddi güç veya unvan sahibi olmakla ilgili değildir, ona göre önemli olan ilişkiler ve bu ilişkileri çeşitli fayda sağlayan kaynaklara çevirebilmektir. Bourdieu'nun sosyal sermaye üzerine düşünceleri kadınların iş hayatındaki konumlarını ve kavramın kadınların kariyerlerindeki önemini anlamak için yakından incelendiğinde temel sorununun sosyal hiyerarşi anlayışı olduğu görülmektedir. Onun düşüncelerine göre kadınlar, sınıflandırılmış toplumsal yapı içinde kendilerini korumak ve iyi pozisyonlara gelebilmek için devamlı rekabet etmek zorundadır.

Bourdieu (1986) sosyal sermayeyi diğer kuramcılardan farklı olarak tanımlamıştır. Ona göre toplumda imtiyaz sahibi olan bireyler kendilerine benzer durumda olan diğer bireylerle bağlar kurmakta ve ayrıcalıklı konumlarını sürdürdüklerini vurgulamaktadır. Ayrıcalıklı bireylerin dışında kalan dezavantajlı durumdaki sıradan bireylerin sosyal sermayeden bir kaynak olarak faydalandığını ise Coleman savunmuştur. Coleman'ın görüşü sosyal bilim çalışmalarını çok fazla etkilemiştir (Field, 2008:57). Toplum sadece güçlü ve ayrıcalıklı birey ve gruplardan oluşmamaktadır bu nedenle sosyal sermayeyi sadece ayrıcalıklı bireylerle sınırlı tutmanın eşitsizliğe neden olduğu, azınlıkta olan veya fakir ve kenarda kalmış topluluklara da katkı sağlaması Coleman'ın sosyal sermaye kavramına kattığı farklı görüşüdür. Coleman sosyal sermaye kuramında Bourdieu'ya göre daha fazla kalıcı izler bırakmış ve daha fazla etkili olduğu söylenebilir. Fakat Bourdieu sosyal sermayeyi güncel çalışmalarda kullanılan şekliyle kullanan ilk kuramcı olarak sosyal sermayeyi elit grup üyelerinin rakipleriyle yarış halinde olmalarını sağlayan kaynaklar olması vurgusunu yapmaktadır (Field, 2008:56-57).

## 1.2. Sosyal Ağ İlişkileri Tartışmaları

Örgüt araştırmaları yöneticilerin ilişki ağlarına kaynaklar, bilgi, kariyer ve iş başarılarını desteklemeleri için güven duymaktadırlar (Coleman, 1988; Lin, 1999; Seibert ve diğerleri, 2001). Sosyal ağların temel bakış açısı sosyal etkileşimlerin yapısı ve kompozisyonu ve bu etkileşimlerin değerli kaynaklara erişiminin ne şekilde artırıldığıdır (Burt, 1997; Ibarra, 1997). Bu bakımdan örgütün içinden ve dışından diğer insanların yararlı katkısının artması ağ ilişkilerinin artmasında uygulama ve değerli bilgilerin örgüte kazanımını sağlamaktadır (Lankau ve Scandura, 2002). Örgütsel alanda ele alındığında geniş sosyal ağlara sahip yöneticiler ve örgütler büyük bir rekabet avantajı elde edebilir. Granovetter'in (1985:502) zayıf bağlar kavramına göre iki ağ düzeneği arasında aracılık rolü yaparak köprü oluşturan aracilar ağlar arasında güçlü bağlarla ulaşılamayacak bilgi ve fikirleri ağ içine ulaştırır. Sosyal ağ ilişkileri sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak farklı bağlamalarda değerlendirilir (Leung ve diğerleri, 2005). Wasserman ve Faust (1999) aktörlerin ilişki ve bağlar kurarken bağımsız karar vermelerini, ağların bireysel aktörlere sağladığı faydalar veya zararların sosyal yapı tarafından oluştuğunu ve uzun süreli bağlar ve ağların oluşum gereğini dikkate alarak sosyal ağ kuramının temel prensiplerini tanımlamıştır. Bireyler arasında ve bir sosyal ağ içinde çok çeşitli düzeylerde ve özellikle ağ ilişkileri ve ilişki bağları bulunur. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin hangi nitelikteki ağ ilişkilerinin kendilerine fayda yaratacağı ve sosyal sermaye olarak tanımlanabileceğinin belirlenebilmesi için, öncelikle zayıf bağlar (Granovetter, 1983), güçlü bağlar (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988) ve aracılığın (Burt, 1992) etkili olabileceği bağlamsal koşulların açıklanması gerekmektedir. Granovetter (1973), zayıf bağların gücünü, Burt (1980) ise ağ düzeneğindeki yapısal boşluklar kavramlarını açıklarken örgütlerin yerleşik ilişkilerinin avantajlarını göz önünde bulundurmuşlardır. Sosyal ağlar yapılarına göre geniş veya dar, sürece göre de güçlü veya zayıf olabilmektedirler ve ağlar, ulaşılabilecek yerden daha fazlasına ulaşmayı, fiziksel olarak orada bulunmadan orada olmayı sağladıkları için bir aktörün ağı ne kadar genişse etkileşimde bulunacağı aktör sayısı da o kadar fazla olacaktır (Rangan, 2000: 822-823).

Doğrudan ilişki içindeki ağlar çok fazla üzerinde durularak çalışılmış olmasına rağmen doğrudan olmayan bağlar (arkadaşın arkadaşı) gündelik yaşamımızda da çok fazla güvendiğimiz genellikle okul, bebek bakıcısı veya doktor tavsiyesini bu bağlar sayesinde buluruz. İş fırsatları ve benzeri birçoğ arayışımızda doğrudan olmayan bağların etkisi çok



fazla olmaktadır. Doğrudan olmayan bağların gücü, geçerliliği ve faydalılığı bizi bu bağlara bağlayan üçüncü taraf kişilerin önemi ve özelliğine bağlı olmaktadır. Doğrudan bağlar, doğrudan olmayan bağlara göre doğrudan birbirlerine bağlı olmayan üçüncü bir bağlantı sayesinde birbirlerine bağlı olan ve daha fazla öneme sahip olan bağlardır.

Yöneticilerin sahip oldukları tavsiye, güven ve iletişim ağlarının diyagramı çizilebilmekte ve örgütlerin sosyal ağ düzeneklerinin iyi bir genel görünümüne sahip olabileceği belirtilmektedir (Krackhardt ve Hanson, 1993; Kogut, 2010). Krackhardt ve Hanson'a (1993) göre tavsiye ağı, bir örgütteki problemleri çözümlenmesi ve teknik bilginin sağlanması için diğerlerinin bağımlı olduğu önemli veya öne çıkan kişileri öne çıkartan ve bu amaçla ilişki bağlarının kurulmasını ifade etmektedir. Güven ağı ile değişim girişimindeki başarısızlık gibi rutin olmayan problemler teşhis edilir. Güven ağı hassas politik bilginin kiminle paylaşıldığını ve kimin bir krizde kimin arkasında durduğunu gösterir (Cross ve Parker, 2004). İletişim ağı, işte genellikle ne olduğu ile ilgilidir. İletişim ağları işin nasıl yapıldığından çok, iş yerindeki haberler veya olaylar hakkında bilgi sağlar. İletişim ağları ile verimsizlik veya düşük üretim teşhis edilir. İletişim ağı düzenli olarak iş ile ilişkili konular hakkında çalışanların kiminle konuştuğunu ortaya çıkarır.

### **1.2.1. Yapısal Boşluklar ve Aracılık Kuramı**

Burt (1997) yapısal boşlukları dolduran örgüt yöneticilerinin daha başarılı olduğunu, en yüksek potansiyelin üst düzey yöneticilerde olduğunu vurgulamıştır. Burt (1992) tarafından sosyal ağlardaki aracılık oluşumlarının bir sonucu olarak sosyal sermayenin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle, Burt sosyal bir yapıda birbirini tanımayan örgütler, örgüt toplulukları ve bireyler arasında yer alan yani aracılık yapanların kazandığı bilgi ve kontrol gücü ile sosyal sermayeyi edinimindeki üstünlüklerini vurgulamıştır. Kamu kaynaklarının taksimi, rakiplerin belirlenmesi ve rekabet üstünlüğü kazanılması, anlaşmazlıkların çözümü, uzlaşma sağlanması ve gerektiğinde aracılık edilmesi görevleri örgütler arası ilişkilerde örgüt yöneticilerinin gerçekleştirdikleri en önemli görevler olduğu söylenebilir. Sosyal ağ ilişkilerinin yapısı ve ağda bulunan sosyal aktörün konumu aktörün ne durumda olacağını göstermektedir. Ağ düzeninin yapısı ile ağdaki bağların yoğunluğu, düğümler arasındaki mesafeler, bağ türleri ve sosyal ağda yapısal boşlukların oluşup oluşmadığı gösterilebilir. Yapısal boşluklar ile sosyal ağ yapısında değerli oluşumları olarak bağlantıların önem kazanmasını sağlamaktadır. Yapısal

boşluklar aracılar için bilgi ve kontrolü artıran fırsatlar kazandırmaktadır. Burt (2004:355) bir bireyin fayda sağlayabileceği dört aracılık türünden bahsetmiştir. Bunlar;

1. Yapısal boşluğun etrafında bulunan bireyleri ilişkilendiren ve gruplar arasındaki bilgileri ve zorlukları birinden diğerine ileten aracılık rolüdür.

2. Gruplar arasındaki en iyi uygulamaları aktarmak biraz daha üst seviye aracılıktır. Aracı her iki grubu da bildiği için kime hangi bilginin daha çok fayda getireceğini de bilir ve aktaracağı bilgiler o grup için yeni değerler yaratacak bilgiler olacaktır.

3. Bu seviye gruplar arasındaki benzerliklerin aktarıldığı aracılık rolüdür, gruplar birbirlerinin benzer yönlerini bilerek diğerinden farklılaşmak ve yeni değerler yaratmak için birbirlerinin benzer yönlerini bilmeye ihtiyaç duyarlar.

4. Son aracılık rolü ise, her iki tarafın yeni davranış ve inançlarını bilen aracının bu bilgileri birleştirip sentezleyerek yeni değerler yarattığı aracılık rolüdür.

Örgüt yöneticilerinin başarılı olmak durumunda hissettikleri en önemli vazifelerden birisi de diğer yönetici veya örgütlerle bağı oluşturacak, aradaki boşlukları kapatan köprüler kurmaktır (Carroll ve diğerleri, 1990). Bu görev yöneticinin bağlantı kurma görevidir. Bu amaçla ikna, müzakere ve hatta manipülasyon yoluna giderek bağlantılarını kurarlar. Yöneticiler için en etkili bağlantı kurma yolu, çeşitli diğer yöneticileri yakından tanıyıp benzer ilgi alanları, eğitim ve profesyonel iş deneyimine sahip olanları belirlemek için kulüp ve topluluk üyelikleri, ticaret odası üyelikleri, hobi kulüplerine ve güçlendirici topluluklara katılmaktır (Domhoff, 1967).

### **1.2.2. Zayıf ve Güçlü Bağ Tartışmaları**

1973 yılında Mark Granovetter “The Strength of Weak Ties-Zayıf Bağların Gücü” başlıklı önemli makalesi *The American Journal of Sociology*'de yayınlanmıştır. Granovetter (1985) makalesinde zayıf bağların hayatımızdaki önemi üzerinde durmaktadır. Yazar, iki kişinin arkadaşlık ağlarının örtüşme derecesinin onların doğrudan birinin diğeriyle olan bağlarının gücüne bağlı olduğunu ifade ederek, bir bağın gücü, bağı biçimlendiren ilişkilerin derinliğinin sağlanmasında etkili olan zamanın miktarına, duygusal yoğunluğuna, samimiyet ve karşılıklı sorumlulukların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Granovetter, 1985). Güçlü bağlar, devamlılık gösteren ilişkilerin, sık bulunulan etkileşimlerin ve yoğun duygusal ilişkilerin sonucunda oluşan bağlardır. Zayıf bağlar ise güçlü bağların tam tersi olarak seyrek bulunulan etkileşimlerin ve daha az

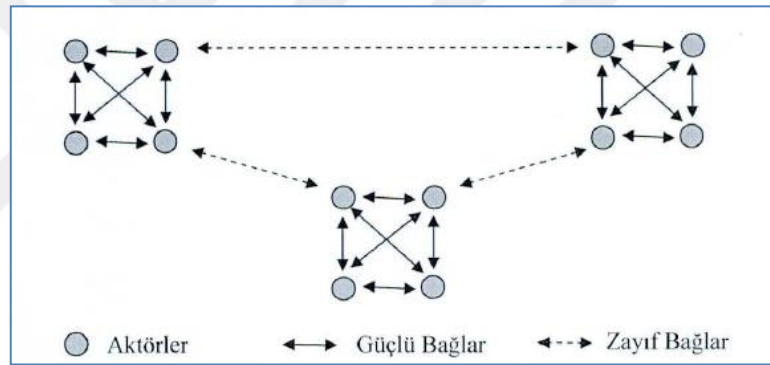
duygusal ilişkilerin sonucunda oluşan bağlardır. Örneğin zayıf bağ ve güçlü bağların oluşumunu zayıf bağ kuramı şu şekilde açıklamaktadır: A ve B adı verilmiş iki kişi ve  $T = C, D, E, \dots$  olmak üzere birbirlerine bağlı olan bir küme olsun. Bizi ikili bağlardan daha geniş bir yapıya yönlendiren hipotez şudur: A ve B arasındaki bağ ne kadar güçlü olursa, T kümesinde birbirlerine bağlı olan bireylerin oranı da o kadar artacaktır. Arkadaşlık çemberindeki bu örtüşme (yani A ve B arasındaki ilişkinin T kümesinde yarattığı yeni ilişkiler), A ve B arasında bağ olmayınca en az; bağ güçlü olunca en fazla; bağ zayıf olunca orta derecede olacaktır. Varsayılan bu ilişki ilk olarak, güçlü bağların daha fazla zaman içermesinden kaynaklanır. Eğer A-B ve A-C bağları varsa, C'nin B ile geçirdiği zaman, A'nın sırasıyla B ve C ile geçirdiği zamana bağlıdır. Eğer B ve C'nin kendi aralarında bir ilişkisi yoksa, fakat A ile güçlü bağları varsa, büyük olasılıkla onlar arasında da bir etkileşim kuracaktır. İki kişi arasındaki ilişki ne kadar güçlü olursa, T kümesindeki bireyler de daha çok birbirlerine benzemeye başlarlar. Böylece, eğer güçlü ilişkiler A, B'ye ve A, C'ye bağlarsa, hem C hem de B, A'ya benzemeye başlarlar ve zamanla her biri birbirinden etkilenir ve aynı davranış kalıplarını göstermeye başlarlar. Zayıf bağ kuramından çıkarılacak en önemli bulgu, görüşme sıklığı ve yakınlık derecesinin bağın gücünü belirlediğidir (Granovetter, 1973). Zayıf bağlar örgüt üyeleri arasındaki gevşek ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan farklı sosyal çevrelerle köprü kurularak bilgi kazanma ve paylaşmaya olanak tanıyan bağlardır. Zayıf bağlar tahmin edilememe özelliğine sahiptir (Hansen, 1999). Hansen'a (1999) göre zayıf bağlar faydalı bilgiye sahip olunması açısından önemlidir. Sosyal sermaye ve örgüt ilişkisi Granovetter'de (1973) güçlü bağlardan ziyade zayıf bağların insanlar ve gruplar arasında yapısal bakış açısına karar verdiğine değinmiştir. Zayıf bağlar çeşitli bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştıran köprüler kurması nedeniyle değerlidir. Zayıf bağların sağladığı en önemli avantajın, aktörün kendinde ve yakın çevresinde güçlü bağlarla bağlı olduğu aktörlerdeki mevcut bilgilerden daha farklı ve yeni bilgilere ulaşma fırsatı sağlaması olduğu söylenebilir. Zayıf bağlar Granovetter'in de (1973, 1983) belirttiği gibi, çevredeki etkileri taşıyacağından yöneticilere sağladığı durağan çevre koşullarını tehlikeye atmaktadır. Ayrıca, meşru uygulamalar ve yapılanma biçimleri ile ilgili detaylı bilgilerin de bu tarz kol mesafesindeki ilişkiler aracılığı ile aktarılması da beklenemez. Bu durumda, Ring ve Van De Ven (1994) ile Kraatz'ın (1998) belirttikleri gibi, bir alanın kurumsallaşması ağ düzeneğinin içerisindeki aktörlerin dışa kapalılığı ve meşruiyetin korunmasını sağlayacak aktörler arası güçlü bağların varlığına bağlı olmaktadır. Bir üyenin sosyal ağ düzeneği alternatif bakış

açıları getirerek karar vermenin kalitesine değer katmaktadır. Örgütteki üst düzey konumundaki yönetim kurulu üyelerinin zayıf bağları değerlidir. Rowley ve diğerleri'ne (2000) göre zayıf bağlar güçlü bağlara göre özellikle daha farklı gruplardan ağları kapsayarak daha geniş bir alana ulaşmaktadır. Granovetter (1973) zayıf bağların ticari içerikli olduğunu ve sosyal bağlantıya ihtiyaç duyulmadan gerçekleştiğini belirtmektedir. Zayıf bağların geniş bir kapsama sahip olması nedeniyle farklı bakış açılarını ortaya çıkartarak örgüte katkı sağlamaktadır.

Güçlü bağlar bilgi değişimini ve iletimini kolaylaştıran, bireyler arasında benzerliklerin çok etkili olduğu ağ özelliğidir. Bir sosyal ağ düzeneğinde güçlü bağlar ile birbirine bağlı bireylerin birbirlerini çok iyi tanıdıkları ve aracıya ihtiyaç duymadıkları bilinmektedir (Nakamura ve Yorks, 2011). Ağ içindeki üyelerin her birinin birbirleriyle doğrudan erişimi bulunmaktadır ve güçlü bağ ilişkileri ağın süresini, yoğunluğunu ve düzenliliğini tanımlayarak, gizli ve ulaşılması zor olan bilginin transferi için yararlı bir ortam sağlamaktadır (Leenders ve Gabby, 1999). Güçlü bağlarla birbirine bağlı aktörlerin ilişkilerindeki rollerini müzakere etme konusunda özerklikleri kısıtlıdır (Gargiuli ve Benassi, 2000:184). Güçlü bağlarla bağlı olmak mevcut ağ içerisindeki rolünün sabit olması ve o rolün sınırları haricindeki bilgi ve fırsatlara ulaşmayı zorlaştırabilir. Bu bağlamda ele alındığında güçlü bağlar örgütsel koordinasyona yardım etmek yerine engel olmaktadır (Leenders ve Gabby, 1999). Gargiuli ve Benassi'ye (2000:185-186) göre güçlü bağların yöneticinin güçlü bağla bağlı olduğu kişilerle arasında önceki dönemlerde yapılan bir iyilik yönetici üzerindeki baskıyı artırması ve yöneticinin sosyal sermayesini artırmayan durağanlaşmış güçlü ilişkilerin kısıtlayıcı etkisi uyum sağlama konusunda engel oluşturmaktadır. Bir ağ düzeneğindeki kadın yöneticinin sahip olduğu güçlü bağların bazı dezavantajları da vardır. Mesela, kadın yöneticinin ağ düzeneği ne kadar güçlü bağlarla oluşmuşsa ağ yapısının yeni iş çevresinin gerektirdiği koordinasyon ihtiyacına uyum sağlaması da o kadar zorlaşacaktır. Kadınların çok miktarda güçlü bağlar kurmuş olması, dışarıdan biri ile işbirliği yapmak konusunda onları zorlayabilir. Yani sıkı ilişkiler kuran kadın yöneticiler dışarıdan yeni birini ağın içine sokmakta zorlanacaktır. Güçlü bağlar kurarak mevcut gücünü artırmaya çalışan bir yönetici birçok alt ağ kümeleri oluşmasına neden olacaktır ve bu ağ kümeleri de elindeki bilgileri öncelikli olarak kendi grupları içerisinde paylaşacaklarından bilgi akışı engellenecektir (Sözen, 2012:9). Zayıf bağların oluşumunun daha kolay olması (Granovetter, 1983: 221), güçlü bağlar kurmanın zaman ve

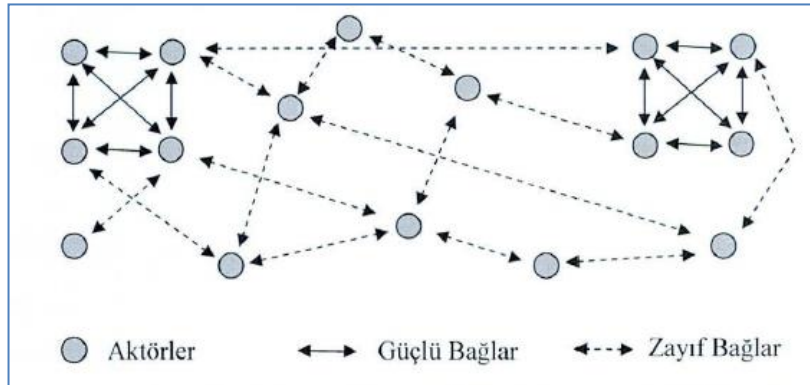
emek gerektirmesi nedeniyle bireyler genelde zayıf bağlar kurarlar ve bu zayıf bağlar da bireyin sahip olduğundan daha fazla sosyal gruba erişmesini sağlar (Seibert ve diğerleri, 2001:222). Burt'e (1992a) göre heterojen olarak nitelenen zayıf bağlar sosyal yapı için önemlidir çünkü bilgi akışını diğer sosyal kümelerden sağlayarak daha geniş bir sosyal yapılanma oluşturur. Burt'e (1992b) göre zayıf bağlar benzer sosyal ortamlardan gelen gereksiz bilgi akışına neden olan güçlü bağlara göre daha faydalıdır. Bazı araştırmacılar güçlü bağların homojenliğinin çok az etkili olduğunda hemfikirdir (Granovetter, 1973; Ibarra, 1993; Maguire, 1983). Zayıf bağların heterojenliği çok uzaktaki sosyal sistemin bölümlerinden değerli bilgi edinimi sağlaması nedeniyle önemlidir (Granovetter, 1974, 1983). Aşağıda şekil 1'de güçlü bağlarca zengin bir ağ düzeni, şekil 2'de de zayıf bağlarca zengin bir ağ düzeni görülmektedir.

**Şekil 1.** Güçlü Bağlarca Zengin Bir Ağ Düzeni



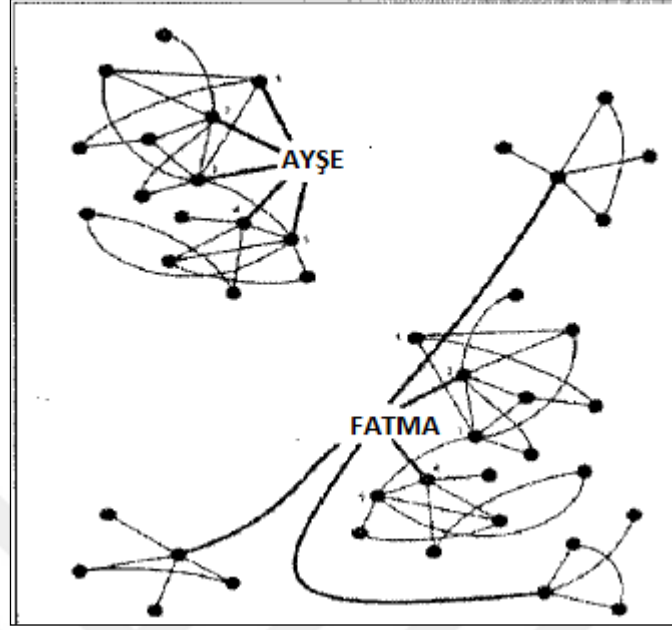
**Kaynak:** Sözen, H. C. ve Sağsan, M. 2009. Social Networks Versus Technical Networks: How Different Social Interaction Patterns Effect Information System Utilization in the Organizations?. *Journal of US-China Public Administration*. 6(7):65-72.

**Şekil 2.** Zayıf Bağlarca Zengin Bir Ağ Düzeni



**Kaynak:** Sözen, H. C. ve Sağsan, M. 2009. Social Networks Versus Technical Networks: How Different Social Interaction Patterns Effect Information System Utilization in the Organizations?. *Journal of US-China Public Administration*. 6(7):65-72.

### Şekil 3. Yapısal Boşluklar



**Kaynak:** Burt, R. 1997. The Contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*. 42:339-365.

Burt'den (1997) uyarlanan Şekil 3'de kalın çizgiler bireylerin doğrudan bağlantılarını göstermektedir. Ayşe'nin beş doğrudan bağlantısı olup, bir adet yapısal boşluğu doldurmaktadır. Fatma beş adet doğrudan bağlantısı bulunmaktadır ancak bu bağlantılar birbirleriyle irtibatı olmayan ayrı ayrı gruplarla olduğundan Fatma'nın konumu sosyal sermaye oluşturmak ve yeni bilgilere ulaşmak açısından oldukça avantajlıdır. Fatma toplamda on adet yapısal boşluk içeren bir sosyal ağ düzeneğinde bulunmaktadır. Tüm bu anlatılanlar ve yazındaki diğer çalışmalara bakıldığında araştırmacılar hangi bağ türünün ve homojenliğinin bireyin eylemleri üzerine daha etkili ve daha faydalı olduğuna dair görüş farklılıklarına sahip oldukları görülmektedir.

### 1.3. Sosyal Sermaye Sınıflandırmaları

Sosyal sermayenin sınıflandırması incelendiği gibi, yazında bazı araştırmalar, örgüt içi (içsel); bazıları ise örgütler arası (dışsal) sosyal sermayeyi incelemekte olup, sosyal sermaye kuamcılığı tarafından farklı alt başlıklarla değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında, çalışmayı anlamlandıracak üç temel sosyal sermaye türünün ele alınması uygun görülmüştür. Bunlar; boyutlarına, kapsamına ve ağ yapılanmasına göre sosyal sermaye türünde incelenmektedir.

### 1.3.1. Boyutlarına Göre Sosyal Sermaye

Nahapiet ve Ghoshal'a (1998) göre sosyal sermaye üç boyuttan oluşmaktadır. Yapısal boyut aktörler arasında bağlantı modellerini, yani kime nasıl erişildiğini ifade etmektedir (Burt, 1992). Sosyal sermaye incelemelerinde en çok öne çıkan ve üstünde durulan yapısal boyut (Leana ve Pil, 2006), bilgi paylaşımını, ortak eylemleri ve kurallar, prosedürler ve örnek olaylarla desteklemiş kurulmuş roller, sosyal ağlar ve diğer sosyal yapılar aracılığıyla karar almayı kolaylaştırır. Görece olarak objektif ve dışsal gözlenebilir bir yapıdır (Grootaert ve van Bastelaer, 2002). Genel olarak sosyal ağlardaki aktörlerin çeşitliliği yapısal boyutun konusudur. Yapısal boyuttaki önemli nokta bir sosyal ağın, belirli bir kaynağa erişim için nasıl bir sosyal etkileşim kurulması gerektiğini tanımlamasıdır (Lee, 2009). Ağ bağlantıları, sosyal sermayenin temelini oluşturan kaynaklara ulaşmayı sağlar. Ağ bağlantıları iletişim için önemlidir ancak bu bağların hangi şekillerde biçimlendiği sosyal sermaye gelişimi açısından önemlidir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Yapısal boyut bir aktörün kaynaklarından ve ona yakın olarak eylemde bulunmadan edinilen fayda fırsatlarını temsil etmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Sosyal sermaye yalnızca ağlar ya da bu ağları oluşturan üyeler değil; aynı zamanda bu ağları niteleyen ve oluşturan bilgi paylaşımı ve güven gibi kaynaklardır (Leana ve Pil, 2006).

İlişkisel boyut ilişkiler aracılığıyla kazanılan bağlantıları ve son olarak da bilişsel boyut taraflar arasında paylaşılmış temsiller, yorumlar ve sistemlerle edinilen kaynakları ifade etmektedir. Bu üç boyut birbiriyle ilişkilidir. Bireyler arası ilişkiler karşılıklı etkileşime dayanır. İlişkisel boyutun temel elemanları güven, normlar, beklenti, yükümlülükler ve özdeşleşmedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). İlişkisel sosyal sermaye bireyler arası en iyi uygulamaların aktarılmasını teşvik ederek, güven ile bireyler arası ilişkileri kurup koruyan önemli bir unsur olmakta ve sosyal sermayenin ağırlık noktasını oluşturduğu söylenebilir. Güven ilişkisi içinde olan bireylerin bilgi paylaşımını daha etkin ve aktif olarak gerçekleştirmesi beklenir. Oluşturulan bu güven ortamı ile ağın dışına bilgi sızmasını engelleyerek üyeler arasında bilginin paylaşılmasını sağlayacaktır. Bireyleri bir araya getirerek yeni bilgi yaratma ve paylaşmada onların güvenilirlikleri ve örgüte bağlılıkları denenmiş olmakta ve böylelikle örgüt norm ve beklentileri biçimsel olmayan değerlere dönüştürülmektedir (Leana ve Pil, 2006). Tekrarlanan bu deneme ve dönüşümler diğer bireyleri de etkileyerek örgütteki dayanışmayı pekiştirmektedir (Lesser ve Prusak, 1999). İlişkisel boyut ilişki tabanlı olan davranışları harekete geçiren ve böyle

davranışlardan sosyal sermaye olarak maddeleştirilebilen normlar ve güven faydalar edinmeyi ifade etmektedir (Adler ve Kwon, 2002; Putnam, 1993).

Bilişsel boyut paylaşılan normlar, güven ve inançlardır. Bu yönüyle yapısal boyuta göre daha sübjektif ve soyuttur (Lee, 2009). Bir birliğe yapısını veren aktörlerin motivasyonu, işbirliği için karşılıklı etkileşimleri, ortak konulardaki kültürel birikim ve etkileşimler bilişsel boyutu oluşturur (Grootaert ve van Bastelaer, 2002). Sosyal sermayeyi oluşturmak için ihtiyaç duyulan ortak dil ve durumdur. Ortak dil olmadan sosyal sermaye kuracak ve yaşatacak olan bağlantıların anlaşılması zorlaşır. Ortak durum oluşturma ise iki şekilde olur. Bunlardan ilki, evrak, prosedür gibi üyelerin hemen anlayacağı ve referans noktası olarak kullanılacak ortak nesnelere ve yapıtlar oluşturmaktır. Diğeri ise örgüt üyelerinin birbirlerine aktarabileceği ve örgütün geçmişini içeren hikayelerin paylaşılmasıdır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, Lesser ve Prusak, 1999). Örgüt ortak bir amaca sahip olduğunda, işten kaçınma problemi ortadan kalkar. Bu yönüyle sosyal sermaye biçimsel sözleşmelerin, teşviklerin ve üyelerin ortak amaç doğrultusunda çalışmasını engelleyebilecek izleme sistemlerinin yerini alabilir. Buna ek olarak bilişsel boyut ilişkisel ve yapısal boyutu hem destekler hem de bunlar tarafından desteklenir (Leana ve Pil, 2006).

### **1.3.2. Kapsamına Göre Sosyal Sermaye**

Yazında yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermayenin iki tür ilişkiyi kapsadığından söz edilmektedir: (1) dış bağlantılardan edinilen dışsal sosyal sermaye ve (2) örgüt içi kişi ilişkilerinden oluşan içsel sosyal sermayeleridir (Kim ve Cannella, 2008). Coleman (1994) içsel sosyal sermaye kavramını geliştirenlerden biri olarak, içsel sosyal sermayeyi bireyin ötesinde inceleyerek, daha geniş iletişim ağlarını kapsayan temelinde karşılıklılık esasına dayanan ve çok yüksek düzeyde güven ile ortak değerlerle oluşturulan ilişkilerle edinilen sosyal sermaye vurgusunu yapmıştır. Adler ve Kwon (2002) ise içsel sosyal sermayeyi bir topluluktaki bireylerin aralarında sahip oldukları içsel bağlardan oluşan ve ortak amaçların önem kazandığı, topluluğu oluşturan bireylerin bu ortak amaçları başarmak için faydalandığı kamu malı niteliği olan kaynak olarak tanımlamaktadır. İçsel sosyal sermaye yönetim kurulu üyelerinin ağ içindeki ilişkilerini daha işbirlikçi olacak şekilde kısıtladığı için örgütlerarası ilişkilerde önemli bir rol üstlenmektedir (Walker ve diğerleri, 1997). İçsel sosyal sermayenin belirlenmesi ise ağ içindeki yoğunluk değerinin ölçülmesiyle mümkün



olmakta olup, yoğun ağların paylaşılan davranışların oluşmasını sağlayan güçlü normlar ve derinden gelen beklenti özelliklerine sahip olduğu belirtilmektedir (Rowley, 1997).

Örgütler açısından dışsal sosyal sermaye diğer örgütlerle bağların kurulmasını sağlayarak bilgi paylaşımı ve kaynak edinimini kolaylaştırmaktadır. Dışsal sosyal sermaye kavramına açıklık getirenlerden biri olan Burt (1993) dışsal sosyal sermayenin iktisadi sermayeden ve eğitim durumu, deneyim ve kişilik özellikleri gibi unsurlardan oluşan insan sermayesinden farklı olduğunu belirtmiştir. İçsel sosyal sermaye kurul üyeleri arasında güven ve işbirliğini artırmaktadır. Yöneticilerin hem içsel hem de dışsal sosyal sermayelerinin ayrı ayrı katkısı bulunmaktadır (Useem ve Karabel, 1986). Yine bireysel düzlemde sosyal sermaye edinimini belirleyen bir başka unsur da bireylerin meslekleri ve statüleridir. Yönetici olanlarla yönetici olmayanlar arasında sosyal sermaye özellikleri açısından farklılıklar bulunmaktadır (Leitch ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda yapılan bir araştırma yöneticilerin, yönetici olmayanlara göre daha fazla örgütsel üyelikleri olduğuna işaret etmektedir (Costa ve Peiró, 2009). Yöneticiler, işlerinin gereği olarak diğer örgütlere kaynak bağımlılıkları olduğu için belirsizliği yönetmek ve daha fazla sayıda kişiyle ilişki kurmak amacıyla kulüp veya topluluklara daha fazla üye olmaktadır. Yine bu araştırmada çıkan sonuca göre yöneticilerin ağları daha geniş olmakta, yöneticiler daha fazla kişiyle bir arada olmaktadır.

Kadın yöneticilerin sosyal sermaye edinimi, ağ ilişkileri kurma ve ilişkileri sürdürme eylemleri hem örgüt içi (içsel) hem örgüt dışı (dışsal) olmak üzere ikisini kapsadığı söylenebilir. Orta ve daha üst düzey kadın yöneticilerin, daha alt düzey kadın yöneticilere kıyasla, daha fazla dışsal ilişki davranışları gösterdikleri; bunun yanı sıra daha üst düzey kadın yöneticilerin, orta ve alt düzey yöneticilere kıyasla daha fazla içsel davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Örgüt içerisindeki yönetici yukarılara doğru ilerledikçe, bireyler arası rolü ve bilgi rolü daha net çizgilerle kendini belli etmektedir. Diğer örgütlerle ilişkiler kurma, diğer örgütlerin yaptıklarını öğrenme, örgütü dışarıda temsil etme gibi roller, doğal olarak dışsal davranışları arttırmaktadır; aynı şekilde çalışanları işe alma, eğitme ve onlarla işbirliği ve güven esasına dayalı ilişkiler kurma gibi roller ise içsel davranışları artırıcı olarak değerlendirilebilir. Yazında yer alan kapsamına göre sosyal sermaye çalışmaları sınıflandırmaları tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Sosyal Sermaye Sınıflandırması

	<b>Çalışmacılar</b>	<b>Tanım</b>
<b>Dışsal Sosyal Sermaye</b>	Baker	Bireylerin belirli sosyal ağ yapılarından kazandıkları ve daha sonra bireysel ilgi ve alakaları dâhilinde izlemekte kullandıkları kaynak olarak, bireyler arasında etkileşim, ilişki ve değiş-tokuş eylemlerini oluşturmaktadır.
	Belliveau, O'Reilly ve Wade	Kişisel ağ ilişkileri ve elit düzeydeki kurumsal bağlantıları bireyin dışsal sosyal sermayesidir.
	Boxman, De Graaf ve Flap	Karşılıklı beklentisi ile fayda umulan bireylerin sayıca fazla olması ve bu bireylerin kendi kullanımında olan kaynaklar dışsal sosyal sermayedir.
	Burt	Ekonomik ve beşeri sermaye ile ilişkili bulunan, arkadaşlar, iş arkadaşları veya daha genel iletişim kurulan bireyler.
	Knoke	Hem örgüt dışından hem de örgütler arasında sosyal aktörlerin diğer aktörlerin elinde bulunan kaynaklara ulaşmak için ağ oluşturmaları ve bu ağ ilişkilerini amaçlarına ulaşmak için kullanmaları.
	Portes	Sosyal ağlara kabul edilmeyi ve ağın üyesi olmayı sağlayan bireye fayda sağlayan çok sayıda üyeliklerin kazanılması, bireyin tamamen fayda sağlama amacıyla kurduğu sosyal ağ ilişkilerine odaklanır.
<b>İçsel Sosyal Sermaye</b>	Brehm ve Rahn	Karşılıklı faaliyette bulunurken bireylerin yaşadıkları sorunları çözmek için aralarında geliştirdikleri işbirliği temelli ilişkiler ağı.
	Coleman	Sosyal sermaye işlevselliğine göre tanımlanmakta ve çok geniş bir kapsama sahip özellikleri olan varlıkları ifade etmektedir.
	Fukuyama	Bireylerin topluluklar veya gruplar halinde ve ortak amaçları başarmak için birlik içinde hareket etmeleridir.
	İnglehart	Kültür kavramı baskın olarak sivil toplum kurumlarınca vurgulanan ve geliştirilen güven ve hoşgörü atmosferidir.
	Putnam	En geniş kapsama sahip tanımında içsel sosyal sermayenin karşılıklı fayda sağlayan, eşgüdüm ve işbirliği ağlarıyla, norm ve sosyal güven unsurlarının etkisiyle oluşan sosyal sermayedir.
<b>Hem Dışsal Hem İçsel</b>	Loury	Fayda sağlayan tüm yetenek, beceri ve

<b>Sosyal Sermaye</b>		özelliklerin sağlanmasında katkısı olan ve destek olan ilişki ağlarında kendiliğinden oluşan sosyal ağ ilişkileridir.
	Nahapiet ve Ghosal	Bir aktörün veya sosyal bir varlığın içinde yaşadığı ağ ilişkileri yapılanmasından elde ettiği ve içinde barındırdığı tüm gerçek ve muhtemel varlık ve kaynakların tamamıdır.
	Pennar	Bireyin iş hayatındaki davranışını ve iktisadi gelişimi üzerinde etkisi olan içinde bulunduğu ve etkilendiği tüm sosyal ilişkiler ağı.
	Schiff	Bireyler arasındaki ilişkilerin şekil almasında etki eden ve fayda sağlayıcı fonksiyonu olan, üretim ve yaratıcılık artırıcı tüm sosyal ağ yapılanması unsurları.

**Kaynak:** Adler, P. S. ve Kwon, S. W. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.

### 1.3.3. Ağ Yapılanmasına Göre Sosyal Sermaye

Putnam (1995), Narayan (1999) ve Woolcock (1998)'de sosyal sermayenin üç farklı ağ formuna sahip olduğu belirtilmekte olup, ilk olarak bağlayıcı sosyal sermaye kavramından bahsedilecektir (bonding social capital).

Bağlayıcı sosyal sermaye kavramı ilk olarak Coleman (1988) tarafından ortaya çıkartılmıştır. Yoğunluk olarak yüksek düzeyde olan ağ yapılarının sadece aktörün tek başına sahip olduğu ağ ilişkileri ve tüm etkileşim ve ilişkilerini kapsayan tüm ağ yapılanmasının birey için faydalı olduğu ve bireysel katkısı için önemli rol oynadığı vurgulanmaktadır (Pennington, 2014). Bu ağ yapılanmasında aktörlerin sık ve yoğun iletişim halinde olmaları normların oluşmasına ve bireylerin karşılıklılık esasına göre davranmalarına neden olmaktadır (Putnam, 1995). Bu ağ yapılanmasının kapalılık özelliği sergilemesi ağı oluşturan bireylerin karşılıklı güven geliştirmeleri ve itibara önem vermelerini sağlamaktadır. Bu ağ formunun güven ve itibara dayanan ortak norm ve karşılıklı beklentilerin oluşmasını sağlayan sık ve tekrarlanan ilişkiler topluluğu olarak tanımı yapılabilir. Bağlayan sosyal sermayenin sağladığı faydaların başında her çeşit bilgi ve kaynağa ulaşmanın daha hızlı olacağı gelmekte olup, güvenilir bilgi elde etmeye elverişli olması ise tercih edilme nedeni olduğu söylenebilir. Bu ağ yapılanmasında güvenin hissedilir düzeyde ilişkilerin dayanışma ve işbirliğine bağlı olarak gelişmesine katkı sağlaması, belirsizlik durumlarının oluşmasının önüne geçmektedir. Bağlayan ağ

yapılanmaları anlamlı, güvenilir, devamlılık sağlayan, dayanışma ve işbirliğine vurgu yapan ilişkiler topluluğu olarak toplulukçu faaliyetlerin yerine getirilmesinde bireyin yükleneceği maliyetin çok az olmasını sağlamaktadır. Birey bu ağ yapılanmasının üyesi olarak daha güvenilir, daha hızlı, daha destekleyici üstünlükler ve avantajlar kazanır.

Diğer taraftan Burt (1997) tarafından geliştirilen köprü kuran sosyal sermaye (bridging social capital) kavramına göre bir ağ yapılanmasında bulunan ağ üyeleri az miktarda kısıtlılığa (constraint) sahip, ağ yapısı yoğunluğu ve hiyerarşisi az miktarda ve ağ yapısı çok büyükse bu bireylerin sahip oldukları sosyal sermayenin çok yüksek düzeyde olacağı ve sosyal sermaye ediniminde çok başarılı olduklarının göstergesi olabilir. Burt tarafından yapısal boşluklar (structural holes) olarak isimlendirilen bir ağ yapısı içinde birbiriyle bağlantısı olmayan bölümleri birleştirerek bu bölümler arasında aracı olan bireyler köprüleyici sosyal sermaye kazandığından söz edilmektedir. Birbirinden kopuk kısımlar arasında aracılık yapanların sahip olacağı ilişkilerin birbiriyle ilişkisi olmayan parçaları birleştirici olduğu ve iki taraftaki bilgi ve kaynakları da elde edeceği değerlendirildiğinde aracı olarak görev yapan aktörün rekabet üstünlüğüne sahip olacağı vurgulanmaktadır (Field, 2006). Köprü kuran sosyal sermayenin, ekonomik, siyasi ve sosyal fayda kazanımı sağlayan bir araç işlevi görmesi gerektiği belirtilmiştir (Lin, 1999). Bir yöneticinin köprü kuran sosyal sermayesi dış ilişkilerinde sınırlarını genişletme rolü oynamaktadır ve bu da yeni, değerli, stratejik bilgi ve kaynaklara erişimi düzenlemektedir (Adler ve Kwon, 2002; Uzzi ve Dunlap, 2005). Köprü kuran sosyal sermaye çeşitli heterojen gruplar arasında işbirliği ve birleştiriciliği artırıcı bağlantıları ifade eder (Coleman, 1998). Bağlayıcı sosyal sermaye daha küçük alt grupları bağlayan ve dışarıdan üyelerle bağlantının olmamasını ifade ederken bir iş yerinde çalışanlar arasındaki bağlantılar bağlayıcı sosyal sermayeyi, örgütler arasındaki işbirliği ise köprüleyici sosyal sermayeyi ifade etmektedir (Pennington, 2014).

Son olarak belirtilen ağ yapılanması ise birleştirici sosyal sermaye (linking social capital) olmaktadır. Birbirinden farklı sosyal grup ve sınıflardan aktörlerin bir araya gelmesini ve aralarındaki etkileşim ve iletişim ilişkileri birleştirici sosyal sermaye olarak incelenmektedir (Boix ve Posner, 1998). Farklı hiyerarşik düzeylerden insanları bir araya getirerek, her bir bireyin bu ağ yapılanması içinde güç, statü, itibar ve diğer kazanımları kolaylıkla ve eşit düzeyde sahip olması birleştirici fonksiyonunun sonucu olmaktadır (Field, 2008).

Ağ yapılanmasına göre sosyal sermaye sınıflandırılması konusuna Putnam farklı bir yorum getirmiştir. Ona göre sosyal sermaye ağ yapılanmasına göre heterojen aktörleri birleştirici ve sosyo-toplumsal bağlamda ise köprüleyici nitelik taşıyan (bridging) sosyal sermaye ile seçkinlerden oluşan birbirine benzer olan yani aile üyeleri ve yakın arkadaşlıklar gibi homojen nitelikteki ilişkileri gösteren bağlayıcı (bonding) sosyal sermaye olmak üzere iki farklı türde incelenmelidir. Putnam, kolektif eyleme vurgu yaparak sosyal ilişkilerin işbirlikçi ve toplumsal ilgisizlik göstermesinden ziyade yerine gönüllülük esasına dayanması gerektiğini belirtmiştir. Toplumu odağa alan sosyal sermaye düşüncesi Putnam için sosyal katılımın sosyal sermaye ediniminde önemini göstermektedir. Ona göre kadınların çalışma hayatına katılması toplum odaklı sosyal sermayenin sosyal katılımını düşürücü bir unsurdur (Field 2008: 40-56).

Putnam (2000) bağlayıcı sosyal sermayeyi benzer olanı bünyesine katma ve ayrıcalıklı bireylere fayda sağlama eğiliminde olması nedeniyle dışsallaştırıcı olarak ve farklı sosyal grup ve sınıflardan insanları bir araya getirme eğilimindeki köprüleyen sosyal sermayeyi de içselleştirici olarak tanımlamaktadır, Ona göre bağlayıcı sosyal sermaye gündelik yaşam için temel gereksinimleri edinmek için, köprüleyici sosyal sermaye ise çalışma hayatı için kullanılan daha lüks durumda olan gereksinimler için önemli rol üstlenmektedir (Putnam, 2000). Putnam sosyal sermaye kuramcılarında örgütlerin sosyal sermaye analizinde sosyal ağlar, güven, karşılıklılık ve katılım kavramlarının tümünün önemini vurgulaması nedeniyle farklı ve önemli bir yerdedir. Sosyal ağlar kavramı ile kadınların çalışma hayatında üst düzey görevlere gelmek için kullanılabilir nitelikteki ilişki ağlarına sahip oldukları bireyler, gruplar veya örgütler arası düzeyde ilişkilerin belirlenmesiyle bu ağları tam kapasite kullanılması ifade edilmektedir. Sosyal ağlar bireyler ve örgütler arasında işbirliğini kolaylaştırmakta, güveni geliştirmekte ve sosyal sermaye ediniminde önemli role sahip bir kavramdır. Dahası kadınlar için yönetim kurulu gibi önemli ve gelmesi çok zor olan konumlara seçilmek üzerinde sosyal ağ ilişkilerinin ne şekilde ve hangi sıklıkla kurulması gerektiği ve hangi bağların hangi bağlamda etkili olacağını belirlenmesi bakımından çok fazla önem taşımaktadır Bağlayıcı sosyal sermaye yoğun ağları ve karma ilişkileri (Leonard ve Onyx, 2003) temel alırken birbiriyle yakın ilişkileri olan homojen grup üyeleri daha fazla bağlayan sosyal sermayeye sahip olmaktadır. Diğer taraftan köprüleyici bağlar farklı gruplar arasında ve daha az yoğunluğa sahip ağlarda yaygın olmakta olup (Wuthnow, 2002) köprüleyici

bağların birbirinden farklı olan heterojen gruplardaki bireylere fayda sağlamak için araçsal olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Leonard ve Onyx, 2003).

Toplumda kadın ve erkeklerin sosyal eşitsizliğini köprüleyici ve dayanışmacı gruplar arasındaki farklılıklarla ilişkilendirmeyi başarmıştır. Putnam (1995) köprüleyici sosyal sermayenin farklılıkları bir araya getirdiğini ve bağlayıcı sosyal sermayenin ise benzer aktörlerin bir araya gelmesiyle oluştuğunu belirtmiştir. Bu farklılıklarda köprüleyici sosyal sermaye olumlu iken bağlayıcı sosyal sermayenin olumsuz sonuçları üreteceği öngörülmüştür. Heterojen grupları köprüleyenlerin sosyal eşitlik ve sosyal sermaye üretiminde kişiler arası güven ve bağlar ile faydalı sonuçlar ortaya çıkardığına inanılmaktadır (Pennington, 2014). Bağlayıcı sosyal sermaye ise aynı veya benzer gruplardan oluşması nedeniyle toplum açısından işlevsiz sonuçlar doğurabileceği vurgulanmıştır.

Çok sayıda kavramla sosyal sermayeyi ilişkilendiren çok sayıda çalışma yapılmıştır (Putnam, 2000). Bu çalışmalarda sadece bağlayan sosyal sermayeyi (Granovetter, 1973; Coleman, 1988; Portes, 1998) veya köprüleyen sosyal sermayeyi ölçen (Inglehart, 1999; Paxton, 1999) çalışmalara rastlanılmaktadır. Her ikisini bir arada aynı zamanda ele alan Putnam (2000) köprü kuran ve bağlayan sosyal sermayeyi sistematik bir şekilde incelemiştir. Ona göre köprü kuran sosyal sermaye açık ağları ifade eden dışa açılan ve çeşitli sosyal bölünmeler arasında insanları kapsarken (Putnam, 2000:22), bağlayan sosyal sermaye içe bakan özel kimlikleri ve homojen grupları güçlendirme eğiliminde olmaktadır (Putnam, 2000).

Portes ve Landolt (1996) tarafından öne sürülen olumlu ve olumsuz sosyal sermaye arasındaki ilişkilerde olumlu sosyal sermaye sınırlı dayanışma, sosyal kontrol ve uygulanabilir güvenden elde edilmekte iken olumsuz sosyal sermaye uygulanabilir kuralları gerekli kılarken grup için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sıkı yapılandırılmış olması bağlayıcılığın doğası sosyal sermayenin olumsuzluğuyla ilgilidir. Bu nedenle, köprü kuran ve bağlayıcı sosyal sermaye farkı toplum içinde aynı anda hem açıklık dinamiklerini hem de küçük özel gruplar içindeki kapalı ilişkilerin aynı zamanda bir araya toplanmasında önemli ve faydalıdır.

Diğer sosyal sermaye türü olan birleştirici sosyal sermaye Woolcock'un (1998) geliştirdiği toplumlara ekonomi, siyasi ve sosyal kurumlarla birlikte şekillendiren

modelinde günlük yaşantı için doğrudan etkili olmadığından söz etmektedir. Granovetter'in (1973:74) çalışması ekonomistler arasında köprü kuran olarak sınıflanmaktadır.

Lin'in (2001) insanları kurumlar ve yapılar arasında konumlarını kaynak olarak kullandıklarını belirttiği çalışması bağlayıcı sosyal sermayeden ziyade köprü kuran sosyal sermayeye vurgu yapmaktadır. Lin ve Portes gibi araştırmacılar hiyerarşik konum, statü ve gelir durumu gibi sosyal eşitsizlik kaynaklı sosyal sermayenin kaynaklara erişimdeki sıkıntılarına değinmişlerdir.

Bağlayan sosyal sermayenin çok fazla olması hem sosyal hem de ekonomik olarak maliyetlidir. Güven ve normların oluşumunda ağ ilişkileri genellikle temel olarak görülmektedir (Bordieu, 1986; Coleman, 1988; Putnam, 2007). Homojen özellikli grup üyeleri bu özellikleri nedeniyle yeni bilgiye erişim sağlayan iletişim kanallarına daha az sahip olmakta ve ekonomik gelişmeleri, iş bulma veya kariyer gelişimleri yavaş olmaktadır (Briggs, 1998). Köprü kuran sermaye ise çok sayıda ve farklı gönüllü örgütlerin üyelerini belirtmektedir. Bu örgütler farklı sosyal ve ekonomik geçmişlere sahip çeşitli ırk, cinsiyet, gelir, inanç ve diğer engellere sahip üyelerden meydana gelmektedir (Putnam, 2002). Bu özellik köprü kuran sermayeyi daha yeni ve faydalı kaynak ve bilgiye erişimi artırmaktadır (Briggs, 1998; Putnam, 2002).

Bir toplumu veya milleti oluşturan tüm insanlar için sosyal bağlamın bir parçası olarak sosyal sermaye birikiminin bireyin kişisel varlığı olması nedeniyle sosyal sermaye ve etkilerinin bireysel düzeyde ölçülmesi gerekmektedir (Glaeser ve diğerleri, 2002; Portes, 1998). Bireysel düzeyde yapılmış birçok çalışmanın sosyal sermayenin iş arama ve kariyer gelişimi sonuçlarını geliştirici olduğu ortaya çıkmıştır (Furstenberg ve Hughes, 1995). Putnam'ın bağlayan ve köprü kuran sosyal sermaye sınıflandırması aile ve yakın arkadaş gibi kapalı ağ ilişkileri ve farklı grup ve topluluklara köprüleyen açık ağlar olarak da belirtilebilir. Putnam'a (2000) göre bağlayan sosyal sermaye sadece bir topluma veya gruba ait ağ ilişkilerine sahip olmaya neden olduğundan bir bütün olarak bir topluma olumsuz etkileri bulunmaktadır. Fakat köprü kuran sosyal sermayenin farklı grup ve ağlar arasındaki ilişkileri olumluya çevirme görevi vardır. Bu mikro düzeyde Burt'un yapısal boşluklar kuramıyla ilişkilidir (Burt, 1992).

Sosyal etkileşim sosyal ağlara katılım olarak tanımlanabilir, yüksek düzey ağ katılımı yüksek düzey sosyal sermaye olarak belirtilmektedir. Putnam (2000) bağlayan ve köprü kuran sosyal sermaye terimlerini bireylerin birbirleriyle etkileşimleri ile oluşan ve sosyal sistem içinde yaşayan bireylerin kendi tercihlerinin olduğunu belirtirken Fukuyama (1995:21) insanların aile, komşuluk, iş ve özel yaşamlarıyla ilgili çeşitli sosyal gruplara yerleşik olduklarını vurgulamıştır. Her bir ağ ilişkisi belirli sosyal etkileşimlerin sonucunda oluşur.

Köprü kuran sosyal sermayenin işlevselleşmesi Knack ve Keefer'in (1997) çalışmasında derneklere gönüllü üyelik sayısı ile belirlenmiştir. Köprü kuran sosyal sermayenin ölçümü dernek, vakıf veya birliklerle yapılan faaliyetlerin sayı olarak fazlalığı olarak ölçülmektedir (Knack ve Keefer, 1997). Söz edilen çalışmada bu üyelikler; dini veya klise örgütleri, eğitim, sanat, müzik, kültürel faaliyetler, gençlik çalışmaları, spor ve boş zaman faaliyetleri ve kadın gruplaşmaları olarak belirlenmiştir.

Bağlayıcı sosyal sermaye aile bağları ve yakın arkadaş ilişkilerine önem veren bireylerde fazla olmaktadır (Patulny ve Svendsen, 2007). Sosyal ağlar “kapalılık” (Coleman, 1988) ve “bağlayıcı” özellikleri ile yapısal boşlukları (Burt, 1992) kapsayan, “açıklık” ve “köprü kuran” bağlar olarak yapılanmaktadır. Kapalı ağlar dışarıdan yeni bilgi, kaynak veya destek getiren bireylere kapalı olması yapının korunmasını sağlamaktadır. Fakat Burt'un (1992) ifade ettiği yapısal boşlukların köprülenmesi, zayıf bağlarla bağlı bireylerin ilişki kurması ve yeni bilgiye ulaşılmasıyla mümkün olmaktadır.



## BÖLÜM II

### CİNSİYETE GÖRE SOSYAL SERMAYE ve SOSYAL AĞ FARKLILIKLARI

#### 2.1. Cinsiyet Faktörü ve Sosyal Ağlar

Cinsiyet erkek ve kadınlar arasındaki ilişkiler ve ilişkilerin özelliklerine dayanmaktadır. Cinsiyet farklılığı birçok etkiye sahip olmakla beraber hiyerarşik ilişkilerde daha fazla etkisi bulunmaktadır (Ibarra, 1992). Türkiyedeki kadın yöneticilerin cinsiyet rollerinin etkisi sonucunda belirginlik kazanan ortak özellikleri göz önünde olmamak, abartılı veya çekici bir kadınsı görünüme sahip olmamak, erkeklerle işbirliği içinde ve iyi iletişime sahip olmak, üst düzey gelir grubu ailelere mensup olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, erkeksi davranış kalıplarını biliyor olmak, başarılı, hırslı ve de çalışkan olmak ve evli olmak ve aile yaşantısına önem verdiğini belli etmektir (Öğüt, 2006).

Çalışma hayatında kadınların ve erkeklerin sosyal ağ yapılanması farklıdır (Ibarra, 1992; Burke ve diğerleri, 1995). Sosyal sermaye ve sosyal ağların oluşumunda veya biçimlenmesinde cinsiyet temelli farklılıklar mevcuttur; fakat bunu sadece erkeklerin örgütlerde sayıca ve konumca baskın olmasıyla açıklamak yetersiz olur. Kadınların kariyer hedeflerini başarmalarıyla ilgili cam tavan en fazla ilgi duyulan kavram olarak dikkat çekmektedir. Araştırmacılar eşit olmayan sosyal ağların özellikle biçimsel ağlara erişememenin kadınların kariyer gelişimini engellediğini, sosyal ilişkilerden oluşan ağlara bireylerin yerleşik olduğunu ve rekabet avantajının ağlar aracılığıyla kazanıldığını vurgulamaktadır (Kanter, 1977; Brass, 1995; Barr, 1998; Hodigere ve Bilimoria, 2015). Kadın çalışanların sosyal sermayesi toplumsal açıdan, günlük yaşam olgularına bağlı kalınarak, kadınların sosyal ve siyasi davranış ve ilerlemelerini engellemesi nedeniyle çoğunlukla kadın hakları savunucusu araştırmacılar tarafından yerel ve küresel bağlamda ele alındığı söylenebilir.

Moore'a (1990) göre sosyal yapıdan kaynaklanan imkân ve kısıtlılıklar sosyal ağlardaki cinsiyet farklılığının temelini oluşturmaktadır. Kadın ve erkeğin toplumsal olarak değişik rolleri vardır. Toplumda kadınlar pasif roller edinirken, erkekler daha aktiftir. Erkekler bilgili ve otoriter, kadınlar ise daha yumuşak mizaçlı ve arabulucu olarak görülürler (Carli, 2001). İşgücünde kadın ve erkeğin farklı pozisyonlarda olması, evlilik rolleri, aile ilişkileri kadınların ağ kurmadaki olanaklarını veya kısıtlılıklarını

oluşturmaktadır (Lin, 1999). Cinsiyet ve sosyal ağ ilişkileri sosyal sermaye kuramı bünyesinde incelenmiş kavramlardır. Sosyal ağ ilişkilerine yön veren en önemli ve güçlü unsurun cinsiyet olduğu vurgulanmaktadır (McPherson ve Smith-Lovin, 1987).

Cinsiyet faktörü ve sosyal ağlar iki temel kuramsal yaklaşım altında incelenmektedir. İlki sosyal ağ yapısı diğeri ise sosyal ağ kaynak yaklaşımıdır. Sosyal ağ yapısı bireylerin kişisel ilişkilerini ekonomik faydaya dönüştürmede etkili olan ağ mekanizması ve yapılanmasına odaklanırken (Klyver ve Terjesen, 2007; Lin, 1999), ağ kaynak yaklaşımı ulaşılabilir kaynaklar, en iyi kaynaklar, kaynak çeşitleri, ağ üyelerinin sosyo-ekonomik statüsü gibi göstergelerle ölçülür (Lin, 1999). Sosyal ağ kaynak yaklaşımı cinsiyet farklılıklarını ağa yerleşik olan ağ kaynaklarıyla açıklamaya çalışmaktadır. Ağa yerleşik olan kaynakların doğal olarak bireyin sosyal konumunu belirlediğini ve bireyin tercihinin geçerli olmadığını vurgulamaktadır (Bourdieu, 1986). Bu yaklaşım kadınların sosyal ağda yapısal eşitsizliğini ortaya koymaktadır. Ağ büyüklüğü, yoğunluğu ve ağ faaliyetleri bakımından kadın ve erkek ağlarında yakın benzerlikler görülmesine rağmen az sayıda ekonomik kaynak bağlantısı olduğu görülmektedir (Cromie, 1992; Loscocco ve diğerleri, 2009).

Çoğunlukla sosyal sermaye kuramcıları sosyal ağ ve ilişkileri güç dinamiklerinin farklılığına odaklanarak ele almışlar ve cinsiyet farklılığının sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerindeki etkileri çoğunlukla toplumsal eşitsizlik olgusunun bir sonucu olarak görülmüştür. Bourdieu (1983), Coleman (1990), ve Lin (2001) gibi sosyal sermaye kuramına öncülük eden araştırmacılar sosyal sermayenin sosyal sistem eşitsizliklerine dayanarak işlev kazandığını ve bu nedenle tüm bireyler için eşit olarak erişilemediğini vurgulamışlardır. Sosyal ağ ilişkilerinde cinsiyet farklılıkları eşitsizlik unsuru olarak ağın özelliklerine bağlı olarak değişmektedir (Moore, 1990).

Ibarra (1993) bireysel ağlardaki cinsiyet farklılıklarına vurgu yapan ilk araştırmacı olarak kadınların biçimsel olmayan etkileşim ağlarını tanımlarken kuramsal ve görgül olarak kadın ve erkek sosyal ağ farklılıklarını açıklamıştır. Ona göre ağ farklılıkları araştırılırken öncelikle kadın ve erkeklerin ağ oluşturmak için kullandıkları stratejilerde özellikle örgütsel kısıtlar ve farklılıklara odaklanan nedenler belirlenmelidir (Ibarra, 1993). Yazında sosyal ağ ilişkilerinde cinsiyet farklılıklarına dair çok sayıda içerik ve kullanılan ölçek çalışmaları bulunmaktadır (Lincoln ve Miller, 1979; Brass, 1985; McPherson ve

Smith-Lovin, 1987; Moore, 1990; Smith-Lovin ve McPherson, 1992; Ibarra, 1992, 1997; Burt, 1998; Mehra ve diğeri, 1998; McPherson ve diğeri, 2001). Bazı çalışmalarda ise sosyal ağ ilişkilerinin cinsiyete göre farklılıklarının sadece terfi ve statüye göre etkileri araştırılmıştır (Lincoln ve Miller, 1979; Brass, 1985; Ibarra, 1992, 1997; Burt, 1998). Sosyal ağ yapısından ve kapsamından kaynaklı yaklaşımların sosyal ağda cinsiyet farklılıklarının daha açık olarak açıkladığı ve analiz ettiği vurgulanmıştır (Kim ve Sherraden, 2014).

Sosyal ağ ilişkilerinde cinsiyet farklılıklarını ortaya çıkaran çalışmaların yanı sıra çok az sayıdaki çalışmada kadın ve erkek ağları arasında fark olmadığı ortaya çıkmış olup, bu çalışmalarda kadınların sosyal sermaye geliştirmelerinde sosyal ve profesyonel kulüp üyeliklerinden oluşan biçimsel olmayan ağ ilişkilerine ağırlık vermelerinin ve yeni bağlantı ve üyelik oluşturmaya daha fazla zaman harcamalarının etkili olduğu gözlenmiştir (Cromie, 1992).

Örgütlerdeki cinsiyet dağılımının birçok unsuru etkilediği söylenebilir. Özellikle yönetim kurulu üyesi kadın yöneticilerin kendilerinden daha üst düzeydeki kadınlar olmak üzere ve diğer kadınlarla kurmuş oldukları bağlar örgüt içinde ve örgüt dışında geliştirdikleri ağ ilişkilerinde erkek ağlarının baskınlığına karşı üstünlük kazanma stratejilerine örnek teşkil etmektedir (Ibarra, 1993). Sosyal ağ yapılanmasında cinsiyet farklılıkları bağların zayıf ve güçlü olma özelliklerini de ortaya çıkarmaktadır. Güçlü bağlara sahip bireyler benzer ve ortak bilgiye ve niteliğe sahiptir (Munch ve McPherson, 1997). Bu nedenle güçlü bağlar, bireyleri belirsizlik durumlarında ve güvensiz konumlardan korur ve kriz durumlarıyla baş etmelerini kolaylaştırdığı söylenebilir. Ibarra'ya (1992, 1993) göre erkek baskınlığındaki ağ yapılarında kadınların pasif oyuncu olarak görülmesi kadınların zayıf bağları daha fazla kullanmaları gereğini açıklamaktadır. Sosyal ağlar ve cinsiyet farklılıklarına dair yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin sosyal ağ ilişkilerinde erkeklere göre daha fazla zayıf bağlara sahip oldukları doğrulanmıştır, erkek ağlarının ise uzmanlık ve danışmanlık desteği sağlayan üyelikleri resmi kuruluşlardan oluşmaktadır (Robinson ve Stubberid, 2011). Burt'te (2004) arkadaşlık ve destek sunan ağdaki güçlü bağlara sahip olmanın önemini aydınlatırken geniş bir yelpazede sahip olunan zayıf bağların ise ihtiyaç duyulan bilgiye erişimi ve ağlar arasında aracılık ve köprü kurma yeteneğini ortaya çıkardığını vurgulamaktadır.

Bu bulgular, kadınların ağ ilişkilerinden kazanımlarının erkeklere nazaran çok az olduğunu göstermiştir (Klyver ve Terjesen, 2007; Robinson ve Stubberid, 2011). Bunun yanında bireylerin amaçlarına ve sağlayacakları faydalara bağlı olarak sosyal ağlarını oluşturmada aktif rol oynadıkları, örgütsel kısıtların tek başına etkisinin olmadığı, bireylerin sosyal ağlarını oluşturmada ve şekillendirmede yerleşik oldukları sosyal bağlamın etkili olduğu vurgulanmaktadır (Ibarra, 1993:74). Burada önemli olan sosyal ağ düzeneklerini oluştururken kadınların ağ homojenliği ortaya çıkaran hemcinsleri olan kadınlarla ve daha üst düzeydeki başka ağ üyeleriyle bağ oluşturma tercihlerinden hangisini kullanacakları veya her ikisini birden kullanıp kullanmayacaklarıdır (Ibarra, 1993).

Erkek ağlarının baskınlığı kadınların yönetim kademelerine ulaşmalarını engellemekte olup, nitelikli ve kıdemli kadınların geri planda kalmalarına neden olmaktadır (Ibarra, 1992). Cinsiyete göre sosyal sermaye düzeyinin ve oluşumunun farklılaştığına dair yapılmış çalışma bulgularında farklılıkların çok belirgin olduğundan daha önce bahsedilmiştir. Buna göre sosyal sermaye kuramında ele alınan cinsiyet ve sosyal ağ ilişkisinde öncelikle sosyal sermayenin aktörün ağ üyeliğinden ve diğer sosyal ilişkilerinden elde edeceği ekonomik fayda sağlama yeteneğine odaklanmıştır (Klyver ve Terjesen, 2007). Daha sonra aktörün sosyal etkileşimlerini şekillendiren sosyal normlar, güven ve bilgi gibi potansiyel ve mevcut kaynaklara erişim yeteneğine vurgu yapılabilir. Bir sosyal ağ analizi bireylerin diğerleriyle organize olmuş ilişkilerini ifade etmektedir. Ağ yapısı yaklaşımı ağ mekanizmaları ve ağ yapılarının etkisiyle bireylerin kişisel etkileşimlerini ekonomik faydaya dönüştürmeye odaklanmaktadır (Klyver ve Terjesen, 2007).

Kanter'a (1977) göre üst düzey yönetici kademelerinde cinsiyet ayrımı çok belirgindir ve kadın temsili çok azdır. Özel sektörden kamu sektörüne kadınların yönetim kademelerinde görevlendirilmeleri bilgi düzeyleri ve ağ kurma kabiliyetleriyle doğrudan ilişkili olmaktadır (Walby, 1997, 2004). Kişisel ağlardaki fırsatlar bireylerin etkileşim kurduğu diğerlerine bağlı olarak şekillendiği ve sınıflandığı (Ibarra, 1993:22) için kadınların yer aldığı ağlardaki cinsiyet dağılımını anlamak özellikle bu ağlarda bilgi üretiliyorsa önem arz eder.

Timberlake (2005) kadınların cinsiyet odaklı ilişki ağlarına dâhil olamadıkları ve ağ yapısının yoğunluğunun erkeklerin baskınlığında oluştuğuna vurgu yaparak, iş yaşamında etkili olan ağ ilişkilerinin toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin durumuna göre şekillendiğini belirtmiştir. İş ortamının hem kadın hem de erkeklerin bir arada bulunduğu ağ yapıları olması nedeniyle, ağ yapısı içindeki etkileşim ve iletişim ağları çoğunlukla mesleki statü ve kıdem üzerinden kazanılmaktadır (Ridgeway ve Smith-Lovin, 1999). Timberlake (2005:37) örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden etkilenmelerinin önüne geçemedikleri ve beşeri sermayenin cinsiyet eşitsizliğini açıklamada yeterli olmadığını vurgulamıştır. İş yaşamında farklılık yaratan unsurlar olan bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin bireye fayda sağlamasında, ağ ilişkileri ve bağlarının niteliği, miktarı ve sürekliliğinin önemli olduğu, bireyin iş hayatında güçlenmesinde etkili olduğu kadar konumunun zayıflamasında da etkili olabildiği vurgulanmıştır (Timberlake, 2005:37). Timberlake'e (2005) göre sosyal ağ ilişkileri geliştirebilme ve örgüt içinde güçlü ağ bağları kurma yeteneğinin bir zorunluluk olduğu üst düzey görevler yapan kadın yöneticilerin kariyer ilerlemelerinde edindikleri sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin çok önemli bir etken olduğunu göstermiştir.

Kadın ve erkekler arasındaki belirgin farklılıkların farklı ağlara bağlanma olduğu, kadınların erkeklerden farklı sosyal sermaye geliştirdiği ve erkeklerin kendi sosyal sermayelerini birbirine bağlı olmayan güçlü bağlar kurarak oluşturdukları ve kadınların bu bakımdan sosyal sermaye oluşturmalarının daha zor olduğu söylenebilir. Kadınlar diğer gruplara veya farklı ağ düzeneklerine erişim sağlayacak bağlantılarını başkasının sosyal sermayelerini ödünç alarak kurmaktadır (Burt, 1998).

Cinsiyet faktörü ile sosyal sermaye ilişkisini inceleyen kuramcılarının başında yer alan Burt'un (1998) üçyüz yönetici üzerinde yaptığı araştırmaya göre, erkek yöneticiler yapısal boşluk sayısı olarak zengin olan ağ yapılarında başarılı olurken, kadın yöneticilerin ağ kısıtının fazla olduğu ve ağ büyüklüğünün küçük olduğu örgütlerde daha başarılı olabildiklerini göstermiştir. Lin (2000:788) kadınların, aynı işi yapan daha az meslektaş tanıdıklarını, kadınların küçük çocuk sahibi olmaları faktörünün çalışma hayatı için olumlu yönde etki edecek ve katkı sağlayacak sosyal ağ ilişkilerine sahip olmalarını engellediği vurgulamıştır. Brass'a (1985) göre kadınların cinsiyetleri nedeniyle maruz kaldıkları sorunların başında erkeklerin baskınlığında olan ağ yapılarında merkezden çok uzak konumda yer almaları ve önemli ağ yapılarının erkeklerden oluşması nedeniyle bu ağlara

girememeleleri gelmektedir. Erkeklerin merkezi ve odakta olan ticari ve ekonomik kuruluşlara üyeliklerinin fazla olması, kadınların ise genelde yerel ve toplumsal çerçevede daha küçük ve çevrede kalan örgütlerle bağlar kurmalarının kadınların zayıf bağlar geliştirmesine neden olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinden ve ağa yerleşik kaynaklardan fayda sağlayamamaları kurdukları bağların zayıf olmasıyla ilgilidir (Lin, 2000). Ibarra (1992) en değerli ve en fazla fayda sağlayan kadınların merkezilik derecelerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Kadınlar bir örgütsel ağ içinde merkezi konumda iseler bu erkeklerle eşit haklara sahip olduklarının göstergesidir (Brass, 1985). Alt ve orta yönetim düzeylerinde erkeklerin kadınlara göre daha merkezi konumda olduğu ortaya çıkartılmıştır (Brass, 1985). Brass (1985) ağ merkeziliğinin yönetim kurulu üyelikleri içinde önemli bir özellik olduğunu fakat kurul üyeleri üzerine odaklanan çalışmaların olmadığını vurgulamıştır. Aynı çalışmada kadınların bilgi ve kaynaklara erişimde erkekler kadar merkezi konumda olup olmadıklarının belirsiz olduğu vurgulanmıştır (Brass, 1985).

Sosyal sermaye kuramı bakımından kadın yöneticilerin bağlantıları, kurmuş oldukları ilişkiler ve güven önemlidir. Hodigere ve Bilimoria'a (2015) göre kadın ve erkeklerin yönetim kurullarında görev almalarında nitelik ve tecrübelerinin eşit olmasına rağmen sosyal sermayelerinin eşit olmadığı ortaya çıkmıştır. Sosyal sermayesi fazla olan kurul üyesi denetleme ve danışma faaliyetlerinde daha fazla etkili olmaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003; Stevenson ve Radin, 2014). Cinsiyet kadın ve erkek davranışlarının kültürel etkilerini içeren bir kavramdır. Granovetter'e (1985) göre ilişkiler fonksiyoneldir ve sadece yöneticilerin yerleşik ilişkiler geliştirme teşebbüsünden başka hiçbir şey bu fonksiyonelliği açıklamamaktadır.

Ibarra'ya (1992, 1993) göre ağ özellikleri cinsiyete göre değişiklik göstermektedir. Sosyal ağ ilişkilerinde cinsiyet değişkeni yazında bilgi paylaşımı ve bilgi üretimi açısından sıkça incelenmiş olmasına rağmen üst düzey kadın yöneticilerin erkek egemenliğindeki görevlerini sosyal ağ ilişkilerini güçlendirerek koruyabildikleri belirtilmektedir (Forret, 2004).

Durbin'de (2011) biçimsel ve biçimsel olmayan ağlara üst düzey yönetici kadınların erişiminin erkeklerin yerleşik ağ ilişkileri nedeniyle kısıtlandığını belirtmiştir. Sosyal ağ özellikleri kadınların hiyerarşi olarak daha yüksek düzeylere ulaşmaları için

önemlidir. Örgüt araştırmacılarının biçimsel olmayan ağlardan kadınların daha fazla faydalanmak istemelerinin önemini vurgulamaları bu ağların daha fazla etkili olduğunu göstermektedir (Burt, 1992). Kadınların gerekli niteliklere sahip sosyal ağ ilişkisi geliştirmemesi kariyer ilerlemelerini engellemektedir (Burke ve diğerleri, 1995). Kadınların biçimsel olmayan ağları ev ve çocuk bakım işleri nedeniyle boş vakit bulamamalarından dolayı azdır (Kanter, 1977; Hansen ve diğerleri, 2010). Biçimsel olmayan ağlar genellikle golf, futbol ve briç kulüplerine üyelik gibi fazla ve boş zaman gerektirerek kurulan bağlardan oluşur. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla zamanının olması bu tarz üyeliklerinin fazla olmasına neden olmaktadır (Durbin, 2011). Kadınların biçimsel olmayan ağ bağlarına sahip olmaları kültüre bağlıdır ve batı kültürlerinde çok fazladır. Bu nedenle batıda kadınların yönetim kademelerinde sayısı biçimsel olmayan ağlara girme kolaylığından dolayı fazladır (Hansen ve diğerleri, 2010). Kanter (1977) kadınların biçimsel olmayan ağlara girmelerinin zorluğundan ve kadınların bu ağlara girerek kariyer ilerlemelerinin önünün açıldığından bahsetmektedir.

Kadınların ağ ilişkileri erkeklerin sosyal ağ ilişkilerinden farklı oluşum gösterdiği ve yazında kadınların sosyal sermayeye erişimlerinin eşit olmadığından ve devamlı ağ dışında bırakılmalarından ve bu nedenle erkekler kadar sosyal ağ ilişkilerinden fayda sağlayamadıklarından sıkça söz edilmektedir (Barr, 1998; Bartol, 1978). Çoğu erkek hâkimiyetindeki sosyal ağ oluşumlarına bakıldığında iş bağlantısı olarak ağ ilişkisi kurulduğu görülmektedir (Davidson ve Burke, 2000). Kadınların ağ ilişkilerinin sosyal paylaşım ve sosyal destek amaçlı olduğu gözlenmektedir. Araştırmalarda kadınlar için maddi, hissel ve bilgisel destek sağlayıcı ağ oluşumlarının olması gereği ortaya çıkmıştır (Barr, 1998; Durbin, 2011).

Erkekler sosyal sermayelerini, yapısal boşluklarını köprüleyerek bilgi ve güç aracılığı fırsatlarını iyi değerlendirerek gerçekleştirirken, kadınlar daha küçük ağlarda ve daha zor şartlarda sosyal sermaye oluşturmaktadırlar (Burt, 1998). Kadınların yönetsel kademelerde sayısının artması bu kadınların eğitimsel niteliklerinin yeterli ve uygun olmasındandır (Wernick, 1994). Ibarra'da (1997) kadınların sosyal sermaye edinimlerinin Burt'un (1998) iddialarından farklı olduğunu vurgulamıştır. Burt yapısal boşlukları köprülemenin öneminden bahsederken Ibarra (1993) örgüte değerli kaynak, fikir, uzmanlık kaynaklarını sağlayan ağların kadınlar için öneminden bahsetmektedir. Kadınlar arasında bu şekilde bir ağ yapılanması olmaması onların daha düşük ücretlerle çalışmalarını, birçok

kariyer fırsatını kaçırmaları ve olumsuz davranışlara maruz kalmalarına neden olmaktadır. Davidson ve Burke'e (2000) göre kadın yöneticilerin yaşadığı en büyük sıkıntı yeterli fayda ve kazanç sağlayacakları bağlar kuramamaları veya bu imkândan mahrum kalmalarıdır. Bu noktada ağ düzeneğinin homojenliği ve heterojenliğine dikkat çekmek yerinde olacaktır. İş rolleri, bilgi ve hiyerarşik pozisyona dayalı ağ oluşumlarında cinsiyet dağılımını anlamak ve kadınların ağ yapılanmalarını şekillendirmelerine imkân verecek cinsiyet dağılımı anlayışını örgütlere yerleştirmek ve bu anlayışa uygun görevlendirmelere sevk etmek faydalı olacaktır. Aksi durumda erkeklerin kadınlara göre daha fayda ve beklenti güden yaklaşım benimseyerek sosyal ağlarını oluşturmaları ve kariyer ilerlemelerini desteklemeleri beklenebilir.

Kadınlar sosyal ilişkilere dayalı daha etkileşimsel ve arkadaşlık ve desteğe dayalı ilişkilerden oluşan iş ve profesyonellik odaklı, biçimsel nitelikte olmayan sosyal ağların bir parçası olmayı tercih ederken, erkeklerin boş zaman faaliyetlerinde dahi fayda sağlayan sosyal ağ ilişkileri kurabildikleri ve bağlarını kuvvetlendirdikleri söylenebilir. Kadınların ise çocuk bakımı ve ev işleri gibi kadınlık cinsiyetine atfedilen kısıtlayıcı şartlarının olması onları eve mahkûm etmekte ve kariyer ilerlemelerini engelleyici bağlara sahip olmalarını ve sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerini tamamen şekillenmesi üzerinde olumsuz etki yapmaktadır (Hansen ve diğerleri, 2010).

## **2.2. Kadınların Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağ Edinimlerini Etkileyen Unsurlar**

Türkiye'de kadın yöneticiler üzerine yapılmış çalışmalar az sayıdadır. Özellikle yönetim kurullarında kadınların bulundurulması için kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorun ve engellerin üstesinden gelmeleri zor olmaktadır. Kadınların terfi etmek ve üst düzey görevler almalarında cam tavan olarak kavramsallaşmış görünmez engellerin üstesinden gelmeyi başarmaları tek başına yeterli olmamakta, kadınların yönetim kurulu üyelikleri gibi görevlere gelebilmeleri kadınların sosyal ağ geliştirme ve kullanabilme potansiyellerine bağlı olmaktadır (Dalton ve Dalton, 2010). Cinsiyete göre sosyal sermaye ve sosyal ağ düzenekleri oluşumu farklılık göstermektedir. Yazında kadınların sosyal ağ ilişkilerini en fazla etkileyen altı unsurdan sıkça söz edilmektedir (Rupasingha ve diğerleri, 2006). Bunlar;

a.Eğitim: Yazında eğitim ve sosyal sermaye performansı arasında güçlü bir ilişki olduğundan çok sık bahsedilmektedir (Putnam, 1995; Helliwell ve Putnam, 1999).



Putnam'a (1995) göre eğitim sosyal yaşamda güven ve kendini kabul ettirme ile çok ilişkilidir. Rupasingha ve diğerlerinde (2006) yüksek eğitim düzeyine sahip kadınların toplumda daha iyi statüde oldukları vurgulanmaktadır. Eğitim düzeyinin artması ile birlikte toplumsal hayatta mesleklere dair cinsiyetçi baskıların önüne geçilmekte, kadınların bu baskı ve ayrımları engelleyerek erkeklerle aynı kazançta ve statüde işlere sahip olmalarının önü açılmaktadır. Kadınların eğitimlerinin eksiksiz olması ve desteklenmeleri onların çalışma hayatında bilgi, tecrübe ve sosyal ağlara girme engellerinin önünü açacaktır.

b. İş Statüsü: Bir iş sahibi olunması kadınların daha fazla sosyalleşmesini sağlamakta olup, sosyalleşme düzeyi de iş türüne göre değişmektedir (Glaeser ve diğerleri, 2002). Örneğin, çalışan bir kadın arkadaşları ya da komşularının dışında iş yeri arkadaşlarıyla birlikte sinemaya veya sosyal bir ortama gidebilir.

c. Ev Sahipliği: Sosyal sermaye ve ev sahipliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Glaeser ve diğerleri, 2002). DiPasquale ve Glaeser'da (1999) ev sahiplerinin taşınmayı istemedikleri ve bu nedenle komşuluk ilişkilerinin ve yerel faaliyetlerde aktif olduklarını belirtmişlerdir.

d. Yaş: Yaşı büyük insanların kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşu üyelikleri gibi sosyal faaliyetlere katılımı daha fazla olmaktadır (Putnam, 1995). Yaşı büyük insanların genç insanların gelişimi için bağış yapmaya daha fazla eğilimleri vardır.

e. Kadın Rolünün Değişimi: Kadınlar çoğunlukla ücretli çalışandır ve bu nedenle daha az sosyal sermaye oluşumu aramaktadırlar (Alesina ve La Ferrara, 2000). Ev hanımı veya anne konumundaki kadınlar yerel bölgelerindeki sosyal etkinliklere aktif olarak katılmaya daha fazla meyillidir (Putnam, 1995).

f. Evlilik ve Aile: Evli ve bekâr insanların sosyal sermaye edinim düzeyleri farklıdır, bekâr insanlar evli insanlara göre daha az güvenilir ve daha az sosyal faaliyetlerle meşgul olmaktadır (Putnam, 1995).

### **2.3. Kadınların Sosyal Ağ Kurma Engelleri**

Kadınların erkek ağlarına girmek için gerekeni yapmamaları daha geniş ağlara sahip erkeklerin kurula tavsiye edebileceği kadın adayın olmaması nedeniyle üstünlük tekrar erkek adaylara geçmektedir (Lathi, 2013). Sosyal ağ kurmak kişiler arası iletişim ve

bilgi paylaşımında sayısız fayda sağladığından kadınların sosyal ağ kurmada engellerle karşılaşması beklenir. Kadınların sosyal ağ kurma engelleri cam tavan engelleriyle yakından ilgili olduğu söylenebilir. Yazında cam tavan kavramı, bir sorun veya engelden daha çok nitelik eksikliğinden kaynaklanan bir sorun olarak görülmektedir (Hultin, 2003). Alt ve orta kademelerdeki yöneticilerin çoğu kadınlardan oluşmasına rağmen, üst kademedeki yöneticiler çoğunlukla erkeklerden oluşmaktadır. Bunun nedeni gizli ve görünmez engeller olan cam tavan ve toplumsal cinsiyet kalıp yargılarıdır (Bell, McLaughlin ve Sequeira, 2002). Cam tavan engelleri temelde cinsiyet ve ırksal ayrımdan kaynaklanan ve kariyer ilerlemesini engelleyen görünmez bariyerlerin (Burbridge, 1994:1) birey üzerindeki psikolojik baskıları olarak değerlendirilmektedir. Cam tavan her sektörde üst düzey görevlere gelmeyi isteyen ve hedefleyen kadınların karşılaştıkları engeller olarak tanımlanmaktadır (Lockwood, 2004). Ağlara erişimin güç mücadelesine girmeyi gerektirmesi kadınların erkekler kadar güce sahip olmamaları nedeniyle engel olarak görülmektedir (Linehan ve Walsh, 1999). Erkeklerle güç ilişkileriyle çalışmak kadınların cam tavan engellerini aşmalarında önemlidir (Virakul, 2000).

Cinsiyet kalıp yargıları kadınların ağ kurma davranışlarına engel olan en önemli toplumsal ve sosyal unsurlardır (Smith-Lovin ve McPherson, 1992). Aynı zamanda cinsiyet önyargıları kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen en önemli engeldir (Mavin, 2009). Bu önyargılar sosyal varsayımlar ve kavramsal inançlar sonucu oluşmaktadır (Mavin, 2009). Toplumlarda kadının gerçek rolünün ev kadını ve annelik olduğu algısı erkeklerin kariyerlerinde başarılı olmalarının önünü açmaktadır (Waring, 1988). Aile sorumlulukları ve zaman kısıtları kadınların ağ kurmalarını engellemektedir. Bekâr kadınlar ağ kurma ve mevcut ağlara girmenin önemini bilseler bile çoğu önemli ağ oluşumları kadınların sosyalleşme zamanları dışında geliştiği belirtilmektedir (Forret ve Dougherty, 2001).

Ağ yapısı ağ büyüklüğü, kompozisyonu ve yoğunluğunu kapsamaktadır (Moser ve Wolf, 2009). Kadınların ağ yapısı erkeklerinkine göre daha küçük, daha fazla kadından oluşmakta ve düşük yoğunluktadır (Burt, 1998). Erkeklerin baskınlığındaki iş ağlarında bir yandan kadınlar kendilerini erkek ağlarına tanıtmak için fırsatlar kollarken diğer tarafta erkeklerin kadınlara göre daha üst düzey pozisyonlar için daha fazla fırsata sahip olmanın avantajını yaşamaktadır (Tonge, 2008). Yönetim kademesindeki kadınların önemli örgütsel

ağlara yeterince girememeleri terfi ve kariyer ilerlemelerini engellemektedir (Burke ve Mckeen, 1989).

Kadınların sosyal ağ oluşturma ve önemli sosyal ağlara erişmelerinde erkeklerin biçimsel olmayan ağlara kadınlardan daha fazla sahip olması önemli engellerden biridir (Tonge, 2008). Ibarra (1992) cinsiyet farklılığını sosyal ağ ilişkileri açısından ele alırken erkeklerin kadınlarla aynı seviyede insan sermayesine sahip olmalarının bir etkisi olmadığını, erkeklerin sosyal ağ ilişkilerinin üst düzey ve statüdeki erkeklercen oluştuğunu ortaya çıkarmıştır.

Tonge (2008) sosyal ağ oluşturmada cinsiyet farklılığı kaynaklı engelleri on yedi başlık altında sıraladığı çalışmasında bu engellerden yedisinin ortak engeller olduğu ve en sık yaşanan engelin psikolojik bariyerler oluşturmak olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada kadınların ağ kurmadan beklentilerinin, kendine güvenlerinin ve motivasyonlarının düşük olduğu ve bu nedenle ağ kurma davranışlarının olumsuz etkilendiği belirtilmiştir. Bahsedilen çalışmada sadece kadın ağları kurma engellerinin başında düşük düzeyli ve ağa zarar verici konumda olmak gelirken kadınların içinde yaşadıkları toplum ve aile kültürünün engel oluşturduğundan bahsedilmektedir. Kadınların ağ geliştirici ve destekleyici faaliyetlerinin olmaması bunun yerine sadece ağa girip ağdan faydalanma amacını taşımaları sadece kadın ağlarının oluşumundaki engellerin en önemlisi olarak belirlenmiştir (Tonge, 2008).

Kültür sosyal olarak kadın ve erkek rollerini tayin etmede ve cinsiyete dair kalıp yargıları oluşturmada etkindir (Semenov, 2000). Cinsiyet kavramı biyolojik farklılığın yanı sıra erkek ve kadın arasındaki farklılıkların oluşumunda kültürün baskın bir belirleyici etken olduğunu ifade etmektedir (Carrasco ve diğerleri, 2012). Kadınların üst düzey yönetici kadrolarında ve yönetim kurulu üyeliklerinde görev almalarının zor olması ve engellerle karşılaşmaları ülkelerin sahip oldukları kültür değerlerinin açıklayıcı olduğuna dair bulgular ortaya çıkmıştır (Carrasco ve diğerleri, 2012). Kadınların yönetim kurullarına üye olmalarında ülkeden ülkeye farklılıkların olması kültürel özelliklere dayalı cinsiyet eşitliği algısına bağlı yaptırımlardır. Carrasco ve diğerleri (2012) beş Avrupa ülkesindeki kadın temsilini kültür boyutları ile ilişkilendirerek araştırdıkları çalışmada güç mesafesi, eşitsizlik algısı, erkeksi kültür özelliklerinin en fazla etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Milli kültür ile yönetim kurulu yapısı arasındaki ilişkiye açıklık getiren

çalışmalarda ülkeden ülkeye kadınların yönetim kurullarındaki temsil oranının değişim gösterdiği belirgindir (Li ve Harrison, 2008; House ve diğerleri, 2004; Semenov, 2000).

Hofstede'nin (1980) kültür boyutları kullanılarak oluşturulmuş kadınların cam tavan engellerine takılarak kariyerlerinde ykselememelerini inceleyen araştırmalarda güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda kadınların daha fazla st düzey görevlerde oldukları ve kadın yönetim kurulu ye oranının da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Hope, 2003; Guiso ve diğerleri, 2006). GLOBE (2004) araştırmasında da cinsiyet eşitliği kültür farklılıkları boyutu olarak araştırılmış ve bir ülkenin kültür değişkenlerine bağlı olarak kadınların kariyerlerinde ilerleyebildikleri vurgulanmıştır. Uzun dönemli olarak değişim göstermeyen sosyal inanç sistemi olarak kültür kadınların cam tavan engellerini aşmalarında ve st düzey görevlere gelmelerinde göz ardı edilemeyecek önemli bir unsurdur (House ve diğerleri, 2004). Ülkelerin cinsiyet eşitliğine dair izledikleri politika ve yaptırımlarının ve eşitlik kavramına verilen değer kadınların da erkekler gibi hiçbir engel ve zorluk yaşamadan kariyerlerinde yükselmelerini sağlamaktadır (Martin ve diğerleri, 2008).

Surangi (2014) kadınların erkeklere göre daha az sosyal ağ ilişkisine sahip olma nedenlerini sosyal bağlam etkisi ve kadınlık cinsiyetine dair oluşmuş kalıp yargılar olduğunu öne srmuştr. Kültürel olarak sosyalleşen ve bazı davranışları benimsemek zorunda kalan kadınların belirli rolleri üstlenmeleri cinsiyet bazlı sosyalleşmedir (Addis ve Mahalik, 2003). Kadınların ağ oluşturmaları ve ağlara girmeleriyle kariyer gelişimleri arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda kültürel kısıtlılıklar ve cinsiyete dair kalıp yargılar nedeniyle farklı sonuçlar ortaya konmuştur (Garcia ve Carter, 2009). Kadınlar kariyer ilerlemelerinde cinsiyete bağlı ayrıma maruz kalmaları nedeniyle engellerle karşılaşmaktadırlar (Mainiero ve Sullivan, 2006), cinsiyet kalıpyargıları (Powell, Butterfield ve Parent, 2002), erkek baskınlığındaki örgüt kültürü (Maier, 1999) ve kurum uygulamaları erkeklerin lehinedir (Catalyst, 1998).

Daha ciddi bir durum ise örgütte kariyer ilerleme fırsatı bulamayacağının farkına varan kadınlar rgttten ayrılarak girişimci olma yolunu seçmeleridir (Mainiero ve Sullivan, 2006; Terjesen, 2005; Terjesen ve Sullivan, 2011). Bu kayıpları engellemek ve kadınların önünü açmak amacıyla bazı örgütlerin mentor programları oluşurmaktadır (Ibarra ve diğerleri, 2010).

#### **2.4. Yönetim Kurullarında Kadın Üyelerinin Önemi: Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağ İlişkileri Bağlamında Tartışma**

Yabancı yazında kadın kurul üyelerinin kurula girmesiyle ortaya çıkan cinsiyet farklılıklarının kadınların kişisel nitelik ve yeteneklerini kurula katmalarıyla kurulun sorunlarının çözümünde, yeni stratejilerin belirlenmesinde ve etkili kararların verilmesinde önemli rol oynadıkları belirtilmektedir (Torchia ve diğerleri, 2011). Kadınların kurullara farklı bakış açıları ve değerler kazandırdıkları söylenebilir. Üst kademe yönetici grupları ile ilgili olarak yapılan araştırmalara paralel olarak, yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikleri bakımından farklılıkları önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra yazında kurulların davranışlarının sosyal ve bilişsel öneminin etkisi ve üyelerinin nitelikleri üzerinde çok fazla durulmasına rağmen kadın üyelerin neden kurullarda görevlendirildiğinin örgüt kuramları bağlamında açıklaması yapılmamıştır. Yönetim kurulundaki kadın üyelere dair araştırmalarda öne çıkan örgüt kuramları kaynak bağımlılığı, vekâlet, kurumsal kuram ve sosyal sermaye ile sosyal ağ kuramlarıdır. Bu kuramlarla yönetim kurulunda kadın temsili kapsamlı olarak araştırılmaktadır (Francouer ve diğerleri, 2008; Hillman ve diğerleri, 2007; Adams ve Ferreira, 2009). Bu farklı kuramsal yaklaşımlar arasında bağlantılar mevcut olmasına rağmen her birinin bu konuya katkısı ve bakış açısı farklıdır. Bu kuramlar kuruldaki erkek üyelerin demografik özelliklerini neden kadın üyelerin kurula alınmasına bağlı olduğunu açıklayan bağlantılar sunmaktadır.

Kadın yönetim kurulu üyeleri için ağ kurma davranışları, sosyal sermaye açısından önemlidir. Sosyal ağlar sosyal sermayenin en önemli unsurlarından biri olarak kadınların kariyer süreçlerini etkilemektedir. Sosyal ağ bakış açısı (Granovetter, 1973; Woolcock ve Narayan, 2000) bireylerin iş hayatında kariyer ilerlemeleri için fayda sağladıkları bağlarla ilgilenmektedir. Kadınlar için sosyal ağ ilişkilerinin iş yaşamında daha iyi statü elde etmelerini sağladığı, toplulukçu yaklaşımlar olan kulüpler, dernek ve sivil oluşumların kadınların iş faaliyetlerinde etkin rol oynar.

Yönetim kurulu üye seçiminde örgütler sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerine dayanan eylemler gerçekleştirmektedir. Örgütler bağımlılıklarını azaltmayı amaçlarken diğer örgütlerin kendilerine bağımlılığını artırıcı faaliyetler gerçekleştirirler. Bunların en önemlisi örgütler için önemli kişilerin doğrudan karar merciine dâhil edilerek ondan fayda sağlanması olarak tanımlanan biçimsel şekilde gerçekleşen koaptasyon oluşumudur (Scott

ve Davis, 2007:235). İç içe geçmiş yönetim kurullarının ortaya çıkmasının nedeni olarak örgütlerin koaptasyon girişimleri gösterilebilir. Aşağıda tablo 3’de yönetim kurulu üyesi seçiminde nelere dikkat edildiği özetlenmiştir.

**Tablo 3.** Yönetim Kurulu Üyesi Seçiminde Dikkat Edilen Hususlar

Palmer, Friedland ve Singh (1986)	Aynı şehirden veya bölgeden olmak (hemşehri olmak)
Kono ve Palmer, Friedland, Zafonte (1998)	Daha çok elit ve seçkinlerin üye olduğu kulüpler vasıtasıyla tanışmış olmak
Marquis (2003)	Aynı şehirdeki kümelenme, gruplaşma veya topluluklarda bulunarak birlikte önceden iş tecrübesi yaşanmış olanlardan olmak
Davis, Yoo ve Baker (2003)	Mevcut yönetim kurulu üyeleriyle bir şekilde iş tecrübesine sahip diğer firmalardaki yöneticiler

**Kaynak:** Scott ve Davis, 2007:289

Tablo 3’e göre yönetim kuruluna dahil olmanın yolu sosyal ağ ilişkileri kurmaktan geçtiği ve birçok nedenle kurul içinden birileriyle ilişki ve bağların olması yönetim kurulu üyesi olmanın önünü açtığı söylenebilir. 1980’den günümüze kadar yapılmakta olan araştırma ve çalışmalar kadınların belirli bir düzeye kadar geldikleri ve daha üst düzey yönetsel görevlere gelemedikleri sorununa odaklanmıştır. Bu araştırma ve çalışmaların ortak bulgusu üst düzey yönetici kadınların sayılarının çok az olmasıdır. Kadınların eğitim ve insan sermayesi düzeyi her geçen gün daha da artmasına rağmen bu durum yönetim kademelerinde sayılarının artmasına yetmemektedir. Kariyer gelişimlerinde başarıya ulaşmak ve üst düzey görevlere gelmek kadınlar için zorlu bir mücadelenin sonucu olmaktadır (Sheridan, 2002).

Kadınların terfi etmek ve üst düzey görevler almalarında cam tavan olarak kavramsallaşmış görünmez engellerin üstesinden gelmeyi başarmaları tek başına yeterli olmamakta, kadınların yönetim kurulu üyelikleri gibi görevlere gelebilmeleri kadınların sosyal ağ geliştirme ve kullanabilme potansiyellerine bağlı olmaktadır (Dalton ve Dalton, 2010). Yönetim kurullarının oluşturulmasında üyelerinin sosyal sermaye ve ağlarını bereberlerinde getirerek hem bağlayıcı hem de birleştirici bağların bir arada bulunmasına çalışılmakta bunun içinde yönetim kurulu üyelerinin devamlı değişmesi beklenir. Yönetim kurulu üyeleri ülkemizdeki yönetim anlayışının bir sonucu olarak sadece sahip oldukları sosyal ilişki bağlarından örgüte fayda sağlamaları amacıyla görevlendirildikleri söylenebilir. Kadınlar için yönetim kurulu üyesi olmak kariyer gelişimlerinde gelenebilecek

en üst görevlerden biridir. Sheridan (2002) yönetim kurulu üyesi kadınların ne bildiklerinden çok tanıdıklarının ve ilişkilerinin nitelikli olmasının üst düzey yönetsel görevlere gelmelerini sağladığını ortaya çıkarmıştır. Sheridan'a (2002) göre kadınların hem iş bilgisinin hem de iş bağlantılarının ikisinin birleşimi onları kurul üyeliğine ulaştırmaktadır.

Şirketler yönetim ve iş etiği konusunda dikkatlerini kıdemlilik ve profesyonellik gerektiren işlerde cinsiyet çeşitliliği ve cinsiyet dağılımına çevirmişlerdir. Son zamanlarda dünya genelinde gözler yönetim kurullarındaki üyelerin niteliklerine odaklanan yönetim kurulu üye dağılımı çalışmalarına çevrilmiş olup, kadın üyelerin yönetim kuruluna farklı bakış açıları kazandırdığı ve kurulun etkililiğini artırdığını, kadın üyelerin sembolik görevlerini de kapsayan çok yönlü görevlerinin olduğu yönündedir (Perrault, 2012). Dünya genelinde yönetim kurulunda kadın temsili azdır. Bu çoğu ülkenin aşmaya çalıştığı önemli bir problemdir (Carrasco ve diğerleri, 2014). Özellikle Avrupa ülkelerinde yasal kota ile sorunun çözümüne ulaşılmak istenmektedir.

Akademik ve profesyonel çalışmalar neticesinde yönetim kurullarındaki kadın oranının ülkelere göre karşılaştırmasında sonuçlar farklılık göstermektedir (Catalyst, 2003). Bir ülkenin kültürel inanç ve değerlerini kapsayan kurumsal çevresi yönetim kurullarında kadın oranının azalmasına veya artmasına neden olmaktadır. Yönetim kurullarında neden kadın sayısının az olduğuna dair birçok sebep bulunmaktadır. Şener (2011) tarafından İMKB'de aktif olan 110 şirketin yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile ilgili hazırlanan doktora tezi bulgularına göre, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinden ziyade bu kurulları oluşturan üyelerin cinsiyette dahil olmak üzere demografik farklılıklarının örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim kurullarında kadın üye sayısının az olma nedenleri sosyal sermaye ve sosyal ağların cinsiyete göre farklılık gösterdiği araştırmalarla ortaya konmuş ve en önemli etkenin güç merkezinde yer almak ya da merkeze yakın konumlarda bulunmak olduğu belirtilmiştir (Brass, 1984; Ibarra ve Andrews, 1993). Çoğu Avrupa Birliği üyesi ülkenin kadınların üst düzey görevlere gelmeleri için önlerini açmaya çalıştığı ve yönetim kurulu üyeliği gibi önemli pozisyonların örgütlerin kadın erkek eşitliğine önem verdiklerini gösteren yerler olması nedeniyle yönetim kurullarında kadın temsili arttırıcı hükümleri yasal mevzuata eklemiş bulunmaktadır (Ararat ve Yurtoğlu, 2014).

Yönetim kurulları ve üst kademe yönetici grupları tarafından örgütün performansını etkileyen kararların alınması, örgütün içinde yer aldığı bağlam kapsamında gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, örgütün performansının daha iyi olabilmesi, örgütün çevresinde oluşan koşullara uyum sağlaması ile ilgilidir. Örgütün çevresinde birçok farklı koşul bulunmaktadır, ancak kadın üyelerin kurullarda görev almalarını etkileyen etkin çevre, görev çevresidir.

Cinsiyete dayalı kurul üye ağının yapısı kadın üyelerin bu ağ içindeki konumu ve dağılımı küresel, milli ve yerel düzeyde ağ oluşumunu etkileyerek şirketin performansı üzerinde değişime neden olmaktadır (Hawarden ve Marsland, 2011). Günlük olaylar ve kadınların sosyal ve politik hayattaki konumlarındaki dalgalanmaları bir ülkedeki veya küresel düzeydeki kadın haklarındaki hareketler kadınların sosyal sermaye düzeylerini ve sosyal sermayelerini kullanımlarını etkilemektedir. İlişkilere ve ağlara odaklanıldığında sosyal sermayenin kadınların sahip olabileceği bir kavramdan uzak olması güncel bir konudur.

Huang ve Aaltio'da (2014) kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ düzeneklerinden nasıl fayda sağladıkları Çin ve Finlandiya örnekleriyle incelenmiştir. Cinsiyet farklılıkları ve sosyal ağ analizi kültürler arası düzeyde çalışılmamış konulardır. Kadın ve erkek ikili ilişki bağlarında güç ve işle ilgili ağların etkisinin, kadın ve kadın ikili ilişki bağlarında ise sosyal içerikli etkilerin hâkim olduğu ve Çin kültüründe küçük ağların Finlandiya kültüründe ise işlevsel farklılıktaki ağların oluştuğu ve bu iki kültür arasında yapı ve katılımcı farklılıklarına bağlı olarak ağ düzeneklerinin değiştiği vurgulanmakta ve Çin kültürü iş ilişkilerini yansıtan "Guanxi" ve batı'nın kullandığı "sosyal sermaye" kavramı kadınların kariyer başarısı için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Huang ve Aaltio, 2014). Huang ve Aaltio (2014) çalışmasında kadınlara şirketler ve cinsiyetler arası ağ ilişkisi geliştirmenin kariyer ilerlemelerine çok fayda sağladığını ortaya çıkartmıştır. Milli kültür kadınların yönetimsel kariyerlerine sosyal ilişkiler ve sosyal ağ düzenekleriyle erişebileceğini vurgulamaktadır.

Yönetim kurulu üyeliklerinde erkeklerin baskın olması kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin yetersizliğinden kaynaklandığına dair kapsamlı bir yazın olmamasına rağmen, bireylerin sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin kurul üyesi seçilmelerindeki rolü birçok çalışmaya konu olmuştur. Kurul üyesi seçim süreci sosyal



sermayesi az ve sosyal ağ ilişkileri yetersiz olan kadın yöneticiler için olumsuz bir süreçtir. Kadınların bu süreçte nitelikli ve faydalı olmayan ağ bağlantılarıyla başarılı olamamaktadırlar. Kadınlar kendilerine ekonomik fayda sağlayacak ağ düzeneklerinden yoksun kalmakta veya çok az sayıda kaliteli ağ bağlantısına sahip olmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların toplumlardaki konumu sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişki düzeylerine ve niteliklerine şekil vermektedir.

## **2.5. Kadınların İnsan Sermayesinin Sosyal Sermayeye Dönüşümü**

Üst düzey kadın yöneticilerin ortak özellikleri olarak kişilik özellikleri, aktif, hareketli, bağımsız iş yapabilen, özgüveni yüksek, rekabeti seven ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen olmalarıdır. Hem girişimci olan hem de yöneticilik görevini aynı anda yürüten kadınların iş hayatlarında hırslı davranan, risk almayı seven, devamlı işlerini kontrol etme gibi niteliklerinin ağır bastığı görülmektedir. İnsan sermayesi başarılı iş yaşamı için gerekli olmakla birlikte yaş ve cinsiyet gibi sosyo-demografik özellikleri ve eğitim, kabiliyet ve yönetsel tecrübelerle kazanılan entelektüel insan sermayesinden oluşan kavramları kapsamaktadır (Junquera, 2011). Eğitim insan sermayesinin bilgi, davranış ve oryantasyon hızını şekillendiren önemli bir elemanı olarak belirtilmektedir (Birdthistle, 2008). İnsan sermayesi ancak bireylerin doğuştan gelen niteliklerine eğitim, bilgi, beceri ve davranışsal özellikler katarak artırabildikleri bir kaynaktır (Edvinsson ve Malone, 1997:34). Lynn'de (1998:119) örgütlerin çalışanlarının sahip oldukları birikimlerin örgütün değerini artırdığı ve örgütsel sermayeye dönüştüğünü belirtmiştir. İnsan sermayesi toplumsal yapının sonucu olarak oluşmakta ve bireylerin toplumdan kopuk olarak insan sermayelerini artıramadıkları kabul edilmektedir. Her bir kurul üyesi eşsiz bir insan sermayesi kaynağına sahiptir ve yeni bir üyenin kurula girmesinde diğer insanları etkileyen unsurdur. Bu konudaki çalışmaların yaş, eğitim ve fonksiyonel çeşitliliğe odaklanması ve cinsiyetin insan sermayesini etkileyen bir unsur olarak benimsenmemesi bu konuda da çalışmaların yapılması gerektiğini doğurmuştur.

Sosyal sermaye ve insan sermayesi arasındaki ilişki önemlidir. Bazı kuramcılar insan sermayesinin üretiminde sosyal sermayenin bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı görevinin yardımcı olduğunu önermişlerdir (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990). Sosyal sermaye eksikliği yaşayan kadın üst düzey yöneticilerin insan sermayesi yönünden de eksikliklere sahip olduğu vurgulanmaktadır (Burke, 2000). Kadınların insan sermayesi özellikle eğitim

açısından erkeklere göre daha az nitelikli olduğu ve dolayısıyla bu durumun işteki başarılarında da erkeklerin daha iyi durumda olmalarına neden olduğu vurgulanmaktadır (Terjesen, Sealy ve Singh, 2009). Schyns ve Sanders'de (2005) başarılı olan kadın kurul üyelerinin diğer rakiplerinden taklit edilmesi zor ve rekabetçi üstünlüklerinin olduğu ve bu üstünlüklerinin kurula girmelerinde etkili olduğu savunulmuştur. Black ve Erickson'a (2000) göre kadınların ağ oluşturma davranışları ile ilgili ortaya çıkan tüm bulgular, insan sermayesi ile sosyal sermaye arasındaki çelişki dâhilinde oluşmakta olup, bu bulgular kadınların danışman veya mentor yardımına ihtiyaç duydukları gerçeğini göz ardı edemez çünkü kadınlar sosyal ilişki ağlarının dışına itildiği zaman profesyonel destek alamamakta veya yeterince faydalanamamaktadır. İnsan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki ilişki ilk olarak Coleman (1988) tarafından gündeme alınmıştır. Coleman sosyal sermayenin günlük yaşantı için önemli katkısı olduğunu, bunun yanı sıra yeni nesil için insan sermayesi yaratmada önemli etkilere sahip olduğunu vurgulamıştır. Sosyal sermayenin insan sermayesinin verimliliğini etkileyen önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilen bu tez çalışmasında insan sermayesinin kapasitesini geliştirmek ve bireye daha fazla fayda sağlaması için sosyal sermaye edinimine önem verilmiştir. Sosyal sermayenin insan sermayesini yarattığını savunan sosyal sermaye kuramcısı Coleman (1988:9) birbiriyle devamlı etkileşim halinde olan bireylerin birbirleriyle sürekli paylaşım halinde olduklarını ve birbirlerine devamlı bir şeyler kattıklarını düşünmektedir. Neo klasik iktisatçılar tarafından insan sermayesi bir faktör olarak değerlendirilmiş olup bireylerin daha eğitilmiş, becerikli ve donanımlı işgücü olarak çalışma hayatının ihtiyacını karşılamaları için önemli olduğunu ortaya çıkmış ve insan sermayesi kuramı da sosyal sermaye kuramı gibi iktisat yazınında geniş bir taraftar edinmiştir.

Sosyal sermayeyi oluşturan sosyal ağ ilişkilerinin etkinliğini ve faydalarını kaybetmemesi için devamlı korunmaya, yenilenmeye ve aktif tutulmaya gereksinimi vardır. İnsan sermayesi kullandıkça değeri artış göstererek bireye rekabet avantajı sağlamaktadır. Sosyal sermayenin değerini kaybedip kaybetmediği tahmin edilememektedir. Çoğunlukla sosyal sermayenin fazla kullanıldıkça değer kazanması, hiç kullanılmadığında ise değer kaybetmesi beklenmektedir. Kariyer gelişiminde cinsiyet farklılıklarında ilk ortaya çıkan unsur ise insan sermayesidir. Kadın ve erkekler örgüte benzer düzeyde zekâ, eğitim, beceri ve tecrübeyle girebilmektedir (Black ve Erickson, 2000). Bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve diğer kaynaklar örgütlere bireyden geçerek

örgütü sosyal ağlar ve bağlamsal şartlarla güçlendirir ya da ağ ilişkilerinin niteliğine bağlı olarak zayıflatır (Livesey ve Rotheroe, 2007). İnsan sermayesi kuramı bireylerin daha çok üretkenlik faaliyetlerini ve bilişsel yeteneklerini artırmada kullandıkları eğitim, bilgi, beceri ve kabiliyetlere yaptıkları yatırımla ilgili olmakta (Becker, 1993) ve sosyal bağlantı ve ilişkilerle şekillendiği savunulabilir. Yönetim bilimcilerin bakış açısıyla sosyal sermayenin yalnızca bireyin sahip olduğu bağış olarak düşünülmesi insan sermayesiyle temel ortak benzerliği olmakla fakat insan sermayesi tek başına bireysel ekonomik kazanç elde etmeyi etkilememektedir (Goldin ve Katz: 2001). Bir bireyin en değerli kaynağı günümüz çalışma ve iş hayatında sosyal sermayesidir. Son yıllarda yapılmış çalışmalarda sosyal sermayenin insan sermayesinden daha önemli olduğu, profesyonel ilerlemelerde sosyal sermaye özelliklerinin açığa çıktığı vurgulanmaktadır. İnsan sermayesinin önemli bir tamamlayıcısı olarak incelenen sosyal sermayenin, insan sermayesinden önemli bir farkı sosyal sermayenin kaynağının birey değil, bireyler olmasıdır.

Tharenou (2001) çalışmasında Fortune 500 örgütlerindeki CEO düzeyindeki yöneticileri incelemiş ve erkek ve kadınları karşılaştırmıştır. Buna göre kadınların insan sermayesi ile erkeklerinki arasında bir fark olmadığı, sadece kadın CEO'ların örgütün sunduğu kurslara aile sorumlulukları nedeniyle zamanlarının kalmamasından daha az katılım sağladıkları fakat iş için önemli eğitimlere katılım da yine erkeklerden farklı olmadıkları ortaya çıkartılmıştır.

İnsan sermayesi ve profesyonel ağ ilişkileri oluşturma yönetim kurulu seçim kriterlerinden en zoru olarak bilinmektedir. Üye seçim sürecinde üye seçilme olasılığı yüksek olan adayların bu iki unsuru karşılaması beklenmektedir (Hodigere ve Bilimoria, 2015). Eğitim ve eğitsel programlara katılım sağlanması kadınların hem insan sermayesini hem de köprüleyici ve birleştirici sosyal sermaye edinimi artırmakta ve öğrenilen beceriler ve bilgiler insan sermayesini güçlendirmekte ve kadınların profesyonelleşmelerini hızlandırmaktadır (Metz ve Tharenou, 2001). Sadece kadın çalışmaları ya da demografik değişkenlerle sınırlı kalmış çalışmalarda kurul üyesi kadınların insan sermayesi her zaman ihmal edilmiştir. Hawarden (2010) doktora tezinde kadın yönetim kurulu üyelerinin insan sermayesi ve sosyal sermayelerinin sahip oldukları eğitim, nitelik ve deneyimlerinden daha fazla gerekli olduğu ve sosyal etkileşimlerin kurul üyeliğine seçilmede önemli bir kriter olduğunu vurgulamaktadır. Yönetim kurulu üyeliklerine kadınların erişiminin en büyük engeli kalıplaşmış yargılar ve kadınların ağ ilişkilerine erişimlerinin kısıtlı olmasıdır

(Hillman ve Dalziel, 2003). Yönetim kurullarının etkililiği uzmanlıklarını ve stratejik bakış açılarını büyük ölçüde kurullarındaki üyelerin bireysel ağlarından etkilenecek şekilde oluşturmakta ve düğümler ve bağ yoğunluklarının kurul üyeliklerine kabul edilmede önemli etkileri olduğu bilinmektedir (Carpenter ve Westphal, 2001). Kadın yönetim kurulu üyelerinin önemi göz ardı edilmeyecek kadar büyüktür, kadın üyeler farklı kesimleri bir araya getiren bağları genişletmektedir. Kadınların sorunlara farklı yaklaşım ve bakış açılarının olması ve farklı sorularla yönetim kurulu üyeleri arasında iletişimi güçlendirdikleri vurgulanmaktadır (Molinas, 1998). Yönetim kurullarında neden kadın sayısının az olduğuna dair birçok sebep bulunmaktadır. Bu nedenler arasında en önemli ve en öncelikli olanları kadınların önemli konuma gelebilecekleri ağ bağlarına ve gerekli bağlantılara uzak kalmaları ve gerekli niteliklerden yoksun oldukları düşüncesidir (Fitzsimmons, 2012). Lutter'de (2015) kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan sosyal ağ kazanımı dezavantajlarını yüksek düzeyde çeşitlilik ve bilgi akışı olan açık sosyal ağ düzeneklerine sahip olarak azaltacakları, kapalı ağ oluşumları kurmaları durumunda ise kariyer ilerlemelerinde riskler ortaya çıktığı vurgulanmıştır. Coleman, öne sürdüğü sosyal kapalılık kuramı ile sosyal sermayenin insan sermayesini yaratmadaki ve grup birliğini sürdürmedeki etkisini incelemiştir. Sosyal sermaye içinde bulunduğu ilişki ağları sayesinde birey insan sermayesine yaptığı yatırımın karşılığını alabilecektir.

Stevenson ve Radin'in (2009) on dört şirket üzerinde yapmış olduğu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin kurul dışındaki ve diğer kurullarla güçlü bağlarının olması ve üyelerin insan sermayelerinin sonucu olan farklı örgüt kurullarındaki üyeliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağların üyelerin kurul içindeki diğer üyelerle daha önceye dayanan sosyal sermayelerinin ve ilişkilerini temsil etmektedir. Güçlü bağlara sahip gayri resmi bir ağa sahip kadınların bu yapısal konumlarını değerlendirerek yönetim kurullarına girdikleri belirtilmektedir (Fitzsimmons, 2012). Örgütlerin açık sistemler olarak dışsal devamlı bir bağlantıya sahip olması yönetim kurulu üyelerinin dış çevre ile devamlı oluşan bir bağlılığını yansıtmaktadır (Boyd, 1990). İnsan sermayesi ve profesyonel ağ bağlantılarına sahip olunması, kadınların yönetim kurullarında görev almalarının önünü büyük ölçüde açmaktadır (Hodigere ve Bilimoria, 2015). Hodigere ve Bilimoria'e (2015) göre kadınların sahip oldukları insan sermayesi ve profesyonel ağ bağlarının kurullara girmelerinde önemli etkiye sahip olduğu ve erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların insan sermayeleri ve profesyonel ağ bağlarının daha fazla destekleyici olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada kadınların erkeklere göre eğitim ve nitelik bakımından düzeylerinin yakın

olduğu, politika ve hükümet bağlantılarına sahip olan kadınların kamu örgütlerindeki kurullara girdiklerini gözlemlenmiştir. Hangi kadın üyenin ortakların güvenini daha fazla kazandığı sosyal ağ kuramına göre belirlenen Hodigere ve Bilimoria (2015) çalışmasının temel vurgusu kadınların erkek meslekdaşlarına göre daha çok yeteneğe ve daha fazla tecrübeye sahip olması nedeniyle, erkek üyelerin ise kurulun grup homofilisine uygun olması nedeniyle kurula kabul edilmeleridir (Gregoric ve diğerleri, 2013).

Kadınların kariyer gelişimlerini sağlamalarında bir zayıf bağlar savunucusu olan Burt (1998) insan sermayesinin etkisini fazla önemsememiş sosyal sermayenin önemini vurgulamıştır. Burt'un (1998) görüşünü destekleyen diğer bir çalışmada ise örgütlerin bu kadar karlı ve performanslı çalışmasına zemin hazırlayan kadın yöneticilerin insan sermayesinin az olamayacağı düşüncesine dayanan Burgess ve Tharenou'nun (2002) kadınların kariyer ilerlemelerini sağlayamamalarını sosyal sermayeye bağladıkları çalışmalarıdır. Başka araştırmacılar ise yüksek düzeydeki eğitim ve iş tecrübesiyle oluşmuş insan sermayesinin sosyal sermayeyi oluşturduğunu savunmuşlardır (Lin, 2001). Çoğu çalışmada sosyal sermayenin örgüte başarı sağlayacak fırsatlar için gerekli olduğu ortaya çıkmıştır (Lin, 2001; Ibarra, 1997). Metz ve Tharenou'de (2001) insan ve sosyal sermayesinin kadınların örgütte görevlendirilmelerindeki etkilerini araştırmışlar ve sadece % 6'dan az oranda kadın yöneticinin bulunduğunu, insan sermayesinin alt düzey işlerde kadınların görevlendirilmesinde etkili iken sosyal sermaye düzeyi yüksek olan kadınların üst düzey görevlere geldiklerini ortaya çıkarmışlardır. Aynı çalışmada sosyal sermayenin kadınların kariyer ilerlemesinde önemli bir faktör olduğu ve örgüt içindeki ve dışındaki ilişki ağlarının üst düzey görevler için zorunluluk olduğu vurgulanmıştır.

## **2.6. Kadınların Kariyer Gelişimleri ile Sosyal Sermayeleri Arasındaki İlişki**

Kadınların üst düzey yöneticilik görevlerine ulaşmaları kariyer gelişimlerini ifade etmekte olup, bu gelişmelere engel olan her türlü görünmez ve aşılmaz engeller ve haksızlıkların tümü olarak tanımlanan cam tavan sendromu değerlendirildiğinde ülkelerin kadın çalışan oranlarına ve kadınların hangi meslek grubunda daha fazla çalıştıklarına bakılabilir. Kadınlara cinsiyetlerinden dolayı çalışma hayatında adaletsiz davranılması çok fazla karşılaşılan bir durumdur.

Kadınlar erkeklere göre çalışma hayatında üst düzey görevlere daha zor ulaşmaktadır. Bunun nedeni olarak kadınların çalışma hayatına geç girmesi

gösterilmektedir. Çalışma hayatında ağ oluşturma profesyonel birlik ve kuruluşlara katılarak sosyal faaliyetlerde bulunmakla gerçekleşmektedir (Kramer, 1998; Barton, 2001). Böyle olması örgüt dışından kadın ve erkeklerle iletişim kurulmasını ve yeni kaynak ve bilgilere ulaşımı sağlamaktadır. Ağ kurarak sosyal sermaye edinimi yönetsel kariyer başarısına erişimi doğrudan etkilemektedir (Singh ve diğerleri, 2006). Kadınlar çalışma hayatında gün geçtikçe daha fazla rol almasına rağmen, erkeklere kıyasla daha yavaş kariyer ilerlemesi yaşamaktadırlar (Linehan ve Scullion, 2008). Ağ ilişkileri kurarak ve mentor desteği alarak erkek başkanlığındaki eski erkek ağ oluşum engellerini aşmaktadır. Forret ve Dougherty'ye (2004) göre sosyal sermaye kariyer ilerlemesine terfi, memnuniyet ve bilinirliği artırarak katkı sağlamaktadır. Sosyal ağ özellikleri hem erkekler hem de kadınların kariyer gelişimlerinde önemlidir (Metz ve Tharenou, 2001). Fakat kadın ve erkekler için farklı biçimde etkileri vardır. Erkeklerin kariyer gelişimi sosyal ağlarını daha etkili kullanmalarının sonucudur (Cannings ve Montmarquette, 1991).

Ağ oluşturma faaliyetlerinin ilk amacı sosyal sermaye edinmektir. Ağ oluşturma profesyonel birliklere, daha belirgin olmaya neden olan yüksek düzeyli görevler aramaya, sosyal aktivitelere katılmaya, profesyonel iletişim kurmayı kapsayan biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler şeklinde gerçekleşmektedir (Forret ve Dougherty, 2004). Kadınların ailesel ve yaşamsal koşul ve sorumluluklarının ağırlığına değinen Wang'e (2008) göre bu durum kadınların ağ kurmak ve de erkek baskınlığındaki ağlara girmek için yeterince zaman bulamamalarının başlıca nedeni olmaktadır.

Örgütte gücü en fazla elinde bulunduran ağda da önemli bir konumdadır (Henning ve Jardim, 1977). Kadınların işe alma ve seçme sürecinde karşılaştıkları engeller erkek baskınlığındaki sektörlerde daha fazla olmasının nedeni olarak mentor eksikliği ve ağ ilişkilerine dâhil olamamalarıdır (Linehan ve diğerleri, 2001). Kadınların biçimsel olmayan ağlar kuramamaları üst düzey yönetim kademelerine engel olarak görülmektedir (Powell, 1993) ve kadınların erkek ağlarına girip örgüt içinde görünür ve belirgin olmak zorunlulukları vardır (Parker ve Fagenson, 1994).

Forrett ve Dougherty (2001) kadınların ağ ilişkilerini kullanmalarındaki engelleri cam tavan engellerinden daha zor olduğunu savunmaktadır. Gersick ve arkadaşlarına (2000) göre üniversitede görev yapan kadın akademisyenlerin ağ ilişkileri kurmada erkeklerden geride kaldıkları ve erkek akademisyenlerle yapılan görüşmelerde erkeklerin yardım teklifinde bulunacak kadar durumun farkında olmalarını yadırgamaktadırlar.

Araştırmaya katılan erkek akademisyenlerin ağ ilişkilerinin önemini bilmeleri ve kariyer başarıları için gerekli bir malzeme olarak görmeleri kadınlar ile anlayış farklılığını ortaya çıkarmaktadır (Gersick ve diğerleri, 2000). Terjesen (2005) çalışmasına göre sosyal sermaye kıdemli kadın yöneticilerin kariyer ilerlemeleri ile çok yakından ilgilidir.

Sosyal ağ yapısı maaş, terfi ve kariyer beklentisi açısından kariyer başarıları ve kariyer desteği bulmada önemli olmaktadır (Seibert ve diğerleri, 2001). Linehan ve diğerleri (2001) kariyerinde başarıya ulaşmış kadınların ağlara girmenin önemini farkında olan, etkili ve önemli ağlara girmeyi başarmış kadınlar olduğunu vurgulamaktadır.

Linehan (2001:823) kariyer gelişiminin her aşamasında ağların faydalı olduğunu vurgulamaktadır. Linehan ve Scullion (2004) kadınların kariyerlerinde başarılı olmak için ağ geliştirme ve ağlara dâhil olma stratejileri geliştirmeleri gereğinden yola çıkarak kadınlar için en önemli olanın erkekler tarafından fark edilir olmak olduğunu vurgulamaktadır. Lahti (2003) ve Coleman (2008) kadınlar için ağ kurma ve ağlara girmenin kariyer gelişimleri için önemli olduğunu göstermelerine rağmen kadınların ağ oluşturmanın önemini farkında olmadıkları ve gereksiz ya da yetersiz ağlara girdikleri söylenebilir. Kadınlar ağ ilişkileri sayesinde fırsat yakalarlarsa yönetim kurulu üyeliğine kadar yükselirler (Smith-Lovin ve McPherson, 1992). Ibarra'nın (1993:74) çalışmasında kadınların ağ oluştururken iki farklı gruptan bağlar kurmaya dayalı işlevsel bir strateji uyguladıklarını belirtmiştir. Bu gruplardan ilki kadınlardan oluşan sosyal ilişki grubu diğeri ise kıdemli erkeklerden oluşan iş ilişkileridir. Hem sadece kadınlardan oluşan ağ ilişkilerinin kariyer gelişimlerinde faydalı olmaması hem de erkek ağlarına girmenin zorluğu göz önüne alındığında kadınların bu sorunu aşmak için örgütler tarafından sembolik (token) ağ üyeliğine sahip olmalarının dışında üst düzey görevlere gelmeleri için fayda sağlayan sosyal sermaye edinim yolları denemeleri gerekebilir.

Kadınların kariyer gelişimleri için sosyal ağ ilişkilerinden erkeklerle aynı kazanımlar elde etmeleri hususu araştırılması gereken önemli konular arasındadır (Perriton, 2006; Fletcher ve diğerleri, 2007; Tonge, 2008). Davidson ve Cooper'a (1992) göre kadın ve erkeklerin üst düzey görevlere gelmelerindeki eşitsizliğin asıl kaynağı örgütsel kural koyanların erkek baskın örgüt kültürünü benimsemeleridir. Fakat erkekler kadın baskınlığındaki işlerde çalıştıklarında kadınlar kadar sıkıntı yaşamamaktadır (Bozionelos, 2009).

Kadın ve erkeklerin sosyal ağlarından edindikleri faydalar karşılaştırıldığında kadınların amaçlarının daha sosyal ve yardıma dönük olduğu görülmektedir (Vinnicombe ve Colwill, 1995). Metz ve Tharenou'nun (2001) çalışmasında yazındaki diğer çalışma bulgularından çok farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Avustralya'da bankacı 1183 kadını incelendiği çalışmada insan sermayesinin ve de sosyal sermayenin kariyer gelişimine etkisi bulunamamıştır. Araştırmanın en şaşırtıcı bulgusu sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri geliştirmenin üst düzey görevlere yükselmeye etkisinin olmadığı ve kadınların kariyerlerinde yükselmelerinde en önemli unsurun erkeklerin sahip oldukları önyargıların değiştirilmesi veya azaltılması olduğu vurgulanmıştır (Metz ve Tharenou, 2001). Kadınların kariyerlerinde başarıyı elde etmelerinin kendi ellerinde olduğunu, bunun için eğitim düzeyini artırmak, kendine yatırım yapmak yerine işte geçen saatin artması, işe ara vermemek daha fazla önem taşımaktadır (Metz ve Tharenou, 2001). Metz ve Tharenou (2001) araştırmalarında kadınların yükselmemesinin en önemli nedeninin erkeklerin kadınlarla ilgili sahip oldukları önyargılar ve sahip oldukları gücü kaybetmek istememeleri olduğu vurgulanmıştır.

Ahl (2008) kadınların en üst düzey görevlere ulaşmalarını temsil eden kariyer gelişimlerine engel olan cam tavan engellerini ağ düzenekleri ile aşmayı başardıklarına dair yeni bir tartışma ortaya koymuştur. Bu tartışmanın çıkış yeri olan aynı özelliklere sahip kadın ve erkeklerin yükselme olanaklarına bakıldığında kadınların her zaman geriplanda kalmasının sebebinin insan sermayesindeki eksiklik olduğunu savunmak yanlış olmaktadır (Adler ve Israeli, 1994). Adler ve Israeli'e (1994) göre üst düzey yöneticiler arasında sosyal ve profesyonel ilişki ağları bulunmaktadır ve bu durum üst düzey görevlerin erkeklerden oluşmasına açıklık getirmektedir.

İş yaşamında kadınların yükselmek ve üst düzey görevlere gelmek için erkeklerden farklı strateji ve yollar izledikleri Ibarra (1992, 1993, 1997) çalışmalarında ortaya konmuştur. Çalışma hayatında aktif olarak yer alan ve cam tavan engelleriyle mücadeleyi bırakmayan kadınlar birleştirici ve köprü kurucu olabilirler. Burt'e (1998) göre kadınlar daha çok küçük bir ağ etrafında kendilerine destek olan yakın arkadaşları ile ağ oluşturmaya uygundur. Bu nedenle kariyerlerinde yükselmelerine neden olan ağların erkeklere hitap ettiği ve kadınların örgütlerde en fazla orta düzeylere kadar yükselbildikleri söylenebilir.



Kadınlar için kariyer ilerlemelerine imkân sağlayan şartlara erişim bazı sosyal sermaye oluşturma yöntemlerini kullanmalarına bağlı olmaktadır (Ibarra, 1992). Günümüz iş hayatında ağ ilişkilerinden etkin olarak fayda sağlamanın yollarına odaklanan çalışmalar sınırlı sayıda ve kapsamı çok dar kalmıştır. Yönetici olarak görev yapan kadınların sosyal bağlarının önemli olduğu birçok çalışmada ortaya çıkmıştır (Ibarra, 1992; Moore, 1990). İlgili yazında yapılmış araştırma sonuçlarına bakıldığında üst düzey yönetici olarak görev yapan kadınların sahip oldukları sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin önemi ve etkisi belirgin olarak görülmektedir (Timberlake, 2005). Mentor desteği alma ve ağ oluşturma birlikte anlam kazanan faaliyetler olarak kadınların kariyer gelişimlerinin her aşamasında değer kazanmaktadır (Linehan ve Scullion, 2008). Linehan'de (2001) kadınların gerekli ağlara erişim, mentor desteği veya rol model eksikliklerinin uluslararası kariyer gelişimlerini engellediği ortaya çıkarmıştır.

Bartol'a (1978) göre kadınların işe yeni başladıkları andan itibaren cam tavan engellerine maruz bırakıldıkları vurgulanmaktadır. Kadınların ilk olarak niteliklerinin çok altındaki alt düzey işlere getirilerek örgütte yükselmelerinin engellendiği daha sonra örgütte üst düzey görevlere gelmemeleri için aşama aşama engellendiklerini söylemektedir (Bartol, 1978). Kadınların bu engellerin üstesinden gelmek için erkeklerin ağlarına aile ya da evlilik gibi yollarla girme çabalarını ortaya çıkarmıştır (Bartol, 1978). Fakat halen, örgütlerin yönetim kurullarındaki kadınların azlığı ve kaç örgütün yönetim kurulunda kadın olduğu araştırıldığında bunu başarabilen kadınların azlığı dikkati çekmekte ve bu kadınların cam tavan engelini aşmayı başardığı değerlendirilmektedir.

Tüm dünya genelinde kadın yöneticilerin sadece alt ve orta düzey yönetim kademelerinde görev alabildikleri ve erkeklere göre kariyer ilerlemelerinin yavaş olduğu görülmektedir (Ibarra, 1992). Kadınlar ve erkekler arasındaki farkı kapatacak çözüm yollarına odaklanan çalışmalar gün geçtikçe artış göstermektedir. Kadınların üst düzey görevlere gelmelerini engelleyen unsurlar farklı kuramlar altında incelenmiş ve açıklamalar getirilmiştir. Kadınların iş hayatında üst düzey görevlere gelmelerinde kadınların ilk karşılaştıkları engel cinsiyet ayrımcılığının çok belirgin olmasıdır. Kariyerlerinde yükselme hedefi olan kadınlar çalışma hayatında kadının yerini almaya başlamasından itibaren her zaman cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmışlar ve üst düzey kademelere ulaşmalarını yaptırım olmayan fakat hissedilen engeller nedeniyle başaramamışlardır.

Kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen ve yazına “token” (simge) olarak giren kavrama göre erkeklerin üstünlüğü ve kariyerlerindeki yükselmeye haklılık sağlamaya çalışan bazı örgütlerin çevreye cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı izlenimi vermemek için sınırlı ve az sayıda kadını üst düzey görevlere getirmelerini vurgulamaktadır (Hopman ve Lord, 2009). Bu kavrama göre kadınların örgütlere sağladıkları fayda ve katkılarını dikkate almadan sadece izlenimlerini düşünmeleri nedeniyle kadınları yönetim kurulunda ve seçici olarak en güçlü ve etkili komiteler haricindeki görevlerde görevlendirdikleri belirtilmektedir (Dalton ve Dalton, 2010). Kadınların sahip oldukları aile, toplum, medya ve erkek meslektaş baskıları gibi unsurların günümüzde yerini ağ ilişkileri sosyal sermaye, ilişki ve iletişim gruplarına girme gibi daha önemli unsurlara bıraktığı ve ağ düzenekleri oluşturmak ve fayda sağlayan ağ düzeneklerine girerek profesyonel kariyer ilerlemesinin kolaylaştığı belirtilmektedir (McPherson ve Smith-Lovin, 1987; Ibarra, 1992). Erkeklerin daha fazla hemcinsleriyle ilişkilerinin olduğu ve kadınların ise işle ilgili ilişkilerinde daha fazla heterojen bağlar oluşturdukları vurgulanmıştır (Ibarra, 1992).

Kendi ağ ilişkileri dışındaki bilgi ve fırsatlara erişebilen kapalı sosyal ağ ilişkileri dışında farklı ilişkilere giren kadınların birçok farklı sektörden örgütte aynı anda yönetim kurulu üyeliği yaptığı biliniyor. Kadınların sosyal ağ ilişkilerinin azlığı ve kapalı ilişkilerden oluşması dezavantaj olarak görülmektedir. Kadın yöneticiler sosyal sermaye kazanmak amacıyla çift taraflı davranmak zorundadır. İlk olarak arkadaşlıklarından edindikleri sosyal sermaye için hemcinsleriyle bağlar geliştirirler ve kariyer ilerlemeleri amacıyla da erkeklerle bağlar kurarak sosyal sermaye oluştururlar. Kadınların sosyal ilişki ve bağlarının hem faydasını hem zararını gördüklerine dair Aaltio ve Huang’un (2007) Çin’de yaptıkları çalışma zengin sosyal ağlara sahip olan kariyer odaklı kadınların biçimsel olmayan sosyal ağlarından dolayı hem olumlu hem de olumsuz etkilere maruz kaldıklarını göstermiş ve ortaya çıkan bu sonuç kariyer ve cinsiyet ilişkisini çalışmanın kültürel bağlamda incelenmesinden dolayı hassas olan konular olduğunu göstermiştir. Kadınların iş yaşamında yükselmelerinde biçimsel olmayan bağlarının önemi göze çarpmaktadır. Kadınların biçimsel olmayan bağlar ile kariyer ilerlemelerini sağlamaları üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Emmerik ve diğerleri, 2006). Dam’ın (2006) yaptığı çalışmada ise biçimsel olmayan ilişkilerden oluşan ağlara mensup olmaları kadınların kariyer ilerlemelerinde önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kadınların sosyal ağ kurma, önemli ağlara girme, ağlarını kullanma ve yönetme stratejilerindeki amaç farklılıklarına yazında şimdiye kadar sadece Herminia Ibarra (1993:57) kişisel biçimsel olmayan etkileşimli ağ ilişkilerindeki yapısal kısıtlılıklar bağlamında nitelendirilen çalışmasında değinmiştir. Hangi tür sosyal sermaye biçimlerinin kadınların kariyer gelişimleri için daha faydalı ve etkili olduğu, çalışma hayatında öncelikle üst düzey görevlere gelmelerinin önünü açtığı ve kolaylaştırdığı sorusu halen yazında cevaplanamamış konular arasındadır (Dulworth, 2008:47). Bununla birlikte araştırmacılar üst düzey görevlerdeki kadınların ağ ilişkilerini incelemiş, bilgi düzeylerine göre ağ konumlarını analiz etmiş ve az sayıda kadının ağ ilişkilerinden elde ettiği faydaları kullanarak cam tavan olarak tabir edilen görünmez engelleri aşabildiklerini ortaya çıkarmışlardır (Durbin, 2011). Kadın ağlarının güçlü ve baskın olan birey ve grupların oluşturduğu ağ ilişkilerinden mahrum kalması, yapısal olarak kısıtların çok olması ve yönetici kadınların sıkıntılı oldukları düşüncesi sosyal ağ ilişkilerinin etkililiğini azaltmaktadır (Heilman ve Haynes, 2005).

Kadınların erkeklerle aynı mesleği yapıyor olması onlarla aynı seviyede bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gereğini ifade etmektedir (Timberlake, 2005). Bilimoria (2000) kadınların kendilerini uzun süre işlerine adayamadıkları ve bu nedenle erkeklerin gerisinde kaldıklarını vurgulamıştır. En üst düzeydeki pozisyonlarda kadın ve erkeklerin görevlendirilme dengesizliği kadınların ilişkisel ağ kurma tercihlerine bağlı olmaktadır. Kadın sosyal ağları doğru zamanda, doğru insanda, doğru iletişim yolunun oluşmasıyla sağlanmaktadır (Dulworth, 2008:47).

Çok farklı düzey ve türde sosyal sermaye ve bağlı olarak da sosyal ağ düzenekleri bulunmaktadır. Ağ bağlarını çok farklı kategorilerde incelemek mümkündür. Burada önemli olan ilişkilerin karşılıklı olması ve her iki tarafa bağlı olarak nitelik kazanmasıdır. Bireylerin sosyal ağ kurma nedenleri farklılık göstermemektedir. Biçimsel olmayan ağ ilişkileri tamamen bireylerin kendi seçimleridir. Ağlara katılım etkileşimi ortaya çıkartmakta, birçok bireyin daha fazla ağa katılımı ortak ağ ilişkileri oluşturmalarına, ortak tavır ve eylemlerde bulunmalarına, ortak duygular ve düşünceler geliştirmelerini sağlayarak homojenlik oluşturmaya neden olabilir. Homojen ağ düzenekleri bireylerin benzer yaşam tarzları ve sosyo ekonomik özelliklerinin benzerliğiyle sosyal etkileşimde bulunmalarıyla oluşmaktadır (Lin, 2001). Ibarra'ya (1997) göre kadınların sosyal sermaye oluşturmaları ağ ilişkileri ve iletişimlerine bağlı olmakta olup, kimlerle ilişki ve bağlarının

olduğu da kariyer gelişimlerini etkilemektedir. Kadınlar, erkeklerden oluşan kariyer odaklı iş ağları ve destekleyen yakın kadınlardan oluşan ağları olmak üzere iki farklı ağ oluşumu geliştirmektedir (Aldrich, 1989).

Güçlü bağlar yakın iletişimden edinilen bilgi ve kazançların çok hızlı transfer edildiği ağ oluşumlarını, zayıf bağlar ise iş hayatında yükselme ve kariyer ilerlemelerinde daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu iki ağ yapısı özelliğinin araştırmacılar tarafından bireye bağlı olduğu ve ağ ilişkisinin ne amaçla kurulduğunun önemli olduğu muhakkaktır. Kadın yöneticilerin çalışma hayatında gelinebilecek en üst düzey görevlere gelmelerinin sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramlarının bakış açısıyla incelenmesinde ikili ağ ilişkileri özelliğinin tek başına ele alınması çok kapsamlı ve istenilen amaca ulaşmayı sağlayamayacağı değerlendirilmektedir. Hangi ağ yapılanmasının kadın yöneticilere fayda sağlayacağının belirlenmesi sadece kadın yöneticinin ilişki özelliğine bakılarak belirlemek doğruluk payını düşürebilir.

Kadınlara ağ geliştirme stratejileri meşruiyet sorununun farkında olmamaları nedeniyle özellikle örgüt içindeki yüksek statü ve konumdaki erkeklerle güçlü bağlar geliştirme ihtiyacı duymalarının sonucudur. Örgüt dışında aynı kadınların daha düşük statülü algılanmaları ağ ortaklarını yüksek statülü erkeklerden kurmalarına neden olmaktadır. Kadınların iş ilişkilerinde çok fazla dikkatli olmaları yanlış anlaşmaların önüne geçmek içindir. Üst düzey görevlerdeki kadınların bir mentor veya danışman olarak diğer örgütlerdeki daha düşük düzeydeki kadın çalışanlara fayda sağlayabilmektedir. Bu sayede kadınlar diğer kadınlardan oluşan geniş bir ağ düzeneği oluşurmaktadır. Yönetici kadınların kadınlar aracılığıyla ağ oluşturması uyguladıkları bir yoldur.

## BÖLÜM III

### KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNDE SOSYAL SERMAYE EDİNME BİÇİMLERİ

Çalışma yaşamı ve özel hayatları arasında uyum sağlamaya çalışırken, hem toplumun yüklediği kadınlık ve annelik rollerini üstlenmek hem de kariyerinden geri kalmamaya çalışmak günümüz çalışma hayatındaki kadınlar için zor olmaktadır. Kadınlar üst düzey görevlere ulaşmak amacıyla iş ve çalışma yaşamlarını dengelemek zorunda kalmakta ve bunun için fark yaratacak ve başarıya ulaştıracak davranış ve faaliyetler yapmaları beklenmektedir (Almer ve Single, 2007). Gammie ve arkadaşları (2007:194) kadınların kariyer gelişimlerinin tümüyle kendi çabalarının ve seçimlerinin sonucu olduğunu göstermiştir. Kadınların ağ oluşturmaları, ağlara kendilerini kabullendirmeleri, bu ağlardan fayda sağlamaları ve ağ ilişki yapıları Ralston Purina, IBM ve General Electric gibi dünya çapında büyük olan şirketlerde araştırılmış ve araştırma sonucunda sosyal ağ ilişkilerinin çalışma hayatındaki kadınlar için önemli olduğu ispatlanmıştır (Singh ve diğerleri, 2006; Vinnicombe ve diğerleri, 2004; Brass, 1985; Friedman, 1996; Smith-Lovin ve McPherson, 1992).

Kadınların orta düzey kademelerden üst düzey yönetsel kademelere yükselebilmeleri için farklı unsurların önem kazandığı söylenebilir. Kadın yöneticilerin az olma nedenleri araştırıldığında bazı araştırmacıların kadınların iletişim ve ilişkilerine odaklandığı görülmektedir (Burke ve Nelson, 2002; Burke ve Mattis, 2005). Sosyal sermayelerini oluşturmak için ağ kurma ve önemli ağlara dâhil olmaya çalışmak önemli bir unsur olarak kadınların kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir (Singh ve diğerleri, 2006).

Sosyal ağlara erişimde ve sosyal sermaye ediniminde kadın ve erkeklerin amaçlarının aynı olmasına rağmen elde ettikleri kazanç ve faydalar farklılık göstermektedir (Carter ve diğerleri, 2001). Kadınların ağ oluşturmada sosyal amaçlar peşinde oldukları, erkeklerin ise daha fazla iş ve kazanç odaklı fayda sağlayıcı bağlantılar peşinde olduğu bilinmektedir (Vinnicombe ve Colwill, 1996:88). Yazında sadece birkaç çalışma kadın ve erkeklerin sosyal sermaye düzeyleri ve kariyer gelişimlerine odaklanmaktadır (Burt, 1998; Ibarra, 1992, 1993). Sadece Burt (1998:16) kadınların daha küçük ağlara sahip olmalarının daha uygun olduğunu ve aracılık avantajlarından fayda sağlayamadıklarını vurgulamıştır.

Bu tartışmalar sonucunda sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramı araştırmacılarının her zaman üzerinde durduğu ağ yapısı özelliklerinin kapsamı genişletilerek çalışmanın bu bölümünde cam tavan engellerini aşarak kariyer gelişimini başarmış üst düzey yönetici kadınların (bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi) ağ yapılanması ve kapsamına göre sosyal sermaye edinim biçimleri ortaya çıkartılmış ve çalışma kapsamında öne sürülen beş önerme ile araştırma modeli oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında öne sürülen önermeler kadınların kariyer gelişimindeki önemli olan sosyal sermaye edinim biçimlerini göstermektedir. Bunun yanı sıra çalışmada kadınların sadece kadınlardan oluşan homojen nitelikli bağlayıcı sosyal sermaye düzeyleri, köprüleyen ve birleştirici sosyal sermaye ile erkek ağlarından edindikleri sermayeleri, mentör, danışman, sponsor veya koç gibi destek sağlayan aracı aktörlerle ilişkilerinden edindikleri sosyal sermayeleri, başta dışsal olmak üzere dış bağlantı ve ilişkilerinden edindikleri sosyal sermayeleri ve son olarak da biçimsel olmayan ağ ilişkileri ile edindikleri sosyal sermayelerinin üzerinde durulmuştur.

### **3.1. Kadınların Sadece Kadın Ağları Kurması (Women-only Networks)**

Sadece kadınlardan oluşan ağ kavramı 1990'lı yılların başlarında örgütlerde görülmeye başlamıştır (Coleman, 2008b). Feminizm ile ilişkilendirilmemesi gerektiği ve kadınların kariyer ilerlemeleri için mentorluk ve ağ oluşturmanın önemi üzerinden açıklık getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Coleman, 2008a). Kadınlar da erkekler gibi kendilerine benzeyen bireylerle iletişim kurmakta ve örgütsel ağların kadınların etrafında yoğunlaştığı belirtilmektedir (Ibarra, 1992). Kadınların sadece kadınlardan oluşan bağlarının zarar verici etkilere sahip olduğu, bunun nedeni olarak kadınların önemli bağlantı ve desteklere kendi başlarına sahip olmamaları belirtilmektedir (Groysberg, 2010; Ibarra, 1992). Kadınların kadınlarla bağlar kurması cinsiyet eşitsizliğine neden olan homojenlik kavramına yönlendirmektedir. Homojenlik kavramı kadınların ağ düzeneklerini şekillendirmede en etkili kavram olarak yazına girmiş ve sosyal bağlarını şekillendirmede arkadaşlık, evlilik, iş tavsiyesi, bilgi transferi ve örgütler arası üyeliklerinde önemi ortaya çıkmıştır (Mcpherson ve diğerleri, 2001). Homojenlik, farklılığın tam tersi, etkileşimde olan bireylerin birbirlerine benzer özellikler taşımasını ifade etmektedir. Bireyler arası benzerlik, iletişim kolaylığı sağlar, davranışın öngörülebilirliğini artırır, güven ve karşılıklı olmaya dayalı ilişkileri güçlendirirken; heterojenlik, daha zayıf ilişkiler sağlamaktadır (Ibarra, 1993). Aynı veya benzer özelliklere sahip üyelerden oluşan ağ düzeneklerinin oluşumu heterojen olan ağ düzeneklerine göre az

ve zor olmaktadır. Bu ağ düzenekleri daha az araçsal değere sahip olup, oluşumu için daha fazla zamana gereksinim vardır. Güçlü bağ özelliğinde bağ sayıları homojen ağ düzeneklerinde daha fazla olmaktadır (Ibarra, 1993). Homojenlik kavramı aynı cinsiyetin aralarındaki ilişkilerden oluşan ağı vurgulamasından kadınların sadece kadınlardan oluşan ağ düzeneklerine sahip olması ağın homojen veya heterojen özellik göstermesiyle yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

Kadın ağları toplum ve kültüre bağlı olarak yüklenen anlamlar nedeniyle olumsuz bir algı oluşturmaktadır (Pini ve diğerleri, 2004). Bunun nedeni olarak sadece sohbet ve dedikodu yapılan bir topluluk, sadece yardıma ihtiyacı olduğuna çağrışım yapması veya gereksiz amaçlar için ağ kurulduğu algısıyla umursanmamalarıdır (Bierema, 2005:216). Kadınların rolleri, bilgi ve örgütteki hiyerarşik konumları ağı şekillendirici özellik taşımaktadır. İlişkide oldukları kişilerle benzer demografik özelliklere sahip olmak, onların ilişkiden elde edeceği yararı artırır. Buna karşılık örgütlerin erkek yoğun olması, kadınların hemcinsleriyle ilişkiler kurmasını zorlaştırmaktadır; bu nedenle de kadınlar, kadın sayısının az olması nedeniyle örgüt içinde erkeklere kıyasla daha az sayıda homojen ilişkiler geliştirirler. Sosyal ağın homojen bir kompozisyonunun olması, etkileşim içinde olan bireylerin benzer özellikler taşımasını ifade eder. Ağın kompozisyonunun homojen olması, bir başka ifadeyle bireylerarası benzerlik, iletişim kolaylığı sağlar, davranışların öngörülebilirliğini artırır, güven ve karşılıklı olmaya dayalı ilişkileri güçlendirir. Bireylerin sosyoekonomik ve davranışsal özelliklerindeki benzerlikleri sosyal bağlarını şekillendirmede ve sosyal ağ düzeneklerini oluşturmada etkili olacaktır. Farklı araştırmacılar farklı sosyal sermaye yapılanmalarına dikkat çekmektedir (Sabatini, 2005). Bunlardan en sık rastlanan ve yaygın olan doğrudan bağlar bireyin ait olduğu grup, sınıf veya toplumdakilerle kurduğu kendisiyle eşit olarak sınıflandırdığı aynı sosyoekonomik düzeyde yaşam standartlarının çok benzer olduğu bireylerle geliştirdiği ilişkilendir (homojen ve bağlayıcı bağlar) (Putnam, 2000; Lin, 2001; Burt, 2005).

Brass'a (1985) göre kadınların diğer örgütlerdeki kadınlarla ağ ilişkileri geliştirmesi kariyer ilerlemelerine sosyal açıdan avantaj kazandırmaktadır. Bu duruma örnek olarak Livesey ve Rotheroe (2007) kadınların iş ağlarını diğer iş ve meslek sahibi kadınlarla etkileşime girerek ağ üyeliği için destek bulduğunu öne sürmüştür. Duygusal destek, arkadaşlık, tavsiye ve bilgi kadın ağ üyelerinin diğer kadın gruplarıyla etkileşim ve iletişime geçme amacını oluşturmaktadır (Livesey ve Rotheroe, 2007).

Brass'ın (1985) bulgularına karşılık kadınların sosyal ağlarda kişisel gelişimlerini sağlamak, kariyer ilerlemelerine yardımcı olacak bağlantılar kurmak, bir gruba aidiyet hissi duymak ve kısacası kariyerleri dışında kalan sebeplerden dolayı diğer kadınlarla bağlar kurmalarının kadınların iş hayatında kariyer ilerlemelerine olumsuz etkilediği de öne sürülmüştür (Heilman ve Haynes, 2005).

Kadınlarda erkekler gibi hemcinsleri olan meslektaşlarına destek olma ve bilgi paylaşımı için güven ihtiyacı duymaktadır (Marshall, 1993; Burt, 1992). Fakat kadınların iş odaklı konularla ilgili olarak birbirlerini çok sık desteklemedikleri söylenebilir. Kadınların diğer kadınlarla ağ geliştirmesine ilişkin Kanter'de (1977) kadınların erkeklerin baskın olduğu bir çalışma ortamında fayda sağlayacakları daha geniş bir ağa girmek için en fazla uygulanan beş rolden bahsetmiştir. Bunlar; anaç rol üstlenmek, çekiciliğini kullanmak, gözde olmak, kendini işe adayan rolde olmak ve kraliçe arı rolüdür (Kanter, 1977). Bunlardan kraliçe arı rolündeki kadınlar diğer kadınları istemez ve onları ağ dışına çıkarmak istemektedir (Smeltzer ve Fann, 1989). Lin'e (2001) göre kadınların sadece kadınlardan oluşan etkileşimleri ağ kapalılık düzeyini artırmaktadır. Vinnicombe ve diğerlerine (2004:7) göre kadınların diğer kadınlarla geliştirdikleri üç tür kadın ağı bulunmaktadır. Bunlar; 1-benzer nitelikteki profesyonel kadınları bir araya getirerek kariyer ilerlemelerinde rehberlik edecek bilgi sağlayan profesyonel ve mesleki ağlar (biçimsel), 2- iş yeri içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan sadece belirli düzeye gelmiş kadınlara açık olan ağlar kurmak, 3-özel, genel ve profesyonel eğitim odaklı kadın ağları kurmaktır. Örgüt içinde kadınların kıdemli ve güçlü konumdaki erkeklerin oluşturduğu biçimsel ağlara girememeleri onları tecrübe paylaşımında bulunabilecekleri, iş ve görevle ilgili fırsatlara erişim imkânı ve profesyonel bağlar kurmalarını sağlayan, yeni bilgi ve beceri kazandıran kadınlarla ağ oluşturmaya yöneltmektedir (Vinnicombe ve Colwill, 1995:90).

Kanter (1977) ve Ibarra (1993:7) aynı özelliklere sahip üyelerden oluşmuş, ortak bir ağ düzeneğini paylaşan bireylerin birbirinden etkilendikleri, sosyal grup içinde kalmak için ortak ve benzer özelliklere sahip olmalarını ifade ederek homojenlik kavramına işaret eden aynı zamanda güçlü bağ özelliği de gösteren bu ağ oluşumlarının sadece kadınların kadınlarla kurdukları bağları kapsadığını belirtmişlerdir. Ibarra, erkeklerin çok daha güçlü homojen ilişkiler kurarken; kadınların arkadaşlık, sosyal destek gibi amaçlarla homojen ilişkiler kurduğunu, kariyere yönelik amaçlar için ise heterojen ilişkiler kurduğunu ortaya



çıkarmıştır. Bu durumda kariyere yönelik amaçlarda erkekler, kadınlara kıyasla sosyal ağların olumlu sonuçlarından çok daha fazla yararlanmaktadır (Ibarra, 1992). İlişkide oldukları kişilerle benzer demografik özelliklere sahip olmak, onların ilişkiden elde edecekleri yararı artırır. Zor görevlerde veya belirsizlik durumlarında, bireyler, benzer özellikleri taşıdıkları kişilerle iletişime geçmeye çalışırlar.

Ibarra'da (1997:93) kadınların homojen bağlara ulaşmada sınırlı bir imkana sahip olmalarının kadınların daha kıdemli ve başarılı olan diğer birimlerdeki kadınlarla bağlarının erkeklere göre daha faydalı sonuçlar ortaya çıkardığını savunmuştur. Kadınların kapalı ağ düzeneklerine sahip olmalarının sıkıntıları kariyerlerinin önünü tıkamaktadır. Çünkü cinsiyetlerine bağlı olarak erkeklerle iş ilişkilerinin daha az olması ve dışlanmaları onların kadınlarla yakın ilişki ve bağlar oluşturmalarına sebep olmaktadır, bu durumda ağ ilişkilerinde seçici davranmayıp çok çeşitli özellik ve gruptan ağ ilişki ve bağları geliştirmelerine engel olmaktadır. Bir kadının diğer kadınlarla bağlantılara sahip olmasının önemini vurgulayan Lin'e (2001) göre bağların çeşitliliği kadınlara daha iyi strateji kazandırmakta ve çeşitliliğin daha az bağımlılığa yol açarak az sayıda karar alıcıya bağlı olmaya neden olduğunu belirtmiştir.

Kadınların diğer kadınlarla bağlar kurmaları "homofili" olarak yabancı yazında yer bulmuş kavramla ilişkilendirilmektedir (Rogers ve Kincaid, 1981). Kadınların kariyer gelişiminin ağ kurma ve ağlara müdahil olma kabiliyetleriyle yakından ilişkili olduğu Ibarra'nın (1997) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Homofili prensibi bağlılığın benzerliği olarak tanımlansa da üyeler bakımından görüş ve nitelik benzerlikleri ve ortak paylaşımlar olarak ifade edilmektedir. Homofili engelini aşmanın ağ eksikliği ve yetersizliğinden daha zor olduğu söylenebilir. Kadın ve erkek sosyal ağ düzeneklerine dair yapılan çalışmalarda kadın ve erkeklerin kendi aralarında küçük dünya ağları şeklinde yapılmış kadın ağları ve erkek ağları olarak ayırdıkları görülmektedir (Hawarden, 2010). Aile ve akrabalık ilişkileri dışında ağların cinsiyet olarak karışık olmadığı sonucu şaşırtıcı gelebilir (Hawarden, 2010). Homofili özelliğine göre kadınların hemcinsleri yani kadınlardan destek bulmaları beklenir. Ibarra (1997) savunduğu kadınların terfi etmelerini engelleyen unsurları aşmalarında daha kıdemli ve başarılı olan diğer birim ya da firmadaki kadınların bağlarının daha fazla faydalı olacağı görüşü de bu düşünceyi desteklese de kadınların erkeklere göre daha kapalı ağ düzeneklerine sahip olmalarının sıkıntıları kariyerlerinin önünü tıkadığı savunulabilir. Aynı kurulda yer alan üyelerin ağ ilişkilerinin de sosyal ağ

analizi sonucunda benzer olduğu belirtilmiştir (Hawarden ve Marsland, 2011). Kadınların ağ yapılarına bakıldığında genelde kariyer ilerlemelerine yardımcı olan sosyal bağlar kurmaya meyilli oldukları ve faydasal amaçlarına göre ağ ilişkisi kurdukları görülmektedir (Durbin, 2011). Vinnicombe ve diğerlerine (2004) göre özel sektördeki kadınların ağ kurma davranışlarının amacı sadece kariyer desteği bulma, yeni bilgi ve beceriler edinme ve yeni arkadaşlıklar kurmaktır. Sadece kadın ağı erkek ağlarına karşı bir eylem olabilmektedir. Sadece kadın ağına sahip olmanın avantajları arasında ayırım ve semboliklik gibi izlenimlerin üstesinden gelmeyi sağlamaktadır. Aynı sektördeki daha tecrübeli kadınlarla iletişimde olmak, uzakta ve mesafelerin fazla olmasından etkilenilmez. Böyle bir ağda kadınların ayrımla karşılaşması beklenmez. Örgütteki farklı düzeylerdeki kadınlar incelendiğinde veri olarak üst düzey kadınların çok sınırlı ve az olduğu belirtilebilir.

Kadınların kadın yöneticilere bağlı olarak çalışması onlar için bir avantaj olarak düşünülebilmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin kadın çalışanlarına bir rol model ve örgütten beklentilerinin yüksek olması anlamına gelmektedir (Daley, 1996). Sadece kadın ağlarının çalışma hayatında erkeklerin ağlarına ulaşamadığında kadınların üstünlük sağlamak istemeleri sonucunda oluştuğu öne sürülmüştür (Coleman, 2010). Ibarra (1993:56) kadınların ağlara erişememelerinin başta kariyer gelişimlerini engellemek olmak üzere birçok olumsuz etkisinin olduğunu fakat bununla beraber arkadaşlık ve sosyal destek sağladığını belirtmektedir.

Sadece kadın ağları sadece kadınlardan oluşması nedeniyle güçsüz olarak izlenim verebilir. Bu şekilde bir ağ yapılanması anneler toplantısını (halk arasında gün toplanmaları olarak tabir edilir) akla getirmektedir. Bazı kadınlar bu nedenle bu ağlara katılmak istemezler ve daha fazla fayda elde edecekleri erkek ağlarına girmek için çaba harcarlar (Perriton, 2006:100). Ibarra (1992) çalışmasında erkek hemcins ağlarının faydasal destek için güçlü bağlarla bağlı olduğunu fakat kadın hemcins ağları için durumun tam tersi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sadece kadın ağlarına katılmanın feminizm ile ilişkilendirilmesinin yanlış olduğu savunulmaktadır (Gaskell ve Taylor, 2003). Ağ düzenekleri üyelerini güçlendirmek, daha geniş ilişkiler kurmak ve çalışma ortamının etkinliği için fayda sağlamaktadır. Sadece kadın ağların kadın dayanışmasını olumlu yönde etkileyerek kadınların kariyer

gelişimlerini olumlu yönde etkilediğine dair çok sayıda sonuç ortaya konmuştur (Perriton, 2006; Hackney ve Runnestrand, 2003; Pini ve diğerleri, 2004). Singh ve diğerleri (2006) kadın ağlarının kültüre bağlı olarak şekillendiğini ve kalıp yargıların değiştirilmek istenmediğini belirterek, sadece kadın ağlarının büyük örgütlerde işbirliği faydası sağladığını ortaya çıkarmışlardır. Perriton (2006:112) ağların cinsiyet normlarının oluşması üzerindeki etkisini belirterek kadın ağlarının kadınların kariyer gelişimleri için olumlu bir itici güç olduğunu açıklamıştır. Pini ve diğerleri (2004) sadece kadın gruplarının yönetimdeki kadınlar için eşitlik şartlarının sağlanmasındaki yapıcı rolünü belirterek diğer kadınları birbirine bağlayarak iş yaşamında sosyal bağlılık örneği sağlanmasının erkeklerin egemenliğini kısıtlayıcı olarak toplumsal denge sağlama görevi üstendiği vurgulanmıştır.

Kadınların aralarında oluşturdukları toplantı, seminer ve eğitimlerin kıdemli olan kadınların daha genç ve tecrübesiz kadınlar üzerinde mentor veya koçluk görevi üsteneceği ve rol model olunacağı düşüncesiyle örgütler tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Coleman, 2010). Örgüt içindeki ağlar erkek üstünlüğü ve ayrıcalığına dayanan eski erkekler ağı olarak tanımlanmaktadır. Sadece kadın ağlarının çalışma hayatında eski erkek ağına karşı güç kazanmak için etkili olduğu ve bu nedenle olduğu belirtilmektedir (Coleman, 2010). Ibarra'da (1993) kadınların ağlara erişim sıkıntılarının etkililik ve kariyer gelişiminin azalmasına neden olduğu ortaya çıkartılmıştır.

Linehan ve Scullion (2008) çalışmalarında erkeklerin iş dışında da bir arada zaman geçirmek için fırsatlar yaratırken üst düzeylerde görev yapan kadınların ise kadın gruplaşması kurmak için tereddüt ettikleri ve bunun nedeni olarak da kadınların kendilerini diğer kadınlardan soyutlamak istemeleri olduğu belirtilmiştir. Toplumsal güç ve kültürle ilişkilendirilen sadece kadın ağlarının, eski erkek ağları ve erkeklerin biçimsel olmayan ağlarının engel olması nedeniyle oluşmalarının zor olduğu, buna rağmen erkeklerin hemcins ağlarına karşı bir tutum olarak kabul edildiği söylenebilir. Kadınlar toplumsal güç ve kültür bağlamında olumsuz kalıp yargılar nedeniyle toplumda daha düşük statüye sahip olmakta ve çalışma hayatında erkeklerin gerisinde bırakılmaktadır (Fletcher ve diğerleri, 2007; Perriton, 2006). Kadınların kendilerine avantaj ve üstünlük kazandıracak erkek baskınlığında olan iş ağlarına girmeleri zor olduğundan diğer kadınlarla bağlar kurma yollarını aramaları ve örgütsel ağlara bu şekilde dâhil olup yarar sağlamaya çalışmaları neticesinde sadece kadınlardan oluşan ağlar oluşacaktır. Tüm bu anlatılanların yanı sıra kadın ağlarındaki bağlayıcı sosyal ilişkilerin daha fazla olması kariyer gelişimleri için

etkili olmamaktadır (Kanter, 1977). Bağlayıcı sosyal sermaye kadınların dayanışma ve gruplaşmasına önemli faydalar sağlamakta olup, sık ve sürekli tekrarlayan ve uzun süren ilişkilere dayanan bağların işbirliği ve dayanışmayı artırması beklenir. Bağlayıcı sosyal sermaye kadın ağlarını birbirine bağlamakta ve sadece kadınlardan oluşan ağlarda geliştirildiği söylenebilmektedir. Kadın yöneticilerin çok sayıda dernek ve sosyal klüp üyeliklerine sahip olmaları erkeklere göre daha zordur, bunun nedeni de kadınların daha çok sosyal sermayelerine bağlayıcı kalmaları olduğu ileri sürülebilir. Portes'in (1998) savunduğu gibi bağlayıcı sosyal sermaye tek başına kadınlar için olumsuz sosyal sermaye olarak risk unsuru taşımaktadır. Bağlayıcı sosyal sermaye kadınların en fazla sahip olduğu sermaye türü olmasına rağmen kadınların çalışma hayatındaki konumları için zararlı olduğu söylenebilir. Kadınlar ağ ilişkilerinde sadece kadınlardan oluşan ilişkilere ağırlık vererek ağ ilişkilerinde kendilerine kariyer gelişimleri için destek olacak diğer kadınlarla ilişki ve bağlantılar kurmaları sonucunda kariyerlerinde başarı elde edemeyecekleri ve sadece kadın ağlarına bağlı kalan bağlayıcı sosyal sermayelerinin kariyer gelişimlerini sağlamayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bu anlatılanlar sonucunda;

**Önerme-1:** Kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerinde sadece kadınlardan oluşan ağ ilişkileriyle edindikleri bağlayıcı sosyal sermayelerinin az olması beklenir.

### **3.2. Kadınların Erkek Ağlarına (Old Boys' Network) Girme Davranışları**

Kadınların sosyal sermayelerinin geliştirilmesinde erkek egemenliğinde algılanan ve destek sağlayan sosyal yapı ve sosyal etkileşimlerin niteliklerinin ortaya çıkartılması önemlidir. Livesey ve Rotheroe'a (2007) göre ağ fonksiyonluğu cinsiyet farklılığına göre değişmektedir. Örgüt içi ağlardan yeterince faydalanamayan kadınlar dışarıda kalan dış grup olarak tanımlanmaktadır. Kadınların örgüt içinde sosyal sermaye oluşturmalarında ilk yöntem sosyal sermayeyi bir başkasından ödünç almak olduğu vurgulanmıştır (Burt, 1998). Çünkü kadınların dışarıdakiler olarak bilinmesi onları bir destek bulmaya itmektir (Timberlake, 2005). Burt (1998) çalışmasında kadınların örgüt içinde meşruiyet kazanma sorununu erkeklerin sosyal sermayesini kullanarak aştıklarını vurgulayarak kadınların kariyer gelişimleri için uygulayabilecekleri bir strateji belirlemiştir. Çalışmanın ilk önermesinde belirtilen sadece kadın ağları hem örgüt içi hem örgüt dışında çok zayıftır (Eagly ve Carli, 2007). Kariyer veya işle ilgili nedenler kadınları erkek ağlarına girmeye ve

erkeklerle bağlar kurmaya teşvik ederek bu davranışın bir zorunluluk olarak tercih edilmesine yol açtığı savunulabilir. Sadece kadın ağlarına sahip olmanın kadınların iş hayatında kariyer ilerlemelerine zarar verdiği öne sürülmektedir (Heilman ve Haynes, 2005). Bunun yanı sıra kadınların ağ ilişkilerinden daha fazla avantaj ve üstünlük sağlamak amacıyla güçlü olan gruplara girmek istemeleri normal karşılanabilir. Önemli ağlara katılım ve ağlardan fayda sağlamak için devamlı arka planda kalan kadınlar bu eksiklerini erkek meslektaşlarıyla bağlar kurarak tamamlamaya çalışmaktadır (Burke ve diğerleri, 1995; Barr, 1998). Bu amaçla öncelikle biçimsel ağlara girmek için başarılı ve yetenekli erkeklerin biçimsel olmayan ağlarına girerek avantaj kazanabilirler. Timberlake'de (2005) kadınların kariyer ilerlemelerinde erkeklerin desteğini sağlama yoluna gittiklerini, kadınların örgütsel sosyal sermayeye erişim yeteneklerinin engellenmesi nedeniyle kariyer ilerlemesi ve kariyerdan elde ettikleri faydalardan mahrum bırakıldıkları vurgulanmaktadır. Bunun için Parker ve Fagenson (1994) çalışmasında kadınların erkek ağlarına girmelerini kariyer gelişimleri için önemli bir unsur olarak görmektedir. Kadınların cam tavan engellerini erkek ağlarına girerek aşabilecekleri söylenebilir.

Kadınlar ağ ilişkilerinden kişisel güçlerini artırıcı fayda elde edememektedirler (Timberlake, 2005:38). Timberlake (2005:38) kadınların sosyal sermaye oluşturamamalarının ya kendilerine bağlı nedenlerden sosyal ağlara dâhil edilmedikleri ya da bilinçli olarak sosyal ağlardan hariç tutulmaları nedeniyle olduğunu belirtmiştir. Sosyal sermaye kuramcılarının kuramın gelişiminde erkek baskınlığında olan başarılı güç edinimini sağlayan ve sosyal sermayenin önemli bir parçasını oluşturan sosyal ağların önemini belirtmiştir (Greer ve Greene, 2003:18).

Foucault'da (1982) eşitsizliğe dayalı ve yapısal güç farklılıkları olan bir toplumda sosyal sermayenin özgür olamayacağını ve kadınların hayatları boyunca dezavantajlı durumda olduğundan bahsetmektedir. Güç ilişkilerinin sosyal ağlara yerleşik olması ve dolayısıyla sosyal sermayeyi etkileyeceğinden kadınların güç ilişkilerinin arka planında kalmalarının toplumsal yapı ve toplumsal cinsiyet algısında normal olduğu söylenebilir. Çocuk sahibi kadınların işle ilgili bağlarının az olması ve fayda sağlayıcı güçlü bağ kurmaya yeterli zamanlarının olmamasına devamlı kadınlarla ilişkilerinin olmasına ve ilişki geliştirmelerine neden olmaktadır (Munch ve Pherson, 1997). Bu nedenle kadınlar kariyer fırsatlarından yoksun ve yetersiz ağ kaynaklarına sahip olarak sadece kadınlara özgü olan işler yapmaktadırlar (Burt, 1998:19).

Erkeklerin yerleşik oldukları sosyal ağları onların zirvedeki konumlarının kalıcı olmasını sağlamaktadır (Barr, 1998). Kalıcı olmak demek sosyal ağ düzeneğindeki aktörlerin değişmemesi ve ağ ilişkilerinin çok dinamik olmaması ile ortaya çıkan biçimsel olmayan ağ bağlantıları ve profesyonelleşmiş sosyal sınıfın sağladığı ayrıcalıklı ağ üyeliğidir (old boy network). Kadınların kariyer gelişimleri için mücadeleleri henüz işe giriş aşamasında kendini gösterir (Sheridan, 2002). İşe seçim aşamasında ayrımcılık oluşmakta, açılan pozisyonlarda yaratılan fırsatlardan birbirlerini eski erkek ağları (old boy's network) ile haberdar eden erkekler bir araya gelmekte ve erkek meslektaşlarıyla eşit düzeyde niteliklere sahip kadınlar henüz işe seçim aşamasında daha alt düzeylere itilmektedir (Ragins ve Sundstrom, 1989). Yeni bir kadın üyenin kurula girmesini erkek grubunun üyelerinin tehdit olarak gördüğü, bu nedenle kurulda önceden bulunan bir kadın üyenin başka kadın üyelerin kurula kabulünü ve yaşlı erkekler kulübü kuramına karşı koyan bir davranışla sonuçlandığı vurgulanmaktadır (Sheridan, 2002).

Sosyal kimlik, kendilik sınıflandırması ve aynı gruba aidiyet kavramları duygu, düşünce ve eylemleri etkilediği göz önüne alındığında özellikle kurul üyelerinin birbirine güven duyması kurulun bir grup kimliği kazanmasında ve referans grupların belirlenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Kurula yeni üyelerin seçiminde mevcut üyelerle benzer özelliklere sahip üyelerin tercih ve seçim şansının olmasının nedeni seçkinlerin oluşturduğu grupların baskın olmasıdır. Kadınlar bu baskınlığa meydan okumaktadır. Kurul içindeki iş birliği bağlarının üyelerin etkileşimlerinden kaynaklanan sosyal sermayeleri olarak düşünülmesi gerektiği birçok çalışmada savunulmaktadır (Lin, 2001; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Coleman, 1988).

Gregoric ve diğerlerine (2013) göre kurula katılabilecek yeni üyelerin mevcut üyelerle bağlılığının ve seçkinler listesinden en az biriyle bağlantısının olması dış baskı ve engellemelerin önüne geçmektedir. Heterojen kurullarda üyelerin birbirlerini çok daha fazla ciddi gözlemledikleri, cinsiyet kompozisyonundaki dengenin sağlanması işlevsel çatışmayı azaltmaktadır (Perrault, 2012). Gregoric ve diğerlerine (2013) göre kurula kadın üyelerin kabul edilmesinde daha önceden kurul üyesi olan bir veya birden fazla kadın üyenin tavsiyesinin küçük örgütler için kurulda bir kadın üyenin bulunmasının ise sembolik (token) bir anlam ifade ettiği belirtilmektedir.

Kadın üyeler girmek istedikleri yönetim kurulunun cinsiyet dağılımına ve yapısına bağlı olarak üye seçilme stratejilerine şekil vermektedirler. Kurulda etki kazanmak için kadınların stratejileri bir taraftan erkekleri geçmeye dayalıyken bir yandan da saldırgan çatışmalara uyum göstermeye dayalı bir süreç izlemeleri beklenmektedir (Bradshaw ve Wicks, 2000). Kadınların kariyer gelişimleri için uygulamaları gereken stratejiler arasında erkek meslektaşlarına bağlılık gelmektedir (Bradshaw ve Wicks, 2000).

Erkek çalışanlar, kadın çalışanları yeterince güçlü ve etkili görmediklerinden onları ağlarına almak istemeyebilirler. Bu cinsiyet farklılığı, ağ kompozisyonunda kendini daha fazla göstermektedir. Heterojen ağlarda çok farklı türde ve farklı gruplardan üyeler bulunmaktadır (Brass, 1985). Sosyal ağın büyüklüğü ve heterojenliği üyelerin ağdan fayda sağlamalarını etkilemektedir (Wellman, 2001:231). Heterojen ağ düzeneklerinde zayıf bağlar örgüt üyelerinin farklı örgütlerdeki üyelerle köprüler aracılığıyla etkileşim kurmalarına imkân sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından kurulan zayıf bağlar örgüt üyelerinin çok az tanıdığı veya az görüştüğü diğer üyelerle köprü durumundaki bir bağ aracılığıyla bağlar kurulmasını sağlamaktadır (Granovetter, 1973, 1974, 1982). Erkekler ağ ilişkilerini oluştururken homofili kuramına daha fazla bağlı kalırlar. Kadınlar erkeklere göre daha farklı ağ örüntüsüne sahip olmakla birlikte sosyal destek ve arkadaşlık amacıyla kadınlarla bağlar geliştirmekte ve işle ve görevleriyle ilgili araçsal fayda sağlamak amacıyla ise erkeklerle bağlar kurmakta ve erkek ağlarına girmeye çalışmaktadırlar (Ibarra, 1992).

Kadınların erkek ağlarına girme çabalarının kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkilediği bulgularına istinaden erkeklerin baskın olduğu ağların kadınlara yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey yönetsel görevlere gelmelerinde engel olabileceği de söylenebilir. Kadınlar üst düzey görevlere gelmek için stratejik ve önemli bağ ve ilişkilere sahip güçlü erkek bağlarına sahip olmaya mecbur bırakılmakta ve kadınların özellikle yönetim kurullarına girebilmeleri için mevcut erkek kurul üyelerinden en az biriyle bağının olması ve o kişi tarafından kurula tavsiye edilmesi gerekli olmaktadır (Hillman ve diğerleri, 2007). Kadınların erkeklere göre daha etkisiz bağlara sahip olmaları bu nedenle erkeklere göre bağlarından yararlanma düzeyleri daha azdır. Sadece bağlarının yetersiz olmasıyla değil kadınlar aynı zamanda erkek egemenliğinde olan kurullara yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilmek için kurul homofilisini yıkmak için de çaba harcamaları gerekmektedir. Yazında yer alan bulgulara bağlı olarak kadınların erkekler kadar sosyal ağ ilişkilerinden iş

arama, iş kurma ve işte yükselme gibi avantajlar sağlayamadıkları bilinmektedir (Klyver ve Terjesen, 2007; Robinson ve Stubberud, 2011). Daha fazla bilgi ve bireye ulaşmayı amaçlayan doğrudan olmayan, heterojen ve köprü kuran bağlar geliştirmesi ve farklı gruplar arasında iletişimin artmasına daha fazla avantaj ve fırsata sahip olunmasına imkân tanımaktadır (Burt, 1997).

Yazında yer alan bu tartışmalar ışığında, kurula yeni gelecek üyenin kadın olabilmesi için kadınların kuruldaki erkek üyelerin sosyal ağının çevresinde yer almalarına veya aynı sosyal ağ ilişkilerini paylaşmalarına bağlı olması üzerinde durulması gereken bir husustur. Kadınların sosyal etkileşimleri köprü kuran ve birleştirici farklı ağlar olarak heterojen olan ağları köprüleyerek gerçekleştiği görülmektedir. Kadınlar birbirinden kopuk parçaları birleştirici veya bu parçalar arasında köprü kuran sosyal sermaye edinirlerse kariyer gelişimini sağlayabilirler. Köprüleyici bağları sayesinde farklı yaklaşımlar, fikirler ve gruplara dâhil olmayı başarabilen kadın yöneticilerin örgütler arası güç dengesini sağlayacakları ve bu durumdan kaynaklanan çok fazla faydaya sahip olacakları düşünülmektedir. Kadınların kariyer gelişimini başarabilmek için sosyal ağ ilişkileri değerlendirildiğinde kadınların erkek ağlarına girme ve bu ağlardan fayda sağlamalarıyla ilgili olarak;

**Önerme-2:** Kadınların kariyer gelişimlerinde erkek ağlarını köprüleyen ve birleştirici sosyal sermayelerinin fazla olması beklenir.

### **3.3. Kadınların Aracı Aktörler Aracılığıyla Sosyal Sermaye Edinimi**

Kadınların kariyer ilerlemelerinde başvurdukları diğer bir yöntem ise kendilerini başarıya götürecek daha üst düzey bilgi ve donanıma sahip bireylerin desteğini almaktır. Barr (1998) kadınların kariyer gelişimleri için kullandıkları bu yöntemle açıklık getirmiştir. Ona göre her örgütte iç ve dış grup olmak üzere sadece iki grup bulunmakta olup, iç grubun erkek çalışanlardan oluştuğu, dış grubun ise dışarıda kalan kadın çalışanlar olduğunu belirtmiş ve kadınların örgüt içinde meşruiyet sağlayamamaları nedeniyle dış grupta bulduklarını ifade etmiştir. Başarıyı hedefleyen bu durumun farkında olarak dışarıda kalmak istemeyen kadınların sosyal sermayelerine önem vermeleri gerektiğinin ve fayda sağlayıcı sosyal sermaye oluşturmak amacıyla daha fazla bilgi, tecrübe ve sosyal sermayeye sahip olanların desteğini sadece bir süreliğine istenilen kariyer gelişimini tamamlayana kadar ödünç alma yöntemine başvurmayı tercih ettikleri vurgulanmıştır



(Barr, 1998). Burt'de (1998) kadınların sosyal sermayelerini artırmaları için strateji gerektiğini örgüt içinde meşru olmadıkları için dışarıda kaldıkları ve bu nedenle içeridekiler kadar güven düzeylerinin olmadığını belirtmiştir.

Aracılık, yapısal boşluklar arasında bağlantılar oluşturmaktır (Burt, 2005). Aracı aktörler ile ilişki ve bağ kurabilen kadınlar ağdan daha fazla fayda sağlayarak daha hızlı terfi alabilir ve çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olabilir. Kadınların güçlü ve önemli bağlardan yoksun olmaları, bilgi kaybı ve devamlı göz ardı edilmeleri, işle ilgili avantaj ve üstünlük sağlayan yerleşik ilişkilere sahip olmamaları gibi sorunlara maruz kalmaları kadınların zayıf bağları ve diğer çeşitli türdeki bağları sayesinde aracılık ilişkisi kurmalarına engel olmayabilir.

Erkek ve kadınların yapısal boşluklara erişimi farklıdır (Burt, 1998). Yapısal boşlukları köprüleyen araçların bilgi, tecrübe ve işle ilgili faaliyetlerinin fazla olması ve birbirleriyle bağlantısı olmayan birçok aktörü bir araya getirerek birçok türde farklılaşan aktörlerden kaynak temin etmesi özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınların bu araçlardan en az biriyle bağ kurmasını zorunlu kıldığı söylenebilir. Çok fazla sayıda yapısal boşluk köprüleyen kadın üyenin, daha geniş bir etkiye sahip olacağı ve bu bağlantıların değerli olacağından aracılık yapan kadın üyenin her zaman avantajlı durumda olması söz konusudur.

Kadınların kendilerine üstünlük ve avantaj sağlayacak sosyal sermayeye erişimlerinde bir aracının rolünün önemli olabileceği söylenebilir. Lister'de (2005) yapısal eşitsizliğin ancak önemli ve profesyonel bir aracı ile önlenebileceğini vurgulamıştır. Kadınların bu ağ oluşturma stratejileri meşruiyet sorununun farkında olmamaları nedeniyle özellikle örgüt içindeki yüksek statü ve konumdaki erkeklerle güçlü bağlar geliştirme ihtiyacı duymalarının sonucudur. Bir sponsor tarafından yeni bir ağa tanıtılan ve sokulan kadınlar bu yeni ağdan yeni bağlar kurarak, yeni bilgi ve kaynak kazanarak sosyal sermayelerini artırır (Timberlake, 2005). Sponsor ya da mentor erkeklerin kariyer gelişimleri için de önemli olmaktadır fakat kadınlar için üst düzey görevlere yükselmelerinde zorunluluktur (Barr, 1998).

Terjesen'e (2005) göre bağlayıcı sosyal sermaye olarak mentörlük yapmak yakın ilişkiler sonucunda destek ve gelişim sağlamaktadır. Mentör kadın yöneticinin örgüt içinde meşruiyet kazanmasını, güç yapısına erişmesini destekleyerek gelişim sağlamaktadır

(Vinnicombe ve Colwill, 1995). Tharenou (2001) mentörlerin kadınların üst düzeylere gelmesinde doğrudan etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Üst yönetim kademelerini hedefleyen ve hak ettiğine inanan kadınlar için mentordan yardım almanın bir strateji olarak kullanılması gerektiği ve mentor desteğinin kadınların kariyer gelişimine olumlu etkilerinin yanı sıra stresi azalttığı ve kişisel güveni arttırdığı gibi faydaları bulunmaktadır (Lewis ve Fagenson, 1995).

Kadınların kariyerlerinin mentor eksikliğinden geri kaldığı ve güçlü bir mentor desteğiyle kadınların sosyal sermayeyi ödünç alma ihtiyaçlarının karşılanabileceği ve böylelikle güçlü bağlara sahip olacakları vurgulanmaktadır (Burt, 1998). Mentor desteği bulmak bir kadın için erkeklerden daha zordur. Bunun nedeni toplumsal cinsiyet algısına dayanmakta ve kadınlara yönelik önyargılar olarak görülmekte ve araştırmalar erkek mentorlerin kadın mentilere destek vermek yerine daha rahat iletişim ve ilişki kurmaları ve rahat hissetmeleri nedeniyle erkek mentilere destek verdiklerini göstermektedir (Linehan ve Scullion, 2008; Wang, 2009). Yani kadınlar, kariyer gelişimlerinde önemli bir unsur olan mentor bulma konusunda da erkeklere nazaran sıkıntılara maruz kalmaktadır (Crocitto ve diğerleri, 2005). Kadınların erkeklere göre sahip olduğu bağların daha düşük statüdeki insanlardan oluştuğu ve bu nedenle kadın ve erkek sosyal sermaye düzeylerinin fayda sağlama düzeylerinin kadınlarda daha az olduğu görülmektedir (Christopherson, 2009). Burt'de (1998) kadınların sosyal sermayelerini güçlü bir mentor yardımıyla ödünç almaları durumunda güçlü bağlara sahip olacaklarını ve genellikle erkeklerin sosyal sermayelerinin ödünç alınacağı üstünde durarak kadınların en büyük eksikliklerinin destekleyici bulmak olduğunu vurgulamıştır. Burt (1998) kadınların yerleşik ilişkilere sahip bir müdür veya çok iyi ilişkilere sahip mentörden ödünç aldıkları sosyal sermaye ile erkeklere göre daha başarılı olabileceklerini belirtmiştir.

Danışmanlık kariyer geliştirme ve terfinin önemli bir parçası olarak düşünülmekte olup kadınlar için danışman desteği eksikliği kariyer gelişimlerine engel bir unsur olarak görülmektedir (Gammie ve diğerleri, 2007). Danışman desteği almayan bir kadın yöneticinin görünmez ve aşılmaz olan engelleri aşması pek de mümkün görünmemektedir. Hatta tek bir danışman desteği de yetmemekte kariyerleri boyunca birçok danışmandan destek almaları gerekmektedir (Whiting ve Wright, 2001). Sorunlar bu kadarla da kalmamakta ve çoğu zaman danışmanlar kadınlarla çalışmak istememektedir. Kadınlar açısından cinsiyet farkı yoktur fakat erkeklerin erkek yöneticilerle çalışmak istekleri

olabilir. Sosyal yapıdaki konumsal farklılıkların kadınların erkeklere göre fırsatlara erişimlerini sınırladığı ve bu nedenle kadınların erkeklere göre danışman, mentor veya sponsora daha fazla ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir (Moore, 1990).

Kadın kurul üyeleri kurullara girmek için etkili sosyal sermaye edinmek zorunda ve bunun için de çoğunlukla aracılık faaliyetlerine ağırlık vermenin yanı sıra, bu faaliyetlerini buldukları şartlara bağlı olarak iç odaklı ya da dış odaklı olarak kontrol ve denetim altında tutmaları beklenir. Podolny'de (2001) aracılık faydalarının yüksek ego merkezli çevrelerde artacağından bahsederek kadınların iş bırakma oranının daha yüksek olmasının daha fazla pazar belirsizliğiyle yüzleşmelerine neden olacağını ve bu yüzden erkeklerin içsel destekleyici ve aynı cinsiyet grubu, yüksek statülü kimlik grubu ağlarından fayda edimimleri fazla olmaktadır. Kadınların ise dış ve çeşitli türdeki ağ bağlarına sahip olmaları ve kariyer başarılarını sağlamaları için bu ağlarına güvenmeleri gerekmektedir (Ibarra 1993). Mentör aracı görevi gören bir oluşum olarak bilgi ve deneyimini ihtiyacı olanlarla paylaşan kişi olarak kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde mentörün aracı görevi görmesi önemli olduğu düşünülmektedir. Mentor, sponsor, danışman veya koç gibi ünvanlarla tabir edilen destek sağlayan aracılara bulmak ve faydalanmak kadınlar için zor olmakta ve kadınların destek alacakları kişilerin bile kadın olmasını istemeleri ve kadın mentörlerin diğer kadınlara bilgi ve tecrübelerini paylaşırken daha etkili aracılık yapacağına dair yazında çalışmalara yer verilmiştir (Kanten ve diğerleri, 2008; Linehan ve Scullion, 2008). Sosyal sermayesi yeterli olmayan, tecrübesiz ve sosyal ağ ilişkileri nitelikli olmayan kadınların daha fazla sosyal sermayeye sahip, bilgi ve tecrübesi daha fazla olan biri aracılığıyla sosyal ağ oluşturması muhtemel tehdit ve risklerden zarar görmesini engelleyecektir. İhtiyaç duyulan görevlere gelmeleri için kadınların aracılarla ilişki ve bağlar geliştirmesi kariyer gelişimleri için gerekli ve önemli bir strateji olmaktadır. Tüm bu tartışmalar ışığında, kadınların aracılık ilişkilerinin fazla olması durumunda ilişkilerinin kimlerle olduğu merak konusudur. Bu doğrultuda, kadınların aracı konumundakilerle ilişkilerinin düzeyi değerlendirildiğinde;

**Önerme-3:** Sosyal ağ ilişkilerinde aracılık ilişkileri fazla olan kadınların destek sağlayan aracı aktörlerle ilişkilerinin fazla olması beklenir.

### 3.4. Kadınların İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Edinimleri

Sosyal ağlar ve sosyal bağlar değerli kaynaklara erişimi ve seçkin gruplarına girilmesini kolaylaştıran bağlar (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989) olarak kadınların kariyer gelişimlerini başarmalarında ayrı ayrı öneme sahip olduğu söylenebilir. Yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey görevler örgütler arası ağlarda düğüm görevi görmekte, değerli bilgiyi kendi örgütleriyle ve diğer örgütlerle ağ üyeleri aracılığıyla paylaşmaktadırlar. Kurulların ayrıcalıklı kapalı gruplar olduğu düşünüldüğünde sosyal ağ bağlarının yönetim kurulu üyeleri için önemi ortaya çıkmaktadır. Kurul üyeleri diğer kurulları ziyaret ederek bilgi ve tavsiye alışverişinde bulunabilirler, en güçlü konum en fazla tecrübeye, bağlantıya ve onaya sahip olan üyeye ait olmakla birlikte ağ kuramına göre bu üyenin yönetim kurulu içinde merkezi konumda olması ve kararlar üzerinde daha fazla etkili olması beklenmektedir (Davis ve Robbins, 2005).

İçsel ve dışsal sosyal sermaye kadınların örgüt içinden ve dışından ilişkilerinden sağladıkları faydalar kariyer gelişimleri için önemli rol oynamaktadır. İçsel sosyal sermaye ağ içinde yerleşikliğinin fazla olması ile artarken (Adler ve Kwon, 2002), dışsal sosyal sermaye ise örgüt dışından edinilen ve fayda sağlayacağı ya da sağlaması mümkün olduğu düşünülen ilişkiler (Öğüt ve Erbil, 2009) ile artış göstermekte ve yapısal boşlukların oluşmasına imkân sağlamaktadır (Burt, 1992). İçsel sosyal sermaye bireyin sosyal özelliklerinin sonucu olarak edinilirken dışsal sosyal sermaye bireye fayda, destek ve bilgi sağlayan sosyal ilişkilerine işaret etmektedir (Adler ve Kwon, 2002). İçsel sosyal sermaye bağlayıcı sosyal sermaye türü olarak, dışsal sosyal sermaye ise birleştirici sosyal sermaye işlevi yapmaktadır (Adler ve Kwon, 2002).

Kurul üyelerinin diğer örgütlerin kurullarında da üyeliklerinin olması örgütü ortaklarına ve içinde bulunduğu çevrede ve toplum içinde meşruiyet kazanmalarına neden olmaktadır (Hodigere ve Bilimoria, 2015). Bir yönetim kurulunda kurul kompozisyonuna bakıldığında üyelerin azınlık ve çoğunluk grup olarak ayrıştığı görülmektedir. Çoğunluk ya da baskın gruba dâhil üyelerin ortak birçok kurul üyelikleri bulunmaktadır. Ortak üye aynı ağ içinde alternatif bir grup kategorisi sağlamaktadır. Ortak bağlar algılanan sosyal benzerliği artırmaktadır (Byrne ve diğerleri, 1966). Ortak üyeliğe sahip olan üyelerin ortak tecrübe ve karşılıklı uyuma sahip olmaları grup dışındaki bireylerin azınlık olmalarına neden olmaktadır. Dışsal sosyal sermaye ve merkezilik ilişkisinde diğer örgütlerin kurullarında da üye olan ortak üyeler belirgindir. Ortak üyeliklere sahip olma ve birçok

birbiriyle bağlantılı ilişkilerin sonucunda merkezi bir konum elde edilir (Davis ve Robbins, 2005). Birçok farklı örgütte yönetim kurulu üyeliği yapmanın sağladığı faydaların yanı sıra görev çevresi kapsamının genişlemesi yeni fırsatlar yaratacaktır. Birçok örgütün yönetim kurulu üyeleri birbirlerini yakından tanımakta ve kadınların daha az üyeliğe sahip olmaları daha az dış bağlara sahip olmaları anlamına gelmektedir (Westpal ve Milton, 2000). Dışsal yaklaşım sosyal ilişkilerin öneminin öne çıktığı bireye iş bulma, yükselme, yenilik yapma gibi avantajlar kazandıran diğerleriyle kurulan ilişkilerdir. Dışsal sosyal sermayenin kişisel çıkarlara ve faydalara vurgu yapması, bir ağ içinde en fazla faydaya sahip olmak olarak bakılması gerekenin aynı anda birçok örgütte yönetim kademelerinde görev yapılması bir gösterge olmaktadır. Kadınların dış bağlantılarla edindikleri dışsal sosyal sermaye ve örgüt içi kişi ilişkilerinden edindikleri içsel sosyal sermayeleri bağlamında araştırma kapsamında incelenen kadınların ikincil verilerinden elde edilen bilgileri doğrultusunda hangi sosyal sermaye türünün daha uygun bir strateji olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Kadınların sosyal ağ ilişkilerinin az olması, daha az dış çevreyle bağlarının bulunması, sınırlı olan kaynaklara erişimlerinin kısıtlı olması, kadın ağlarının erkek ağlarından farklı olarak daha fazla sektör dışından insanla bağlara sahip olunması ve bu bağların da işle ilgili fayda sağlamayan özellikte olması gibi hususlar kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ kurma sorunları olduğundan daha önce bahsedilmişti. Fakat diğer örgütlerin kurullarıyla yakın ilişkilere sahip olmanın çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olmanın önünü açacağı söylenebilir. Hillman ve diğerlerine (2007) göre diğer kurullardaki üyelerle ağ ilişkilerine sahip olunması yönetim kuruluna kadınların seçilmesini etkilemektedir. Diğer kurullardaki yönetim kurulu üyeleriyle bağlantı ve sosyal ağ ilişkileri kadın üyelerin kurula kabul edilmelerinde önemli unsurlardır (Hillman ve diğerleri, 2007). Kadın üyeler kendilerinin dış çevre ile bağlantı sayılarını arttıracak ve çok sayıda kurul üyeliği kazandıracak güçlü bağları kazanmaya çalışacaktır. Yazında yer alan birçok farklı düşünce ve tartışmalar ışığında, bir sosyal ağ düzeneğinde kadınların dışsal sosyal sermaye düzeylerinin fazla olmasının ve diğer örgüt ve yönetim kurulları ile ilişkiler geliştirmesinin kadınların aynı anda çok sayıda yönetim kurulunda görev almalarını sağlaması umulduğundan bu sosyal sermaye edinme stratejisiyle ilgili olarak aşağıdaki önerme öne sürülmüştür;

**Önerme-4:** Dışsal sosyal sermayeleri yüksek olan kadınların çok sayıda kurul üyeliğine sahip olmaları beklenir.

### 3.5. Kadınların Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplara Girme Eğilimi

Sosyal ağların biçimsel ve biçimsel olmayan ağlar olarak ayrımı en yaygın ayrım olarak sosyal ağların hem örgüt içi hem de örgüt dışında geliştirilebildiğini ifade etmektedir (Litwin, 1999; Bourdil ve Géraudel, 2016; Livesey ve Rotheroe, 2007). Coleman'a (2010) göre ise çalışma hayatında ağ oluşumları biçimsel, biçimsel olmayan ve kişisel olarak yapılanmaktadır ve çoğunlukla erkek üstünlüğündedir. Buna göre biçimsel olmayan ağlar kişiler arası ilişkileri temel alarak (Granovetter, 1973; Burt, 1992) en fazla çalışılan ağ türü olduğu söylenebilir. Biçimsel ağlar resmi ve sınırları açık olarak belirgin olup, üyeleri tanımlıdır ve çalışanlar tarafından resmi olarak tanınmaktadır (McGuire, 2000). Bir aktörün biçimsel ağları ticari amaçlı federasyonlar ve topluluklar ve toplumun önde gelen lider kuruluşlarıyla bağlantılarından oluşmaktadır (Livesey ve Rotheroe, 2007). Van Emmerik ve arkadaşlarına (2006) göre bir örgütte yılda birkaç kez yapılan sosyalleşme amaçlı iş toplantıları da biçimsel ağ ilişkilerine örnektir. Çünkü tarihleri belirgin, katılımcıları tanımlı ve toplantının amacı bellidir.

İnsanlar ağ ilişkilerinden bir beklentiye girmedikleri zaman ağ ilişkilerinin daha değerli olduğu düşünülür (Davidson ve Burke, 2000). Sosyal ilgi grupları, birlik ve dayanışma ilişkileri biçimsel olmayan sosyal ağ ilişkilerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu ağlar genellikle kendiliğinden veya belirli bir grup veya meslektaş ya da iş birlikleri tarafından geliştirilir (Lin, 2001). Biçimsel olmayan ağlar bireyin tercihinin sonucu olarak bireye sosyal faydalar sağladığı gibi işle ilgili faydalar elde edilmesini sağlar. Bireysel olarak aktörler hiyerarşi veya statü durumlarıyla ilişkili ağ bağlarına sahiplerse sosyal fayda ve uğraşları için biçimsel olmayan ağlar kurmaya yönelirler. Bu etkileşimi yapmanın arkasında yatan üç neden etkileşim, gruplaşma ve faaliyette bulunma isteğidir (Litwin, 1999). Ne kadar fazla birey ile etkileşim halinde olursa aynı tutumları paylaşır ve benzer faaliyetlerin içinde olunabilir. Ortak duygular ve paylaşım etkileşim halinde olmanın temel nedenidir (Lin, 2001).

Eski erkekler ağı da kadınların dâhil edilmediği farklı biçimsel olmayan ağları kapsayan ortak geçmiş ve tecrübeleri olan erkeklerden oluşan ağ oluşumunu ifade etmektedir (Mooney ve Ryan, 2008). Bourdil ve Géraudel'a (2016) göre kadınların biçimsel ağları profesyonel iş kadınları ile kurdukları ağlar olarak incelenmiştir. Kadınlar erkek baskınlığındaki iş ağlarına girmede zorluk yaşamaktadır (Pini, Brown ve Ryan,

2004). Bu yüzden kadınlar yönetsel düzeylere ulaşmak için sayısız olumsuzluğa maruz kalmakta ve kariyer gelişimleri çok yavaş olmaktadır. Ağ ilişkilerine odaklanan çalışmalarda biçimsel olmayan ağ ilişkileri araştırılmaktadır. Buna göre cinsiyet farklılığı biçimsel olmayan ağlara üyelikler, biçimsel olmayan ağ ilişkilerini iş nedeniyle kullanma oranı araştırılmaktadır (van Emmerik ve diğerleri, 2006). Van Emmerik ve arkadaşlarına (2006) göre kadınlar için biçimsel ve biçimsel olmayan ağlara üyeliğin farklı sonuçları bulunmaktadır (McGuire, 2000). Biçimsel olmayan bağlarda örgütün herhangi bir sorumluluğu bulunmamaktadır (McGuire, 2000). Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan ağ ilişkilerinin kariyer gelişimiyle ilişkisinin belirlenebileceği vurgulanmaktadır (van Emmerik ve diğerleri, 2006).

Van Emmerik ve arkadaşlarına (2006) göre kadınların biçimsel ve biçimsel olmayan bağlarının kariyer beklentileriyle çok fazla ilgisi bulunmaktadır. Biçimsel olmayan ağlara girmenin herhangi bir yaptırımı ve mecburiyeti olmadığından söz eden çalışmalarda (Van Emmerik ve diğerleri, 2006; McGuire, 2000) bu bağların çabuk sosyalleşme, meslektaşlarıyla kaynaşma ve iyi zaman geçirme yani eğlence amacıyla kurulduğu söylenebilir. Kadınların erkeklere göre tam zamanlı olarak da biçimsel olmayan ağlara girdikleri belirtilmektedir. Buna göre Cannings ve Montmarquette'nin (1991) kadın müdürler üzerinde yaptıkları çalışmada biçimsel olmayan ağların kadınların kariyer gelişimi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Yönetsel düzeydeki kadınların örgüt içi ve dışında birçok ilişki ağları bulunmaktadır ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan ağ ilişkilerine sahip olmaktadır (Burke ve diğerleri,1995). Biçimsel ağlara sahip üyeler birbirlerini daha yakından tanımakta ve güçlü bağlara sahip olmaktadırlar. Biçimsel ağlar üyelerine daha fazla bilgi erişimi, mentörlük, politik destek sağlaması beklendiğinden kariyer gelişimiyle olumlu yönde ilişkilidir (Friedman ve diğerleri, 1998). Van Emmerik ve arkadaşları (2006) biçimsel ağ üyeliklerini belirlemek için ağ düzenindeki biçimsel oluşumları hesaplamışlardır. Aynı çalışmada biçimsel olmayan ağ üyeliklerini hesaplamak için dört maddelik sınıflama geliştirmişlerdir. Bunlar; meslektaşlarıyla, şef ya da koordinatörleriyle, koçlarıyla ve son olarak da mentör, sponsor gibi ilişkilerinin sayısı belirlenmiştir. Kadınların kariyer gelişimlerine karşı erkek baskınlığındaki ağlarda bazı davranışların kadınlar tarafından aşılamayacağı belirtilmektedir (Ghazali ve diğerleri, 2010). Erkeklerin davranışları çoğunlukla biçimsel olmayan ağ ilişkilerini, uzun sürede oluşan erkek ağlarını,

golf dersleri, av faaliyetleri, klüp etkinlikleri ve spor faaliyetlerini kapsamaktadır (Waring, 1988). Kadınların biçimsel ağlara erişimlerinin sınırlı olması onların yönetim kurulu üyesi olmalarını engellemektedir (Burke, 2000). Yapısal boşluk olarak ağın zayıf olması sosyal sermaye düzeyinin de zayıf olması demektir (Burt, 1997, 1998). Terfi ve kariyer gelişimi biçimsel olmayan ağlarla ilişkiye sahip olmakla yakından ilgili olmaktadır ve bireyin biçimsel olmayan ağ ilişkilerinin çok olması daha fazla fayda sağlamasına neden olmaktadır (Podolny ve Baron, 1997; Burt, 1998, 2005).

Her iki bağ oluşumunun kariyer gelişiminde etkisinin fazla olması, özellikle biçimsel olmayan bağların heterojen grupların ve bilgi kaynakları sayesinde kariyer fırsatı sunmaktadır. Powell (1993) kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerleyememelerinin nedeni olarak erkekler kadar biçimsel olmayan ağlara tam olarak sahip olmamalarını göstermektedir. Shortland'a (2011) göre biçimsel olmayan ağlara dâhil olmanın çok değerli olduğu bilinmesine rağmen biçimsel ağlara girmek bir kadın için kariyerinde ilerlemeyi kolaylaştırmaktadır. Coleman, (2010) ağ düzeneklerinin büyüklük ve biçimsellik düzeyine göre değişim gösterdiği vurgulanmıştır. Buna göre küçük ağların gönüllü faaliyetlerle kurulduğu, geniş ağların ise biçimsellik düzeyinin fazla olduğu belirgindir. Fletcher ve diğerlerine (2007) göre kadınların erkeklerden oluşan biçimsel olmayan ağ düzeneklerine girmeleri erkeksi olarak nitelenen davranış kalıplarını benimsemeleri ile gerçekleşmektedir.

Erkeklerin sahip oldukları özellikle ekonomik fayda sağlayan ağ bağlarının çeşitli sosyal kurumlarla yaptıkları çoğunlukla gönüllü ve özel hayatlarına ait ağ üyelikleri olduğu belirtilmektedir (Beggs, 1997; Davidsson, 2003). Ibarra (1992, 1997) çalışmalarında kadınların biçimsel olmayan ağ üyeliklerinin önemini farkında olmadıklarını ve iş yaşamında da bu nedenle geri planda kaldıklarını vurgulamaktadır. Ibarra'da (1992) kadınların biçimsel olmayan ağ üyeliklerini sadece arkadaşlık ve sosyal destek olarak gördüklerini ve biçimsel olmayan ağlardan kariyer ilerlemeleri için fayda elde edemediklerini ortaya çıkarmıştır. Brass (1985) çalışmasında da kadınların biçimsel olmayan ağ ilişkilerinin az sayıda olmasının güç kazanımı ve kariyer ilerlemelerinin geri kalmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Kadınların iş yaşamında yükselmelerinde biçimsel olmayan bağlarının önemi göze çarpmaktadır (Livesey ve Rotheroe, 2007). Örgütlerde kıdemli ve profesyonel erkeklerden



oluşan baskın grubaşmaya karşı üst düzey yönetici kadınların bu yapısal engellerin üstesinden gelmeleri biçimsel olmayan ağlara dâhil olmalarıyla gerçekleşecektir (Rindfleish ve Sheridan, 2003). Dam (2006) çalışmasında biçimsel olmayan ilişkilerden oluşan ağlara mensup olmalarının kadınların kariyer ilerlemelerinde önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Brass'da (1995:330) kadınlar az sayıda biçimsel olmayan ağ düzeneği kurmalarının sonucunda kendi grupları dışındaki diğer bireylerle daha az iletişim kurduklarını ortaya çıkarmıştır. Bilinen ve bilgi akışı fazla olan bir ağa giren kadınların kariyer ilerlemeleri daha hızlı olmaktadır (Dam, 2006).

Burt (1998) bireylerin nerede en rahat iseler orada daha iyi performansa sahip olacaklarını vurgulamıştır. Kadınların meşruiyet sağlama sorununu ve kurulmuş ağlara girme engellerini biçimsel ağlar sayesinde aşabilecekleri düşüncesiyle Burt'e (1998) göre erkekler için biçimsel olmayan ağlar daha rahat iken kadınlar için biçimsel ağların daha rahat olması gereğini vurgulamıştır. Biçimsel ağlar örgüt politikası, yazılı iş tanımları gibi içerikleri kapsamaması nedeniyle kadınların kariyer gelişimlerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Fakat kültürel kısıtlar ve cinsiyet kalıp yargılarının kadınların kariyer gelişimlerindeki olumsuz etkileri unutulmamalıdır. Bu bağlamda, biçimsel ağlar daha az çalışılmış olması ve tanımlanmış kural ve politikaları baz alması nedeniyle kadınların iş yaşamlarında başarıyı yakalamalarının çözümü olarak görülebilir. Hâlbuki cinsiyet ayrımı ile baş etmek isteyen tüm kadınların biçimsel olmayan ağların önemini anlaması daha önemli olduğu (Maxwell ve Broadbridge, 2014) ve karar verme sürecinde daha baskın olan görevlerde biçimsel olmayan ağlara girmenin olumlu sonuçlar vereceğini vurgulamıştır (Powell, 2000).

Kadınların katılmış oldukları biçimsel olmayan ağ ilişkilerine dair sadece iki çalışmada kadınların farklılıkları olmadığı ortaya çıkartılmış ve bu çalışmalarda kadınların sosyal sermaye ediniminde sosyal ve profesyonel kulüp üyelikleri gibi biçimsel olmayan ağ ilişkilerine ağırlık vermelerinin ve yeni bağlantı ve üyelik oluşturmaya daha fazla zaman ayırmalarının etkili olduğu belirtilmiştir (Loscocco ve diğerleri, 2009; Cromie, 1992). Biçimsel ağ düzenekleri kadınların üst düzey görevlere gelmelerinin önünü açmak için oluşturulmaktadır. Fakat kadınların kariyerlerinde yükselme veya ilerlemeleri erkeklerin hâkimiyetinde olan iş yaşamında fayda sağlayan biçimsel ağlar kurmalarına veya bu ağlara girmelerine engel olmaktadır. Kadınların herhangi bir müdahale ve destek olmadan önemli ağ ilişkileri kuramayacakları gerçeğinden yola çıkılarak oluşturulan

biçimsel ağ ilişkileri kadın ve erkek ağ ilişkileri ve sosyal sermayelerinin farklı olduğunun kanıtı niteliğindedir.

Kadınların yukarıda anlatılan zorunluluklar ve karşılaştıkları engeller nedeniyle erkeklerin baskınlığında olan biçimsel iş ağlarına girememeleri biçimsel ağların sağladığı kariyer avantajlarına ulaşamamalarına neden olmaktadır (Coleman, 2010). Kadınların iş yaşamında yükselmelerinde ve yönetim kurulu üyeliği gibi zor olan üst düzey görevlere seçilmelerinde sahip oldukları ve olmaya çalıştıkları ağ ilişkilerinin biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki sınıflandırması altında incelenmesi yapılabilir. Kariyer gelişimini başarmak için kadınların sahip oldukları bağlardan en yüksek faydayı sağlama yoluna gitmeleri ve ağ oluşumlarında yararlı strateji uygulamaları doğrultusunda ne kadar fazla sayıda biçimsel olmayan bağlar geliştirirlerse o kadar iş ve kariyer odaklı faydaya sahip olunacağı söylenebilir. Bu bakımdan;

**Önerme-5:** Kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerinde biçimsel olmayan ağ ilişkilerinin fazla olması beklenir.

## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMA TASARIMI

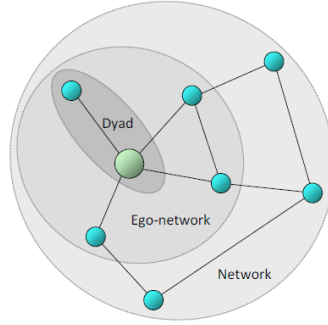
#### 4.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada sosyal ağ analizi yaklaşımı ile bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Son yıllarda uluslararası alanda oldukça ilgi çekmeye başlayan sosyal ağ analizi yöntemi kapsamlı bir şekilde kullanılmıştır. Sosyal, örgütsel ve ekonomik hayati şekillendiren gizli dinamikleri ve bilgi akışını (Sözen ve Sağsan, 2009: 67) ortaya çıkarmak için kullanılan ve geleneksel analiz yöntemlerinden farklı bir yöntem (Sözen, 2012:1-2) olan sosyal ağ analizi, zayıf veya kuvvetli bağların bulunduğu sosyal hayatta bağların gücünün ve işlevinin belirlenmesi için kuvvetli bir araçtır (Granovetter, 1983:229). Sosyal ağ araştırmacıları, analiz verisi olarak bağları ve ilişkileri kullanmaktadırlar (Seibert ve diğerleri, 2001:220). Ağ içinde verilerin toplandığı ve odaktaki kişi “ego”, bağlı olduğu kişiler de “arkadaşlar” (alters) olarak adlandırılmaktadır (Knoke ve Kuklinski,1982).

Ağ ilişkilerinin davranışsal ve yapısal durumlarını bir araya getirmeyi sosyal ağ analizi sağlar. Sosyal ağ analizi kadın yöneticilerin ilişki ve bağlarını analiz etmek için kullanılabilir hem bir bakış açısı hem de bir yöntem olarak bu çalışmada faydanılmış bir kuramdır. Geniş kapsam ve imkânlarıyla kadınların bağlarındaki hemcinsleriyle olan (homofili) ilişki derecesini, çok yönlü ilişkilerini, ağın kapalılığı ve bağların yakınlık derecesini sosyal ağ analizi ile belirlemek mümkündür (Cabrera ve Thomas-Hunt, 2007). Ağ düzeneğindeki dağılımlardan ise, köprüler, merkezilik, yoğunluk, yapısal boşluklar ve bağların gücü belirler. Ağ düzeneğindeki bölünmeler ise sosyal grupları, kümelenmeleri, bağlılık durumlarını ve küçük dünya oluşumlarını gösterir.

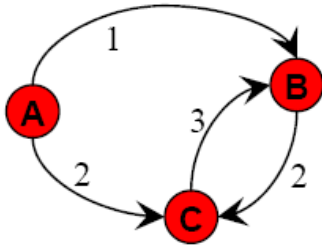
Sosyal ağ analizi iki düzeyde incelenmektedir. İlk olarak bireysel düzeydeki ağ (egocentric), ikinci olarak ağ düzeyindeki tüm ağı kapsayan düzeydir (Provan ve diğerleri, 2008). Pietinalho'ya (2008) göre örgütler arası ağlar bireylerin sahip oldukları düğümler (node) ve birbirleriyle bağlarını gösteren bağlardan (tie) oluşmaktadır. Ağdaki düğümler bireylerden veya örgütsel düzeyde insan yapımı oluşumlardan meydana gelir. Ağ bu düğüm ve bağların birlikte sunumudur. Bağlar ilişki yoğunluğuna göre yani bağın gücüne göre çeşitlenmektedir. Düğüm ve bağlar birlikte bir bütün olarak tüm ağı ve örgütler arası ağları yansıtmaktadır. Şekil 4'te ağ analizi düzeyleri gösterilmiştir.

**Şekil 4:** Ağ analizi düzeyleri



Sosyal ağlar birbirine bağlı ilişkilerden meydana gelen ağ yapılarıdır. Sosyal ağ düzeneklerindeki ilişkiler matrislerle oluşmaktadır (Milgram, 1967). Sosyal ağ araştırmalarında toplanan verilerden oluşturulan matris şekil 5’te gösterilmektedir (Wasserman ve Faust, 1994).

**Şekil 5.** Matris (nxn) ve yapısı



	A	B	C
A	0	1	2
B	0	0	2
C	0	3	0

Toplanan ağ ilişkisi verilerinin matrise girişinden sonra sosyal ağın tanımlanması ve analizi gerçekleştirilir. Sosyal ağın tanımlanması ve analizi aşamasında kullanılan matematiksel ölçüm ve hesaplama yöntemleri, sosyal bilimler alanındaki kullanılan istatistiksel diğer yöntemlerden çok farklı olmaktadır. Sosyal ağ analizinde aktörlerin ağ içerisindeki konumunu açıklamak, aktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bir bütün olarak oluşan ağın tanımlanması amacıyla derece (iç ve dış), yakınlık, arasındalık gibi belirli ölçüm yöntemleri uygulanmaktadır (Everett ve Borgatti, 1999).

Kadınların ağ düzeneklerinin nasıl yapılandırılması gerektiği ve onlara nasıl fayda getireceği konusunda zayıf bağlarla bağlı olmanın (Granovetter, 1973), ya da kapalı bir ağ düzenegi içerisinde güçlü bağlarla bağlı olmanın (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988;

Podolny, 2001) veya bağların değil de ağ düzeneğindeki aracılık fırsatlarının (Burt, 1992) ne şekilde fayda sağladığı konusundaki tartışmalar ve belirsizliklere bu çalışma ile açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Ağ yapısı analizlerinde yapısal boşluklar, merkezilik ve pozisyon analizi çıkarılabilmek ve yapısal boşlukları hesaplamak için UCINET 6.0 (Borgatti ve diğerleri, 2002) programı kullanılarak gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Çalışmada toplamda 588 örgütten 70 bağımsız kadın yönetim kurulu üyesinin ağ ilişkileri ve sosyal sermaye düzeyleri araştırılmıştır.

**Tablo 4.** Kadın Üyelerin Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu

TANIMLAYICILAR	AÇIKLAMA	Üye (n)
<b>Bağımsız Kadın Üye Sayısı</b>	Toplam	70
<b>Yaş Aralığı</b>	25-68 arasında	70
<b>Ortalama Yaş</b>	53	
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lisans Yüksek Lisans Doktora	3 60 7
<b>Medeni Durum</b>	Evli Bekâr Boşanmış	61 6 3
<b>Çocuğu Olmayan</b>		18
<b>Çocuğu Olan</b>	3 Çocuğu Olan 2 Çocuğu Olan 1 Çocuğu Olan	10 30 12
<b>Tecrübe</b>	3-45 yıl arası	56
<b>Ortalama Tecrübe</b>	22,5 yıl	
<b>Yöneticilik Yapan\Yapmış Üye Sayısı</b>		58
<b>Yöneticilik Tecrübesi Ort.</b>	15 yıl	
<b>CEO\Genel Müd. Yapmış Üye Sayısı</b>		33
<b>İşletme Sahibi\Ortağı Üye Sayısı</b>		21
<b>En az 2 Yönetim Kurulu Üyeliği Olanlar</b>		17
<b>3 ve Üzeri Yönetim Kurulu Üyeliği Olanlar</b>		8
<b>Dernek \STK Yönetim Kurulu Üyeliği Olanlar</b>		49

Tablo 4’de de görüldüğü gibi sosyodemografik ve bireysel özellikler, bağımsız kadın yönetim kurulu üyeleri için yönetim kuruluna girme ve üyeliği sürdürme aşamalarını etkileyen önemli sosyal sermaye faktörleridir (Rupasingha ve diğerleri, 2006). Araştırma kapsamındaki bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinden 5’i 25-29 yaş grubu arasında, 5’i 30-39 yaş grubu arasında, 15’i 40-49 yaş grubu arasında, 42’si 50-59 yaş grubu arasında ve 3 kadın üye de 60 yaş üzeridir. Araştırmada, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin

yarısından fazlasının 50-59 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin en aktif yönetim kademelerinde görev almalarındaki yaş yoğunluğu bulgularını desteklemekle birlikte yönetim kurulu üyeliği görevinin önem ve ayrıcalığı tecrübe ve yaşla birlikte artmaktadır. Çalışma kapsamındaki kadın yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyi yüksektir. Eğitim önemli bir sosyal sermaye niteliğidir. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinden 3'ü üniversite mezunudur. 60 kadın üye yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir. 7 kadın üye doktora düzeyinde akademik ünvana sahiptir. Kadınların 61'i evli, 6'sı bekâr, 3'ü boşanmıştır. Araştırma yapılan kadın üyelerin 52'sinin çocuğu vardır. 18 kadın üyenin çocuğu yoktur. Çocuğu olanların üyelerin ise 12'sinin tek çocuğu, 30'unun iki çocuğu, 10'unun üç çocuğu bulunmaktadır. Kadın üyelerin yaş ortalamalarının yüksek olmasına bağlı olarak çocuklarının yaşlarının en küçüğü 12 yaşında olduğu görülmektedir. Kadın üyelerin iş tecrübelerine bakıldığında en az 3 yıl en fazla 45 yıl tecrübeye sahip oldukları, ortalama tecrübenin ise 22,5 yıl olduğu görülmektedir. Yöneticil yapan veya yapmış olan 58 üyenin yöneticilik tecrübesi ortalaması 15 yıl olarak bulunmuştur. Genel Müdür veya CEO'luk yapmış kadın üye sayısı 33'tür. Çalışma kapsamına alınan kadın üyelerin 21'inin kendi şirketlerinin veya şirket ortaklıklarının olduğu belirlenmiştir. Üyelerin aynı anda birçok yönetim kurulu üyelikleri de olduğu belirlenmiş olup, 17 üyenin en az iki farklı şirkette yönetim kurulu üyeliğinin bulunduğu, 7 üyenin üç farklı şirkette yönetim kurulu üyeliğinin olduğu, 1 üyenin dört farklı şirkette yönetim kurulu üyeliği olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kadın üyelerin dernek, vakıf, birlik gibi sivil toplum kuruluşlarının kurucu üyeliği veya yönetim kurulu üyelikleri de bulunmaktadır. 49 üyenin STK yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır.

#### **4.2. Çalışmanın Yöntemi ve Evreni**

Bu çalışmada sosyal ağ analizleri evrenin tamamındaki ilişki ağını çıkarmak amacıyla yapıldığı için, BIST'e kayıtlı işletmelerin yönetim kurullarında görev yapan tüm bağımsız kadın üyelerin verileri toplanmıştır. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye ve sosyal ilişkilerine dair ön bilgilerin elde edilmesi sürecinde öncelikle ikincil veri kaynaklarına başvurulmuş ve konuyla ilgili olan ulaşılabilir belgeler incelenmiştir. Bu çalışmada analiz birimi için Borsa İstanbul'a kayıtlı farklı sektörlerden 588 firmanın yönetim kurullarında görev yapmakta olan 70 bağımsız kadın yönetim kurulu üyesinin sosyal sermaye edinimini belirleyen sosyal ağ ilişkileri araştırılmıştır. Analizlerde kullanılan bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerine ait veriler, BIST'e (Borsa İstanbul

A.Ş.-www.borsaistanbul.com) ve KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) ait (www.kap.gov.tr) internet sitelerinden elde edilen verilerden sağlanmıştır. Çalışmaya konu olan bağımsız kadın yönetim kurulu üyeleri listesi EK- 1'de sunulmuştur.

### **4.3. Veri Toplama, Verilerin Girişi, Ağ Verilerinin Sınıflanması ve Önermelerin Sınlanması**

Bu çalışmada bağımsız kadın kurul üyelerinin sahip oldukları kişisel ilişkilerin yönetim kurulları için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, kadın bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ilişkileri ikincil veri kaynaklarından araştırılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan araştırma yöntemi için ikincil kaynaklardan veri toplanması birçok farklı kaynağın aynı anda kullanılmasını gerekli kıldığından dolayı sentezlenmiş bir içerik sunmakta ve diğer yöntemlere nazaran okunması, analiz edilmesi ve bulguların ortaya konması aşamalarında zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan her bağımsız kadın yönetim kurulu üyesinin ülkede isim yapmış ve köklü firmaların kurullarında görev yaptıkları düşünüldüğünde, bilinirlikleri ve tanınırlıklarının fazla olacağı ve birçok bilgi veya habere ikincil veri kaynakları sayesinde ulaşılacağı değerlendirilmektedir. Kaynaklardan ikincil veri toplanması bireyin tanınırlığının çok fazla olmasına bağlı olarak kolaylaşmaktadır (Abrahamson ve Fombrun, 1994). Burada araştırılan konu, kadın bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hem kendi ağları (ego-centric network) hem de diğer kadınlarla ve yönetim kurulu üyeleriyle aralarındaki ağ ilişkileri (whole network) olduğu için, analiz birimi bireydir.

Ağ ilişkilerinin belirlenmesi için her kadın üyenin diğer kurullarla sahip oldukları ilişkiler ve üyesi olduğu örgüt adına kurdukları bağlar araştırılmıştır. Yönetim kurulu üzerine yapılan çalışmalarda çoğunlukla arşiv verisi kullanılmaktadır. Arşiv verisi incelemek ikincil veri analizi yapmayı gerekli kılmaktadır. Yönetim kurulunda kadın üyelerin sosyal sermayelerini ve sosyal sermaye kullanım düzeylerini belirlemede bireylerin günlük hayattaki sosyal eylemlerini üretmelerini ve gerçekleştirmelerini sağlayan rutinleri, alışkanlıkları anlamayı ve tanımlamayı mümkün kılan ikincil verilerin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye ve sosyal ağ bağları ile ilgili bilginin güvenilirliğini artırmak amacıyla kadın yönetim kurulu üyeleriyle ilgili özgeçmişler, Borsa İstanbul A.Ş. yayınları, şirket çalışma raporları ve gazete haberleri, şirket internet siteleri, üyesi oldukları dernek ve kulüp bilgileri derlenerek incelenmiştir. Bağımsız yönetim kurulu kadın üyelere derinlemesine görüşme yapmak amacıyla ulaşılmaya çalışılmış, ancak gerek işlerinin yoğunluğu, gerekse görüşme yapılabilmesi için mesafelerin uzak olmasından verilerin toplanması uzun zaman alacağı düşünülerek veri toplama yöntemi değiştirilmiştir. Bunun yanı sıra, sosyal sermaye kullanımlarını ve ağ ilişkilerini belirlemek için görüşülmesi planlanan kadın üyelere sorulacak soruların tedirginlik yaratabileceği ve tepkiyle karşılanabileceği düşüncesinden dolayı verilerin ikincil veri kaynakları kullanılarak toplanmasına karar verilmiş ve ağ matrisleri bu verilerden oluşturulmuştur. İkincil veri incelemesinde kullanılan kaynaklar şunlardır: İnternette yer alan bilgiler ile örgüt adına gerçekleştirilen bilgiler yanısıra bireysel bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır. Kadın yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişleri, ilgili gazete haberleri, şirketlerin elektronik ortamdaki belgeleri, şirket finansal durum haberleri, kadın yönetim kurulu üyelerinin web siteleridir.

Araştırmanın ilk aşamasını ikincil kaynaklardan veri toplama ile ilgili faaliyetler oluşturmaktadır. Toplanan verilere göre sektörler temel değişkenler çerçevesinde sınıflanmış ve araştırma kapsamına alınan üyeler belirlenmiştir. Bu çalışmada sosyal sermaye kullanımını belirlemeyi gerektiren yüzeysel bilgileri elde etmek için ilişkisel bilgileri elde etmek ve analiz edebilmek amacıyla sosyal ağ analizi yöntemi kullanılmaktadır. Borsa İstanbul A.Ş.'de aktif olarak işlem gören şirketlerin yönetim kurullarına ait 2014-2016 yılları arası verileri kullanılarak bağımsız kadın yönetim kurulu üye bilgileri sağlanmış, her kadın üyenin kadın üyelerle ağ bağları belirlenerek ağ haritaları oluşturulmaktadır. UCINET 6.0 ve Microsoft Excel programı sosyal ağ haritasını oluşturmada yeterli olmuştur.

Sosyal sermayeye ilişkin kuramsal yaklaşımlarda (Burt, 1997; Gabbay ve Leenders, 2001) örgütler için fayda sağlayabilecek çevreler ile sosyal ilişkilerin kazanılmasında, aracı konumdaki kişilerin (özellikle yöneticiler ve diğer çalışanlar) sosyal sermayenin oluşturulması ya da arttırılmasını sağlayacağı ifade edilmektedir. Kendi ilişkilerini işlerinde başarıya ulaşabilmek için en fazla örgüt yararına kullanılacak kişilerin yönetim kurulu üyeleri olduğu (Gargulio ve Benassi, 2000) ve kurul üyelerinin belirsizlikle



baş edebilmek için sıklıkla sosyal ağ ilişkilerine ihtiyaç duydukları (Belliveau, O'Reilly ve Wade, 1996) ilgili yazında belirtilmektedir. Bu nedenle, kadın kurul üyelerinin sahip oldukları kişisel ilişkilerin örgütler için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ilişkileri ikincil veri kaynaklarından araştırılmıştır. İkincil veriler, çabuk, kolay ve daha düşük maliyetle erişilebilir olma ve birincil verilere destek olma gibi üstün yönleri sahiptir.

Granovetter (1973) sosyal ağ düzeneği araştırmalarının bireyler arası etkileşimlerden yola çıkarak sosyal bilimlerde mikro düzey ile makro düzey arasındaki bağlantıyı sağladığını vurgulamaktadır. Sosyal ağ araştırmalarında kullanılan ölçme yollarından biri de Granovetter'in (1973) kullanmış olduğu bağların gücünün sınıflandırılmasıdır. Genelde bireyin mevcut ilişki kümesinin dışındaki bağlardan oluşan zayıf bağlara odaklanılırken bireyin bu zayıf bağlardan edindiği bilgi ve fikir kazanımı ortaya çıkar. Zayıf bağların belirlenmesinde doğrudan ve doğrudan olmayan bağların ve ilişkinin önceliği ve sıklığına göre sınıflandırmanın yapılması beklenir. Kurul üyelerinin diğer örgütlerle olan bağlantıları, kişisel ve örgütler arası ağ düzeneğini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Başlangıçta BİST'de işlem gören örgütlerin yönetim kurullarında üye olan tüm kadın üyeler araştırmaya dâhil edilmiştir. Ancak, çoğu kadın üyenin örgüt sahip ve ortaklarının ailelerine mensup olmaları nedeniyle çalışmada sadece bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi kadınların sosyal ağ ilişkileri ve sosyal sermayeleri araştırılmıştır. Kadınlar ancak, güçlü bağların yarattığı karşılıklı güven ortamında rakiplerini ve diğerlerinin davranışlarını ve yapılanmalarını ussal değerlendirme süreçlerinden geçirmeden taklit edebilirler (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Bu durumda, yönetim kuruluna girmede mevcut üyelerle güvene dayalı güçlü bağların önemli olduğu düşünülebilir.

Çalışmanın amacına ulaşmak için kadın bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket verileri kullanarak belirlenmesi ve ağ düzeneklerinin oluşturulması gereklidir. Çalışmaya konu olan kadınların üst düzey görevlere ulaşmalarında sosyal sermaye edinimi ve sosyal ağ ilişkilerinin ortaya çıkartılmasında kadın üyelerin bağımlı yönetim kurulu üyesi olmamaları yani şirkette hisselerinin olmaması ve dolayısıyla şirket sahibi aile bireylerinden biri durumunda olmamaları gerekmektedir. Aksi takdirde çalışma amacına tam olarak ulaşamayacaktır. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında görev alan kadın üyelerin çoğunun ailenin mensubu ya da hisse sahibi akraba olduğu değerlendirildiğinde

bu çalışma için kuramın incelenmesinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan bağımsız kadın üyelerin belirlenmesi ve araştırılması gereği doğmuştur. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirketlerin yönetim kurullarında şirketin ve hissedarların dışından atanarak görevlendirilen üyedir. Yönetim kurulunda yer alan diğer üyeler gibi şirketin yönetiminden gelmez, şirketle ortaklığı yani hissedarlığı ya da hissedarla bağlantısı yoktur. Hatta bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirkette önceden üst düzey görevlerde yer almamış kişiler arasından seçme usulü ile seçilerek görevlendirilir. Şirket sahipleri veya hissedarlarıyla yakın ilişkisi olan arkadaş, eş, dosttan bağımsız üye olarak görevlendirme yapılamamaktadır.

Sosyal ağ düzeneklerinde düğümler bireyler veya gruplardan meydana gelir. Ağ yapısındaki ilişkiler ve etkileşimler, kümelenme (clustering), sıklık (density), yoğunluk (intensity) ve çok yönlülük (multiplexity) gibi bilgisayar ağlarından ödünç alınmış kavram ve terimler kullanılarak nitelenmektedir (Brass, 2011). Sıklık, bağlardan oluşan düğümler arasındaki bağlantı sayısıdır. Çok yönlülük, belli bir bağlantıdaki ilişki sayısıdır (mesela, iki kişinin birbirini tanınmasının yolları). Brass'dan (2011) derlenerek oluşturulmuş aşağıdaki tabloda tüm sosyal ilişki ağı için elde edilen veriler için geçerli olan temel ölçüm değerleri sunulmuştur.

**Tablo 5.** Sosyal Ağda Temel Ölçüm Değerleri Tablosu

<b>Büyüklik (Size)</b>	Ego (ağda bireysel düğüm) ağının büyüklüğü (ego ağındaki düğüm sayısı), aktörün bir adım ötesinde bulunan komşularının sayısı artı kendisidir.
<b>Bağlar (Ties)</b>	Yönlü doğruların sayısı
<b>Çiftler (Pairs)</b>	Sıralı çift sayısı
<b>Yoğunluk (Density)</b>	Yönlü doğruların sayısı/sıralı çift sayısıdır. Ego ağında fiili olarak bağlantıların yüzde kaçının var olduğu sorusunu yanıtlar.
<b>Ortalama geodesic uzaklık (AvgDist)</b>	Ağda bulunan bağlantılı çiftlerin arasındaki en kısa patikaların ortalamasıdır.
<b>Yarıçap (Diameter)</b>	En kısa patikaların en uzunudur.

<b>Zayıf bileşen sayısı (nWeakComp)</b>	Aktörler arasında ilişki yoksa bunların her bir çiftine zayıf bileşen denilmektedir.
<b>Zayıf bileşen sayısı/Büyüklik (pWeakComp)</b>	Bir zayıf bileşen sayısının ego ağı içindeki oransal büyüklüğünü gösterir.
<b>2StepReach</b>	Egoya 2 adım uzaklıktaki düğümlerin sayısı
<b>ReachEffic.</b>	Egoya 2 adım uzaklıktaki düğümlerin sayısı/Büyüklik
<b>Aracı (Broker)</b>	Egonun çevresinde olan doğrudan bağlantılı olmayan çift sayısı.
<b>Normalized Broker</b>	Doğrudan bağlantılı olmayan çift sayısı/Çift sayısı
<b>Ego Arasındalık (Betweenness)</b>	Egonun kendi arasındaki arasındalığı
<b>Normal Değerli Ego Arasındalığı (Normalized Ego Betweenness)</b>	Egonun kendi ağındaki normal değerden elde edilmiş arasındalığı

Sosyal ağ ilişkilerinin özelliklerinin belirlenmesinde bu tanımlanan değerlerin dışında ağ değerlerinin karşılaştırılması, ilişki türlerinin belirlenmesi ve ağların birey odaklı ve tüm ağ odaklı analizlerinin yapılmasında Tablo 5’de belirtilen ölçüm değerlerinden faydalanılmıştır. Sosyal ağ analizlerinde en sık kullanılan ölçüm değeri olan merkezilik (centrality) değeri, kadın üyelerin ağ yapısındaki konumunu ifade etmekte olup sosyal ağda diğer üye veya kişilerle ilişkilerinin durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu değer bu çalışmada öne sürülen önermeler için aktörün bağlantılarının sayısını ve önemini gösteren en önemli ölçüttür. Derece merkeziliği değerinin yüksek olması aktörlerin konumlarının avantajlı olduğunu, bilgi ve diğer tür kaynaklara ulaşmalarının diğer aktörlerden daha kolay olduğunu göstermektedir. Bu aktörlerin bağlantı sayıları fazla olduğu, dolayısı ile alternatif yolları fazla olduğundan, kaynakları temin etmek için diğer aktörlere daha az bağımlı olduğu anlamına gelmektedir. Bağlantı sayılarının fazla olması, genellikle diğerleri arasında karar verici konumunda yer almaları ve aracılık konumundan da fayda elde etmelerinde etkilidir. Ibarra (1992) en değerli ve en fazla fayda sağlayan kadınların merkezilik derecelerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Kadınlar bir örgütsel ağ içinde merkezi konumda iseler bu erkeklerle eşit haklara sahip olduklarının göstergesidir (Brass, 1985).

Ağ düzeneği içerisindeki merkeziliği en yüksek olan bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi iç derece değeri en yüksek olan üyedir. İç derece, diğer aktörlerden aktöre

doğru olan bağlantıların sayısını belirtmektedir. Yani diğer üyelerin o aktör için bildirdikleri bağlantılardır. Dış derece ise o aktörün diğer aktörler için bildirdiği bağlantılardır. İ derece aktörün kendisi dışındakilerin değerlendirmesi olduğundan merkezilik değerlendirmesinde bu değer dikkate alınmıştır. Oluşan ağın merkezinde veya merkeze yakın mesafede olmanın, kadın üyelerin ağdaki durumunu ortaya çıkartacağı ve buna bağlı olarak üyenin önemi ve sosyal ağdan elde ettiği fayda miktarı hakkında bulgular oluşmaktadır. Merkezilik değerinin yüksek olması, kadın üyenin ağdan elde edeceği avantajları (güç, bilgi, yaratıcılık ve üretkenlik) göstermektedir. Merkezi konumda olmanın diğer bir faydası da hem örgütsel hem de örgütler arası ağ içerisinde olsun merkezilik üyeye birbiriyle ilişkisi olmayan aktörlerin birbiriyle ilişkisini sağlayarak aralarında aracılık yapma fırsatı sağlamada değer katmaktadır. Merkezi konumda olmak bireyin ağ yapısı içerisinde görünürlüğünü, bilinirliğini ve tanınırlığını artırarak, üyenin yarattığı sosyal iletişim ve etkileşim alanının genişlemesine bağlı olarak sosyal sermaye şekillenmesini istediği gibi oluşturmasını ve kullanmasını sağlayacaktır.

Kadın üyelerin bağ gücü (tie strength) ağ ilişkilerini oluşturmak için harcadıkları zamana, ilişkiye kattıkları duygusal yoğunluğa ve karşılıklı güven düzeyine bağlı olarak artış göstermektedir (Granovetter, 1985). Yazındaki son araştırmalar, hem güçlü bağların hem de zayıf bağların farklı farklı amaçlar için olsa bile aktörler için değerli ve önemli olduğu yönündedir (Hansen, 1999). Bu alışma içerisinde bağın gücü, ağ farklılığı ve ağ büyüklüğu bir değerken olarak incelenmiştir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, ağlardan ve ilişki kalıplarından oluştuğu için sosyal sermayeyle ilgili yapılan araştırmalarda sosyal ağ özelliklerinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Sosyal ağ yapısı değerleri hesaplanırken tüm ağa yönelik ölçüler (Tablo 6), bireysel analizlere yönelik ölçüler (Tablo 7), bağ ilişkilerini gösteren ölçü birimleri (Tablo 8) olmak üzere üç grup altında sınıflanmıştır (Brass, 2011:80-81).

**Tablo 6.** Tüm Ağ Yapısına İlişkin Sosyal Ağ Ölçüleri

<b>Ölçü</b>	<b>Tanım</b>
<b>Büyüklik</b>	Ağı oluşturan aktör sayısı
<b>Kapsayıcılık</b>	Bir ağdaki toplam aktör sayısından dışlanmış aktör sayısının çıkarılmasıyla elde edilir. Bağlı aktörlerin toplam aktörlere sayısının oranı ile de ölçülür.
<b>Bileşen</b>	Tümü kendi içinde bağlı ağ düğümleri ve bağlantılarından oluşan en büyük alt küme. Bileşenlerin sayısı ya da en büyük bileşenin büyüklüğü ölçülür.
<b>Bağlanırlık - Ulaşılabilirlik</b>	Ağdaki bağlantıyı koparmak için çıkarılması gereken en az aktör ya da bağ sayısı. Eğer iki aktör birbirine ulaşabiliyorsa ulaşılabilirlik 1, aksi durumda 0'dır. Ortalama ulaşılabilirlik bağlantılılığa eşittir.
<b>Bağlantılılık\Bölümleme</b>	Karşılıklı ulaşılabilir olan düğüm çiftlerinin tüm düğüm çiftlerinin sayısına oranı
<b>Yoğunluk</b>	Var olan bağlantı sayısının ağdaki olası bağlantı sayısına oranı
<b>Merkezilik</b>	Bir ağdaki en merkezi aktör ile diğer aktörler arasındaki merkezilik skorları farkı hesaplanır ve gerçekleşin farklar toplamının en büyük farklar toplamına oranını bulmak için kullanılır.
<b>Çekirdek-Çevresindelik</b>	Bir ağın ne ölçüde çevre üyelerin sadece çekirdek üyelere bağlanırken, çekirdek üyelerinin herkese bağlanacak şekilde yapılandırıldığı,
<b>Geçişlilik</b>	A, B'ye, B, C'ye bağlı iken C, A'ya bağlı ise A, B, C aktörleri geçişlidir. Geçişlilik, geçişli üçlü sayısının potansiyel geçişli üçlü sayısına bölümüdür.
<b>Küçük-dünya</b>	Bir ağ yapısının hem aktörler arasında kısa bir ortalama uzaklığa sahip hem de kümeleşmiş olma derecesidir.

**Kaynak:** Brass (2011:80-81)'den uyarlanmıştır.

**Tablo 7.** Bireysel Analize Yönelik Sosyal Ağ Ölçüleri

Ölçü	Tanım
<b>Derece</b>	Diğer aktörlerle doğrudan bağlantıları gösterir değer
<b>İç-derece</b>	Diğer aktörlerden aktöre doğru gelen bağlantılar
<b>Dış-derece</b>	Aktörden diğer aktörlere doğru giden bağlantılar
<b>Çeşitlilik</b>	Birbirine bağlı olmayan birbirinden farklı aktörlerle bağlantılar
<b>Yakınlık</b>	Bir aktörün diğer aktörlere kolay ulaşma derecesi
<b>Arasındalık</b>	Bir aktörün iki aktörün arasındaki en kısa yolda olma derecesi
<b>Merkezilik</b>	Bir aktörün ağın ne kadar merkezinde olduğu, derece, yakınlık, arasındalık gibi ölçüler merkeziliğin göstergesi olarak kullanılır.
<b>Prestij</b>	Asimetrik ilişkilerde prestijli aktörler ilişkinin kaynağı olmaktan çok kendileri odak noktasıdır. İlişki yönüne bağlı olarak merkezilik benzeri ölçüler hesaplanır.
<b>Yapısal Boşluklar</b>	Bir aktörün kendi aralarında bağlı olmayan diğerlerine bağlanma derecesi, ben-merkezli ağ yoğunluğu, kısıt ve arasındalık merkeziliği gibi ölçüler kullanılır.
<b>Ben-merkezli ağ yoğunluğu</b>	Egonun doğrudan bağlı olduğu diğer aktörler arasındaki doğrudan bağların sayısının bu diğerleri (alters) arasındaki olası bağlantı sayısına bölümü
<b>Kısıt</b>	Egonun “egonun başka diğerlerine” yatırım yapan diğerlerine yatırım yapma derecesi, yapısal boşlukların tersidir.
<b>İrtibat</b>	İki ya da daha fazla grubun birbirine sadece kendisi ile bağlandığı fakat bu gruplardan herhangi birine üye olmayan aktör.
<b>Köprü</b>	İki ya da daha fazla grubun üyesi olan aktör

**Kaynak:** Brass'dan (2011:78-79) uyarlanmıştır.

**Tablo 8.** Bağ İlişkilerini Gösteren Sosyal Ağ Ölçüleri

Ölçü	Tanım	Örnek
<b>Dolaylı Bağlar</b>	İki aktör arasında bir ya da daha fazla aktör tarafından aracılı olarak sağlanan yol	A, B ye ve B, C'ye bağlıdır, bu durumda A, B aracılığıyla C'ye dolaylı olarak bağlıdır.
<b>Sıklık</b>	Kaç kere ya da ne kadar sıklıkta bağ ortaya çıktığı durumudur.	A, B ile haftada 10 kez konuşmaktadır.
<b>Süreklilik</b>	Zaman içinde bağın varlığının devam etmesi durumudur	A ile B 5 yıldır arkadaştır.
<b>Çok yönlü ilişki</b>	İki aktörün birden fazla ilişki ile birbirine bağlanma derecesi	A ve B arkadaştır, iş odaklı tavsiye için birbirlerine başvurmakta ve birlikte çalışmaktadır.
<b>Güç</b>	Bağların oluşmasındaki zaman miktarı, duygusal yoğunluk, samimiyet, içtenlik, yakınlık ya da karşılıklı hizmetler	A ve B çok yakın arkadaştır ya da birlikte uzun zaman geçirmektedir.
<b>Yön</b>	Bağın doğrultusunu gösterme durumu	Akış A'dan B'ye doğrudur, fakat B'den A'ya doğru değildir.
<b>Simetri durumu</b>	İlişkinin çift yönlü ve her yönünün birbiriyle aynı olması durumu	A tavsiye almak için B'ye başvurmakta ve B'de tavsiye için A'ya başvurur.

**Kaynak:** Brass'dan (2011:82) uyarlanmıştır.

Matris oluşturulurken Excel tablo editörü kullanılmıştır. UCINET tablo editörü Excel tablolarından veri alabilir ve gönderebilir özelliktedir (Hanneman ve Riddle, 2005). Veri girişleri Excel tablolara eş zamanlı girilmiştir. Tablo 9.'da excel tablosuna veri girişi örneği sunulmuştur.

**Tablo 9.** İkincil verilerin Excel Tablosuna Giriş Örneği

<b>BAĞIMSIZ KADIN YÖNETİM KURULU ÜYE KODU: X1</b>				
<b>Kaynak Sayısı</b>	<b>Kaynak Adı</b>	<b>Bağlantı</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Bağlantı Cinsiyeti</b>
1	İnternet haberi	Kurul içi üye	Yakın aile bağları mevcuttur.	Erkek
2	İnternet bilgisi	Kurul içi bağımsız üye	Aynı meslek mensubu-aynı meslek odasına üyelik	Erkek
3	www.kap.gov.tr	Yönetim kurulu başkanı	Uzak akrabalık ilişkisi vardır.	Erkek
4	İnternet bilgisi	Firma içinden bağlantı	Eskiden birlikte aynı şirkette çalışılmış	Erkek
5	www.kap.gov.tr	Firma içinden bağlantı	Eski iş arkadaşlığı- eski ortaklık	Erkek
6	Firma web sayfası	Firma yurt dışı bağlantısı	Yurt dışı fuar katılımı-iş arkadaşlığı	Erkek
7	Firma web sayfası	Firma yurt dışı bağlantısı	Yurt dışı yakın arkadaşlık-okul arkadaşlığı	Erkek
8	Özgeçmiş	Kurul içi üye	Bir kurul üyesi ile aynı eğitim kurumu mezunu olması	Kadın
9	Özgeçmiş	Siyasi dış bağlantı	İş ve ticaret ilişkisi	Kadın
10	Gazete haberi	Bürokrat	İş toplantısına katılım	Kadın
11	www.bist.gov.tr	Bürokrat	İş ilişkisi	Erkek
12	www.bist.gov.tr	Siyasi Bağlantı	İş ilişkisi-şirket ortaklığı	Erkek

Tablo 9'da görüldüğü gibi kadın üyelerin ilişki ve bağ verileri sınıflama kriterlerine uygun olarak ve ağırlıklandırılmış matris oluşturulacak şekilde toplanmıştır. Veri toplama sürecinde karşılaşılan yanıltıcı olacağı düşünülen nitelikteki varsayım dayalı bilgiler, ilişkilerin belirlenmesinde değerlendirmeye alınmamıştır. Bu çalışmada gerçekleştirilen veri toplama aşaması sonucunda elde edilen ağ ilişkisi bilgilerinin işlenmesinde matris yönteminin kullanılmıştır. Sosyal ağ yapısı analizlerine dair araştırmalarda en kapsamlı ve

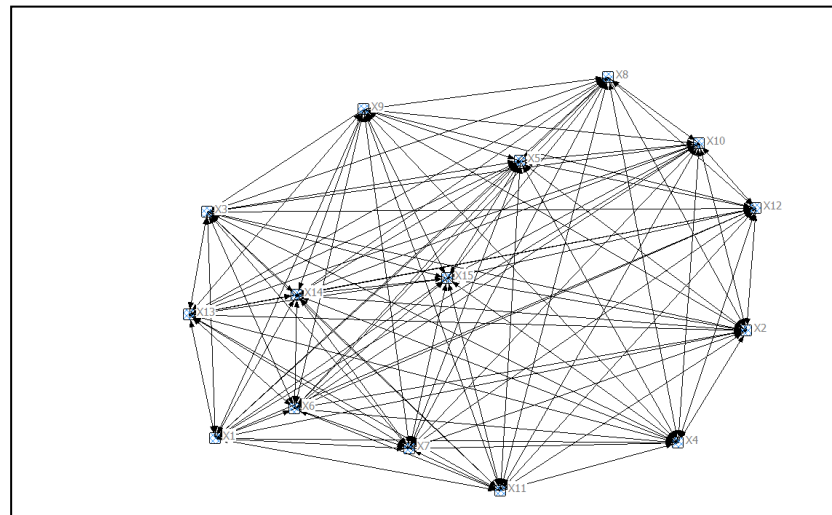
en fazla kullanılan matris yöntemi sayesinde bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler arasında bulunan ilişkilerin veri girişi ve analizi yapılabilmektedir. Programa veri girişinde bir matris üzerinde aktörler arasında ilişkinin var olması durumunda 1, ilişki olmaması durumunda 0 değerinin verilerek ağ düzeneğinin ortaya çıkarılmaktadır (Hanneman, 2001).

**Tablo 10.** Ağırlıklandırılmış Örnek Matris

ÜYELER	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13
X1		3	2	2	3	3	4	2	2	3	4	5	4
X2	2		1	2	2	3	5	0	1	2	5	3	5
X3	3	2		3	1	2	4	1	0	3	4	3	4
X4	4	2	1		2	3	4	3	4	5	3	4	3
X5	1	3	2	3		3	3	4	3	5	4	4	4
X6	5	5	2	4	4		3	5	5	4	5	5	5
X7	3	5	3	4	3	5		5	4	4	5	5	5
X8	4	5	3	5	4	5	2		3	3	5	4	5
X9	2	3	4	5	5	5	2	5		3	5	5	5
X10	2	3	5	5	4	5	3	5	4		5	5	5
X11	2	4	4	4	4	5	4	4	4	2		5	5
X12	2	5	4	3	3	3	5	3	5	1	5		5
X13	2	6	3	2	2	3	5	2	5	0	1	4	

Tablo 10'daki örnek matriste bulunan ilişkiler, ilişkinin varlığı veya yokluğu üzerine oluşturulmuştur. Bu yöntemin biraz daha detaylı hali olarak da ilişkilere ağırlık verilebilmektedir (Hansen ve diğerleri, 2010). İlişki olmama durumu yine 0 ile gösterilirken ilişki durumu ağırlıklandırılarak (örneğin az ilişki 1 yoğun ilişki 6 olabilir) veriler girilebilir.

**Şekil 6.** Ağırlıklandırılmış Örnek Matristen Elde Edilen Ağ Düzeneği Grafiği





Kurul üyelerinin profesyonel ağ ilişkileri hakkında bilgi toplamak gizlilik nedeniyle diğer zorluklardan bir tanesidir. İnternet ağırlıklı bilgi toplama yöntemleri sayesinde kurul üyelikleri için profesyonel ağ ilişkilerinin belirlenmesi yaygınlık kazanmıştır. Bu çalışma ile cam tavan engelini aştığı kabul edilen kurullarda görev yapan bağımsız yönetim kurulu üyesi kadınların öncelikli olarak profesyonel ağları yapısal ağ özellikleri bağlamında örgütlerdeki ortak üyelikleri düğümler arasındaki bağ ve ilişkileri belirlenmiştir. Bireysel ağ (ego network) kişinin sahip olduğu doğrudan ve doğrudan olmayan bağlarının tümüdür (Wasserman ve Faust, 1994). Bu çalışma ile bireyin arkadaşlık, destek ve tavsiye ilişkileri de araştırılmış örgütlerdeki ortak üyelikleri sayesinde işbirlikleri, eylemleri, faaliyetleri ve ticari ilişkileri ortaya çıkarılmıştır.

Bağımsız kadın yönetim kurulu üyeleri arasındaki ağ ilişki yapısı üyelerin birbiriyle dolaylı bağ sayıları hesaplanarak bulunmuştur. Üyelerin doğrudan ilişki içinde olduğu firma sayıları gerek toplanan verilerden sayılarak, gerekse UCINET 6.0 (Borgatti ve diğerleri, 2002) programı vasıtasıyla kolaylıkla elde edilebilir. Dolaylı bağ sayısı doğrudan iletişim halinde oldukları ilişkileridir. İlişki türlerinin hatasız sınıflanabilmesi UCINET 6.0 (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002) ve ağ haritası ve görsel grafiklerin oluşturulması için NetDraw (Borgatti ve diğerleri, 2002) programı kullanılmıştır. Bu şekilde dolaylı bağlarla ilişkin elde edilen sayılar kadın yönetim kurulu üyesinin sadece birinci derece dolaylı ilişkilerini kapsamaktadır.

Çalışma kapsamında öne sürülen beş önermenin her birinin sınanması için UCINET programında çeşitli analizler yapılmıştır. İlk önerme için kadın üyelerin merkezilik (freeman) değerleri hesaplanmış (*UCINET-Network>Centrality>Degree centrality*) veri toplama aşamasındaki cinsiyet sınıflamasına göre bulgular ortaya çıkartılmıştır. İkinci önerme diğer önermelere göre daha kapsamlı analizler gerektirmektedir, bunun nedeni önermenin ayrıntısının geniş tutulmuş olmasıdır. İkinci önermenin sınanması için UCINET aracılık analizi (*UCINET-Network>Egonetwork>Brokerage*), Freeman Arasındalık Değerleri (*UCINET- Network> Centrality>Betweenness Degree centrality*), yapısal boşluk değerleri (*UCINET-Network>Ego Networks>Structural Holes*) ve ağ bağları sınırlılıkları ortaya çıkartılmıştır. Üçüncü önerme için aracılık değerlerinden faydalanılarak en fazla aracılık değerine sahip kadınların ilişki ve bağlarının kimlerden oluştuğuna odaklanılmıştır. Dördüncü önermede ise oluşturulmuş biçimsel ağ ilişkileri matrisinin derece merkezilik değerleri ve

ortalamaları (*UCINET-Network>Centrality>Degree centrality*) hesaplanmıştır. Çalışmanın son önermesi için bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ağ ilişki matrisleri çıkarılmış ve yapısal boşluklar hesaplanarak dışsal sosyal sermayeleri bulunmuştur. UCINET 6.0 programı ile dışsal sosyal sermayeyi hesaplamak amacıyla Burt'un (1992) çalışmasında kullandığı ve tavsiye ettiği ağ kısıtı ölçümü ile kadın yönetim kurulu üyelerinin yapısal boşlukları ve yapısal boşluklara erişim değerleri hesaplanmıştır. Bunun için UCINET 6.0 programı, verilerden oluşturulan matriks kümelerini analize katarak ağ kısıtları için constraint (*CONS*) derecelerini hesaplamaktadır. Kadın üyelerin yapısal boşluklara erişim değeri *I-CONS* formülasyonu ile hesaplanmaktadır. Burt'de (1992), ağ kısıtı değerinin 0'dan farklı olduğu durumlarda *I-CONS* formülü sayesinde her bir kadın üyenin yapısal boşluklara erişim değerleri elde edilmektedir. Ağ kısıtı değerinin 0 olduğu durumlarda ise kadın üyenin yapısal boşluklara erişim derecesi 0 olarak değerlendirilmektedir. Çünkü ağ kısıtı değerinin 0 olması kadın üyenin ağ yapısı içinde diğer kadın üyelerden hiçbirine bağlı olmadığı ve bu durum da kadın üyenin hiçbir yapısal boşluğa ulaşamayacağı anlamı taşımaktadır. Bu yöntem kullanılarak elde edilen değerlerden iç ve dış sosyal sermaye edinimi hesabı için üyenin ağ kısıtı ve yapısal boşluklara erişim derecesi değişkenleri hesaplanabilir.

Kadınların ilişkilerine ait veri girişlerinde sadece ilişkilerin varlığı ve yokluğu değil (1 veya 0), aynı zamanda önerme-1 ve önerme-2 için, cinsiyet sınıflamaları yapılmış olup, kadın üyelerin ilişki ve bağlarının gücü, niteliği ve farklılığını ifade edebilmek amacıyla ilişkinin sıklığına, bağların güçlü veya zayıf olmasına bağlı olarak ağırlıklandırılmış matris oluşturulmuş ve bu sayede kadın üyenin önemli pozisyonda olup olmadığına karar verilebilir. İlişkilerin benzerlikleri veya farklılıkları UCINET-E-I Index analizi ile bulunmaktadır (*Network>Network Properties>E-I Index*). Kadınların ağ ilişkilerinde bu analiz sonucunda elde edilen verilerin **-1**'e yakın olması güçlü homofiliyi, **+1**'e yakın olması ise güçlü heterojenlik özelliğini göstermektedir (Brass, 1985; Ibarra, 1992, 1997).

Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ağ matrislerinin oluşturulmasından sonra oluşan her bir sosyal ağ yapılanmasının belirlenmesi ve analizlerin yapılması için kullanılan yöntemin sosyal bilimlerde kullanılan diğer yöntemlerden farklı olması nedeniyle sadece sosyal ağ araştırmacıları tarafından kullanılan analiz dereceleri ve hesaplama yöntemleri kullanılmaktadır (Sözen, 2007). Yazındaki tanımlamalara bakıldığında, zayıf bağları zaman içerisinde sıklıkla gerçekleşmeyen bağlantılar

(Granovetter, 1983:205) ve aktörler arasında herhangi bir sosyal bağlantıya gerek kalmadan işleyen ticari nitelikteki ilişkiler (Uzzi, 1999:483) olarak tanımlandığı, güçlü bağlar ise kapalı ağ özelliği taşıyan güven ve dostluğa dayalı sosyal nitelikli ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Gargulio ve Benassi, 2000; Podolny, 2001). İlişki biçimlerine dair tanımlamaların ağ analizi programı aracılığıyla yapılmış olmasına rağmen bu çalışmada öne sürülen önermelerin sınanması için elde edilen değişik nitelikteki çok sayıdaki verinin sınıflandırılmasında yazından derlenerek oluşturulmuş başta Putnam (1995), Narayan (1999) ve Woolcock (1998)'un yapısal sosyal sermaye değişkenleri olmak üzere van Emmerik ve diğerlerinin (2006) çalışmalarında kullandıkları ağ ilişkisi sınıflandırması ve Bourdil ve Géraudel'un (2016) biçimsel ve biçimsel olmayan ağ ilişkileri sınıflandırmasına ait değişkenler kullanılmıştır. Çalışmada bulunan her ilişki ve temas için 0-6 arasında değerler bahse konu programda tablolara işlenmiştir. Kadın üyelerin sosyal ağ ve ilişkilerinin değerlendirilmesinde kullanılan değişkenler tablo 11'de ve ağırlıklandırma kıstasları da tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Yapısal Sosyal Sermaye Değerlendirilmesinde Kullanılan Değişkenler

Yapısal sosyal sermaye	Değişkenler
<b>Bağlayıcı Sosyal Sermaye</b>	Arkadaşlarla güçlü bağların sayısının fazla olması Aile üyeleri ve yakın arkadaşlıkların sayısının fazla olması Aynı gruptaki bireylerle yakın ilişkiler Gruba aidiyet İlişkilerin benzerlikleri Karşılıklı ilişkilerin sayısı Ağın yoğunluk oranının yüksek olması İlişkilerin sık, düzenli ve uzun süreli işbirliğine sahip olması Dayanışma ilişkilerinin fazla olması
<b>Köprü Kuran Sosyal Sermaye</b>	Samimi olmayan arkadaşlıklar, Üyelikler ve iş odaklı arkadaşlıklar gibi zayıf bağların oranı Gruplar arasındaki ilişkilerin sayısı Ağ büyüklüğünün fazla olması İlişkilerin hiyerarşisinin az olması Ağın yoğunluk oranının az olması, İlişki benzerliklerinin az olması, Meslektaşlarla ilişki sayılarının fazla olması
<b>Birleştirici Sosyal Sermaye</b>	Farklı sosyal sınıflar ve gruplardan bağ sayısı Siyasi parti üyeliklerinin sayısı Gönüllü faaliyetlere katılım yoluyla edinilen bağ sayısı Dış aracılık ilişkilerinin fazla olması

**Tablo 12.** Ağ İlişkileri Ağırlıklandırma Kıstasları

Yapısal sosyal sermaye	Ağırlık	Değişkenler
<b>Bağlayıcı Sosyal Sermaye (Güçlü Bağlar)</b>	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile üyeleri ve yakın arkadaşlıkların sayısının 5'in üzerinde olması</li><li>• Aynı gruptaki benzer özellikteki bireylerle yakın ilişkilerin sayısının 3'den fazla olması</li><li>• İlişkilerin benzer özellikteki kişilerle kurulması</li><li>• Karşılıklı ilişkilerin fazla olması</li><li>• Kuruldaki diğer kadın üyelerle bağlantılarının olması</li><li>• Bağımsız kadın kurul üyelerinin ailelerinin, eşlerinin ya da yakınlarının kurulla yakın ilişkilerinin olması</li></ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sık, düzenli ve uzun süreli işbirliği ve dayanışma ilişkilerine sahip olması</li><li>• Kurul içindeki bağlantılarının olması,</li><li>• Daha önce örgütte genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı gibi üst düzey görevlerde çalışmış olmaları</li><li>• Sosyal ortamlarda diğer firmaların sahipleri, ortakları veya yönetim kurulu üyeleriyle bir araya gelmeleri,</li><li>• Diğer örgütlerin kurucuları, sahipleri ya da yöneticileriyle olan yakın akrabalıkların olması</li><li>• Diğer örgütlerin sahipleriyle evlilik yoluyla kurulan yakın ilişkilerinin olması</li></ul>
<b>Köprü Kuran Sosyal Sermaye (Zayıf Bağlar)</b>	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samimi olmayan arkadaşlıkların sayısının en az üç olması</li><li>• Üyelikler ve iş odaklı arkadaşlıklar gibi zayıf bağların sayısının en az üç olması</li><li>• Gruplar arasındaki ilişkilerin sayısının en az üç olması</li><li>• İlişkilerin hiyerarşisinin az olması</li><li>• Meslektaşlarla ilişki sayılarının en az üç olması</li><li>• Danışmanlık yapması nedeniyle bağlara sahip olması</li><li>• Kurul üyelerinden en az biriyle aynı eğitim kurumundan mezun olması</li><li>• Kadın kurul üyesinin kurulda bağlantısı olan ya da kurul içinde yakın ilişkisi olan bir tanıdığına olması</li></ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başka bir örgütün sahibi durumundaki bireylerin yakınlarından en az birisinin örgütte üst düzey bir görevde olması</li><li>• Kamu kurumlarıyla ve üniversitelerle gerçekleştirilen ortak girişimleri veya işbirliklerinin olması</li><li>• Açılış törenlerine katılan önemli kişilerle kurdukları bağlantıları</li><li>• Önceden çalıştıkları örgüt içi ya da örgüt dışı firmalarda sahip oldukları ticari nitelikteki ilişkileri</li><li>• Kadın kurul üyesinin firmalarla gerçekleştirilen satış ve pazarlama anlaşmaları veya alacak ilişkileri</li><li>• Daha önce çalıştığı firmalardaki önemli bağlantıları</li><li>• Kurul üyesinin vakıflarla ortaklaşa gerçekleştirilen etkinliklerde bulunması,</li></ul>

<b>Birleştirici Sosyal Sermaye (Zayıf Bağlar)</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı sosyal sınıflar ve gruplardan bireylerle bağ sayısı</li> <li>Kadın kurul üyesinin üniversitelerde öğretim görevlisi olması ya da ders vermesi</li> <li>Siyasi parti üyeliklerinin sayısı</li> <li>Bağımsız kadın kurul üyelerinin siyasi ya da hükümet yetkilileriyle bağlantıları</li> <li>Çok sayıda vakıflara, derneklere, kulüplere ve diğer sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri,</li> <li>Diğer firmalarla gerçekleştirilen ortaklaşa hayır işlerinde güven ve arkadaşlığa dayanan bağların kurulması</li> </ul>
	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gönüllü faaliyetlere katılım yoluyla edinilen bağ sayısı</li> <li>Kadın kurul üyelerinin başka firmanın hissedarı veya sahibi olması</li> <li>Kadın yönetim kurulu üyelerini toplantı, seminer ya da panel gibi etkinliklere konuşmacı olarak davet eden örgütlerle ilişkiler</li> <li>Herhangi bir sosyal ilişki olmamasına rağmen piyasa ilişkileri olarak tabir edilen bağlarının olması,</li> <li>Kadın kurul üyesinin daha önce ya da eş zamanlı olarak başka bir firmada yönetim kurulu üyeliği yapması veya başka firmada orta ya da alt kademesinde çalışması (dış aracılık ilişkilerinin fazla olması)</li> <li>Aynı anda sivil toplum kuruluşlarının kuruculuğu, başkanlığı veya yönetim kurulu başkanlığı gibi görevleri yerine getirmesi</li> </ul>
	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiçbir ilişkinin bulunmaması</li> </ul>

Çalışmanın son önermesi kapsamında araştırmaya yer alan bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin biçimsel ve biçimsel olmayan ağ ilişkileri sınıflandırma kriterleri ise Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13.** Kadınların Ağ İlişkilerinin Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Şeklinde Sınıflandırılması

<b>Biçimsel Ağ İlişkileri</b>	<b>Biçimsel Olmayan Ağ İlişkileri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal Olmayan (resmi) İlgili Grupları</li> <li>İş Birlikleri Sonucu Oluşmuş İş Ağları</li> <li>Ticari Amaçlı Federasyonlar</li> <li>Ticari Amaçlı Topluluklar</li> <li>Profesyonel Kulüp Üyelikleri</li> <li>Sanayi ve Ticaret Odası Üyelikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal İlgili Grupları</li> <li>Birlik ve Dayanışma Toplulukları</li> <li>Kar Amacı Gütmeyen Sivil Toplum Kuruluşları ile ilişkileri (Dernek, Vakıf vb.)</li> <li>Kendiliğinden Oluşmuş Topluluklar, Gruplaşmalar</li> <li>Spor Kulübü Üyelikleri</li> </ul>

Tablo 13'e göre kadınların ağ bağları ağ ilişkileri ağırlıklandırma ölçütlerinde gösterilen zayıf ve güçlü bağların kapsamında biçimsel ve biçimsel olmayan bağlar olarak ayrımı yapılabilmektedir. Çalışmanın son önermesinde biçimsel ve biçimsel olmayan ağlar arasındaki en belirgin farkın biçimsel ağ ilişkilerinin iş ve ticari amaçlı olması ve resmi bir oluşum olarak ortaya çıkması, biçimsel ağ oluşumlarının ise tamamen gayri resmi şartlar altında oluşum göstermesidir.



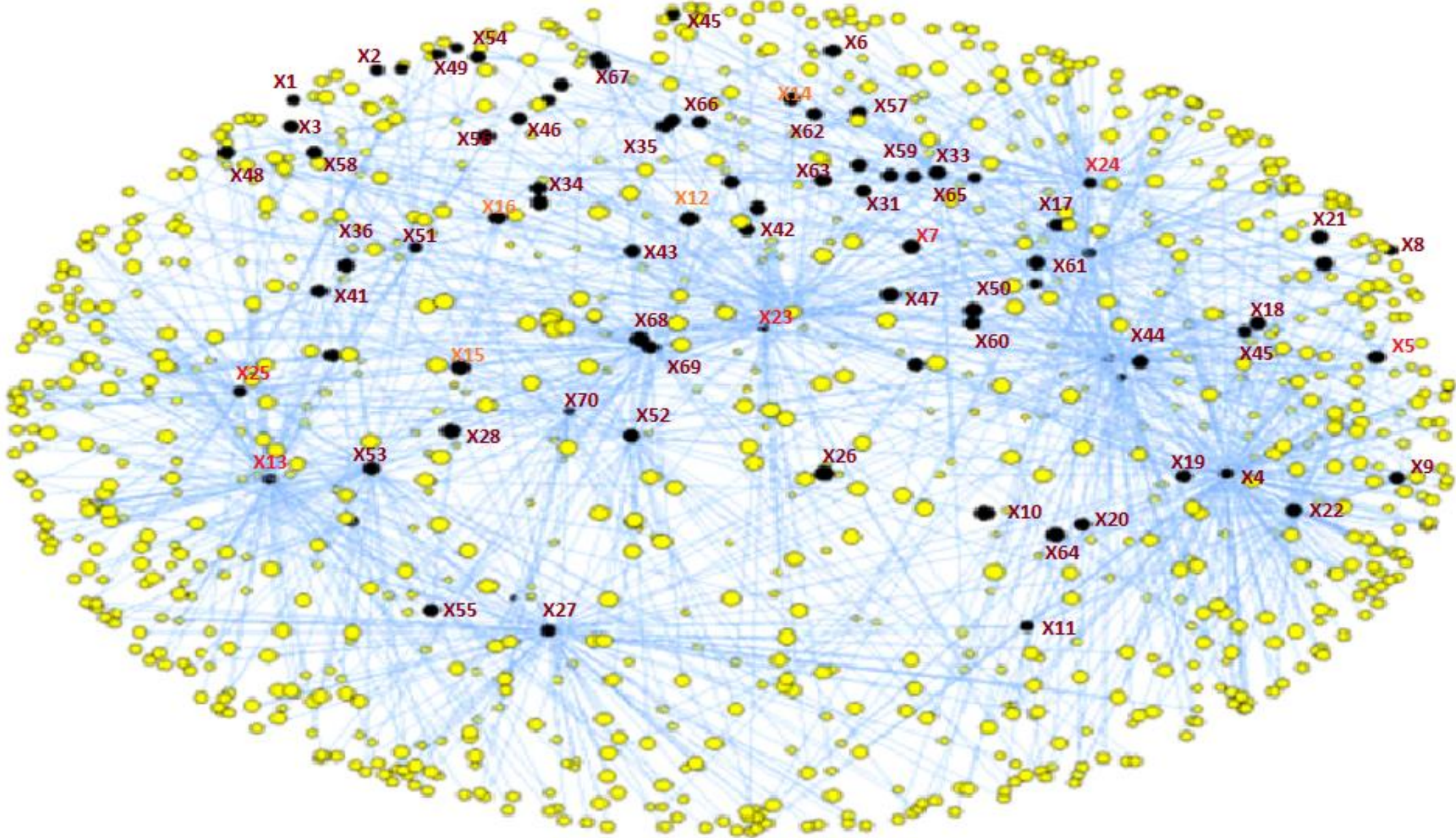
## BÖLÜM V

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmada toplanan ikincil veriler ile bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ ilişkileri ve sahip oldukları ilişki ve bağlarının gücü ve niteliği belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi kadınların sosyal ağ ilişkilerini belirlemek amacıyla her bir ilişki biçimi için ayrı ayrı matrisler ve buna bağlı olarak da farklı analiz ve hesaplamalar uygulanmıştır. Çalışma önermelerinin sınanması için tanımlanmış ilişki biçimlerine sahip kadınların ikincil sosyal ağ ilişkisi verileri, hangi nitelikteki ağ ilişkilerine sahip oldukları, hangi tür ağ ilişkilerinin en fazla fayda yaratacağı ve sosyal sermaye olarak tanımlanabileceğinin belirlenmesinde, öncelikle zayıf bağlar (Granovetter, 1983), güçlü bağlar (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988) ve aracılık ilişkilerinin (Burt, 1992) etkili olacağı düşüncesiyle ağ ilişkileri güçlü ve zayıf bağ ile iç aracılık ve dış aracılık olarak sınıflanmış, daha sonra çalışma önermelerinin hatasız sınanması için değişik nitelikteki çok sayıdaki verinin sınıflandırılması zorunluluğundan Putnam (1995), Narayan (1999) ve Woolcock (1998)'un yapısal sosyal sermaye sınıflama değişkenleri ile van-Emmerik ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında kullandıkları ağ ilişkisi sınıflandırması ve Bourdil ve Géraudel'un (2016) biçimsel ve biçimsel olmayan ağ ilişkileri sınıflandırmasına ait değişkenler kullanılmıştır. İkincil veri tablosunda kadın üyelerin sahip oldukları bağlantıların cinsiyetleri de belirtilmiştir.

Önermelerin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen sınıflamalar çerçevesinde sosyal ağ analizinden elde edilen bulgulara bakılarak analizlere öncelikle sosyal ağ düzeneğinin büyüklüğü ve ilişki yoğunluğu testi ile başlanır. Buna göre, 490x490 ağ matrisi boyutu ile oldukça büyük bir ağ düzeneği olması nedeniyle ilişki ve bağları belirlemek herhangi bir aktörün diğer aktörleri tanınması ve fikir sahibi olmasının zor olduğunu gösterir. Ağ düzeneğinde mevcut bağlantıların muhtemel bağlantılara oranını ifade eden yoğunluk (Bruggeman, 2008:13) (**yoğunluk=m/maksimum**) değeri ise sosyal ağ düzeneğinin ilişki yoğunluğu testi ile hesaplanmış ve kitlede bulunan bağımsız kadın üyelerin aralarındaki ilişkilerin yoğunluğu tespit edilmiştir. İlişki yoğunluk düzeyi o ağ düzeneği ile ilgili yapılacak yorumlarda kolaylık sağlamaktadır. Bu çalışmada her bir bağımsız kadın üyenin dâhil olduğu ağ düzeneği toplamda 490 elemandan (ego) oluşmaktadır. Bu elemanlar arasında 675 adet ağ ilişkisi bulunmuştur.

Şekil 7. Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Tüm Ağ İlişkilerine Ait Ağ Haritası





Ağ düzeneğini oluşturan matrisin boyutu 490x490'dır. Ağ düzeneği, bağımsız kadın üyelerin tek yönlü ilişkilerinden oluşmaktadır. Çalışmadaki sosyal ağ düzeneğinin ortalama yoğunluk değeri **0.0178** olarak çok düşük bir yoğunluğa sahiptir. Çünkü elde edilen değer yoğunluk olarak ifade edilecek ve 0 ile 1 arasında bir değer olmaktadır ve yoğunluk 1'e yakınsa yoğunluk yüksek, 0'a yakın ise yoğunluk düşük demektir. Ağ düzeneği toplamda 70 bağımsız kadın üyenin kişisel ağ ilişkilerinden oluşmaktadır. Bağımsız kadın üyelerin kimlikleri gizlilik nedeniyle saklı tutulması amacıyla kodlama usulü kullanılmıştır. Üyeler X1,X2,X3,X4.....X70 şeklinde kodlanmıştır. Bir ağdüzeneğinin yoğunluğu, bize düğümler arasında bilginin yayılma hızı, aktörlerin sosyal sermaye ve/veya sosyal kısıtlama düzeylerine ilişkin bilgi verebilir. Yoğunluk değerinin yüksek olması, aktörlerin birbirlerine güçlü bağlı olduklarını dolayısı ile birbirinden soyut olmadıklarını gösterir (Degenne ve Forse, 1999:46).

**Tablo 14.** Ağ Düzeneğine İlişkin Temel Tanımlamalar

<b>Sosyal Ağ Düzeneğinin Temel Bilgileri</b>	
<b>Ağ Bağlantısı Sayısı</b>	675
<b>Yoğunluk</b>	0.0178
<b>Ortak İlişkiler</b>	13
<b>Ağ Elemanlarının Sayısı</b>	490
<b>Ağ Matrisinin Boyutu</b>	490x490
<b>Toplam Bağımsız Kadın Üye Sayısı</b>	70

Toplamda bulunan 675 ağ bağlantısı içerisinde 13 âdetinin tüm bağımsız kadın üyenin sahip olduğu ortak ağ ilişkileri olduğu tespit edilmiş olup ortak ilişkiler tablo 15'te belirtilmiştir.

**Tablo 15.** Tüm Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Ortak Ağ İlişkileri

<b>1</b>	Ak Parti Meclis üyesi	<b>8</b>	Millet Vekili
<b>2</b>	TBMM Mensubu Bürokrat	<b>9</b>	Spk Mensubu Bürokrat
<b>3</b>	Tüsiad	<b>10</b>	Bürokrat
<b>4</b>	Turkcell	<b>11</b>	Medya Mensubu
<b>5</b>	Bıst A.Ş.	<b>12</b>	Sanatçı
<b>6</b>	Millet Vekili	<b>13</b>	Sabancı A.Ş. Güler Sabancı
<b>7</b>	Vakıf Üniversitesi		

Üst düzey yönetim kademelerinde görev almış kadınların sosyal ilişki ve bağları ikincil veri analizi yöntemiyle detaylı olarak ortaya çıkartılmış ve çalışmada bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye edinimini sağlayan sosyal ağ ilişki ve bağlarının özellikleriyle ilgili toplamda beş önerme ortaya konmuştur. Kadınların çalışma yaşamında başarılı olmaları ve üst düzey yönetim kademelerine gelmelerinde belirli bir düzeyden sonra sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri geliştirmelerinin önemi göz önüne alınarak bu çalışmada öne sürülen önermelerin sınanmasında yazından derlenerek oluşturulmuş sınıflandırma değerleri (Tablo 11, 12 ve tablo 13) temel alınmıştır.

Çalışmanın ilk önermesi olan; *kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerinde sadece kadınlardan oluşan (homojen) ağ ilişkileriyle edindikleri bağlayıcı sosyal sermayelerinin az olduğuna* dair öne sürülen önermeye cevap aranmıştır. Çalışma yaşamında üst düzey görevlere gelme potansiyeline sahip olabilmek için kadınların sadece diğer kadınlarla kurdukları sosyal ağları ve bağlayıcı sosyal sermayelerinin belirlenmesi için analizler yapılmıştır. Kadınların bağlayıcı nitelikteki sosyal sermayelerinin aynı cinsiyetten bireylerle kurdukları yakın ve güçlü ilişki ve bağları kapsadığından daha önce bahsedilmişti. Bağlayıcı sosyal sermayede güçlü bağların sayısının fazla, ağ yoğunluğunun yüksek, ilişkilerin sık, işbirliğinin düzenli ve uzun süreli ve ilişkilerin benzerliklerinin yüksek olması beklenmektedir. Putnam (1995) bağlayıcı sosyal sermaye bakımından kadınların sosyal sermayelerinin zengin olması gerektiğini önermektedir. Fakat kariyer gelişimini hedefleyen kadınlar için önemli olan kendilerine avantaj ve üstünlük kazandıracak erkeklerin baskınlığındaki ağlara girmelerinin birçok farklı nedenden dolayı zor olması onların kariyerlerinde yükselmeleri ve yönetim kurulu üyeliği gibi görevlere seçilmek için uyguladıkları sosyal sermaye edinimi ve sosyal ağ ilişkisi stratejilerinde sadece kadınlarla bağlar kurma yollarını aramaları ve örgütsel ağlara bu şekilde dâhil olmaya çalışmalarına neden olması çalışmanın ilk önermesini ortaya çıkartmıştır. Bu önerme ile kadınların üst düzey yönetim kadrolarında görev almalarında bağlayıcı sosyal sermayelerinin ve sadece kadın ağlarının yetersiz ve az olduğuna dikkat çekilmektedir.

Araştırmaya katılan kadın üyelerin ağ ilişkilerinde hem örgüt içi hem de örgüt dışı ilişkileri cinsiyete göre sınıflandırılarak ikincil veri tablosuna yansıtılmıştır. Bu tabloya göre sadece kadın ağına sahip üyeler tablo 16'da görülmektedir. Çalışmanın ilk önermesi kapsamında sadece kadınlardan oluşan ağ ilişkilerine sahip kadın üyelerin bağlayıcı sosyal sermayelerinin de az olması beklendiğinden sadece kadınlarla ağ ilişkisi kuran kadın

üyeler üzerinden önerme test edilmiştir. Tablo 16’de görüleceği üzere sadece kadınlardan oluşan ağ ilişkilerine sahip olunmaması en fazla kadın ağ ilişki oranlarına sahip üyeler üzerinden test işleminin yapılmasını gerekli kılmıştır.

**Tablo 16.** En Fazla Kadın Bağlantıya Sahip Kadınlar

Üye Kodu	Örgüt İçi Ağ İlişkileri Cinsiyet Dağılımı Payı (%)		Örgüt Dışı Ağ İlişkileri Cinsiyet Dağılımı Payı (%)	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
<b>X17</b>	43	57	40	60
<b>X19</b>	34	66	41	59
<b>X28</b>	<b>66</b>	<b>34</b>	<b>68</b>	<b>32</b>
<b>X33</b>	34	66	40	60
<b>X35</b>	42	58	35	65
<b>X36</b>	32	68	39	61
<b>X39</b>	41	59	39	61
<b>X40</b>	34	66	22	88
<b>X42</b>	34	66	42	58
<b>X50</b>	41	59	57	43
<b>X56</b>	<b>72</b>	<b>82</b>	<b>80</b>	<b>20</b>
<b>X57</b>	40	60	35	65
<b>Ağ ort.</b>	35,20	64,80	37	63
<b>Ağ St.Sp.</b>	10,05	20	12	30
<b>Ağ Min.</b>	30	58	29	60
<b>Ağ Max.</b>	72	100	80	100

Tablo 17’ye göre en fazla kadınlarla ağ ilişkilerine sahip üyelerin sırasıyla **X56**, **X28**, **X17**, **X35**, **X39**, **X57**, **X40**, **X33**, **X42**, **X50**, **X19** ve **X36** kodlu üyeler olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte kadın üyelerin bağlayıcı sosyal sermaye edinim miktarlarını belirlemek amacıyla her bir kadın üye için ağ bağ yoğunlukları, yapısal boşlukları ve derece merkeziliği analizleri yapılmıştır. Kadın üyelerin derece merkeziliklerine ait bilgiler Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Sosyal Ağ Düzeneginden Elde Edilen Freeman Merkezilik Değerleri

Üye Kodu	İç derece	Dış Derece	Üye Kodu	İç derece	Dış Derece
X1	3.00	5.00	X36	8.00	2.00
X2	18.00	14.00	X37	15.00	12.00
X3	16.00	18.00	X38	13.00	13.00
X4	48.00	43.00	X39	17.00	16.00
X5	25.00	18.00	X40	9.00	12.00
X6	3.00	2.00	X41	12.00	13.00
X7	11.00	13.00	X42	16.00	11.00
X8	2.50	3.00	X43	12.00	11.00
X9	4.30	2.00	X44	42.00	36.00
X10	5.00	4.00	X45	19.00	13.00
X11	5.50	3.40	X46	1.00	1.00
X12	14.00	11.00	X47	15.00	12.00
X13	52.00	38.00	X48	13.00	13.00
X14	12.00	15.00	X49	17.00	12.00
X15	19.00	16.00	X50	15.00	12.00
X16	31.00	30.00	X51	33.00	37.00
X17	29.00	28.00	X52	37.00	25.00
X18	12.00	15.00	X53	39.00	32.00
X19	13.00	14.00	X54	2.00	3.00
X20	13.00	10.00	X55	16.00	17.00
X21	2.00	1.00	X56	15.00	13.00
X22	15.00	14.00	X57	27.00	32.00
X23	37.00	38.00	X58	10.00	11.00
X24	28.00	29.00	X59	9.00	7.00
X25	40.00	41.00	X60	17.00	15.00
X26	17.00	12.00	X61	18.00	12.00
X27	30.00	25.00	X62	20.00	13.00
X28	13.00	14.00	X63	11.00	14.00
X29	17.00	15.00	X64	13.00	12.00
X30	8.00	2.00	X65	24.00	27.00
X31	12.00	13.00	X66	22.00	16.00
X32	16.00	11.00	X67	2.00	1.00
X33	12.00	11.00	X68	31.00	32.00
X34	11.00	10.00	X69	42.00	36.00
X35	10.00	3.00	X70	13.00	90.00

Bu duruma göre Tablo 17'deki iç derece değerlendirmelerine bakıldığında **X4** kodlu üyenin ağın merkezinde olduğu görülmektedir. Sırasıyla **X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X52, X53, X68 ve X69** kodlu kadın üyeler en fazla bağlantıya sahip üyelerdir. Yani, sosyal ağ düzeneginde aktörlerin diğer aktörlerle gerçekleştirdikleri, diğer

aktörlerden, aktöre doğru gelen ve aktörden diğer aktörlere doğru giden bağlantıların sayısının ve ağırlığının en yüksek olduğu üyelerdir. **X6, X8, X9, X10, X11, X21, X46, X54 ve X67** kodlu üyelerin iç derece ve dış derece değerlerinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise bu üyelerin yönetim kurullarında sembolik (token) bağımsız üye olmaları yani örgütler tarafından temsili olarak görevlendirildikleri söylenebilir. Bu üyelerin emekli olmaları nedeniyle kariyer odaklı ilişki ve ağlar kurmadıkları görülmüştür.

Tablo 16 ve Tablo 17'ye göre kadın üyeler arasında en fazla kadınlarla ağ ilişkilerine sahip üyelerin (X56, X28, X17, X35, X39, X57, X40, X33, X42, X50, X19 ve X36) ilişkilerin sıklığına, düzenliliğine, uzun süreli olmasına ve benzerliklerinin yüksek olmasına dayalı bağlayıcı sosyal sermaye düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Ağ yoğunluğunun (**0.0178**) düşük olması bağlayıcı sosyal sermaye edinimi için elverişsiz bir ortam sunmaktadır. Kadınların sosyal sermaye edinimlerinde karşılarına çıkan kariyer fırsatlarından yoksun kalmaları ya da yetersiz ağ kaynaklarına sahip olmaları nedeniyle fırsatları değerlendirme şanslarının olmaması, sadece kadınlara özgü olan hizmet sektöründe işler yapmaları dolayısıyla sadece kadınlarla yakın ilişki ve güçlü bağlar kurmalarına neden olmaktadır. Bu duruma homofili kavramı açıklık getirerek kadınların kariyer gelişimlerinde diğer kadınlarla güçlü bağlar kurulmasının, sık ve düzenli yakın ilişkilerin ve ilişkilerin benzerliğinin olumsuz olarak etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu analiz sonucunda ağ ilişkilerinde sadece kadınlardan oluşan bağlantılara ağırlık vermenin kariyer ilerlemelerinde destek olarak gördükleri diğer kadınlarla bağlar kurmanın az olması gereği ortaya çıkmıştır. Bu aşamada kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerinde sadece kadınlardan oluşan (homojen) ağ ilişkileriyle edindikleri bağlayıcı sosyal sermayelerinin az olması beklenir önermesi doğrulanmıştır.

Çalışmanın ikinci önermesi olan *bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin erkek ağları ile köprü kuran ve birleştirici sosyal sermaye düzeylerinin fazla olduğuna* dair öne sürülen önerme ile bu çalışma kapsamında incelenen bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ilk önermede vurgulanan kadınların diğer kadınlarla olan güçlü bağlarına değinilirken ikinci önermede kadınlara üstünlük ve fayda sağlayıcı zayıf bağlarına dayanan erkek ilişkilerine odaklanılmıştır. Bununla birlikte kadın üyelerin köprü kuran ve birleştirici sosyal sermaye edinim miktarlarını belirlemek amacıyla her bir bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi için ağ bağ yoğunlukları, yapısal boşlukları ve derece merkeziliği

analizlerinden yararlanılmıştır. Birleştirici sosyal sermaye düzeylerinin belirlenmesinde merkez\çevre (core periphery) analizinden yararlanılmıştır. Çünkü ağ düzeneği içindeki gruplar bireylerin veya nesnelerin benzerliklerine göre tüm özellikler dikkate alınarak her biri farklı fakat içlerinde homojen olarak bir araya gelirler. Kitledeki aktörler içerisinde grup içi ve grup dışı olarak bir gruplaşma olup olmadığı iç/dış grup üyeliği (core/periphery class membership) analizi ile belirginlik kazanmış, analiz sonucunda sosyal ağ düzeneğinde merkez ve çevrede konumlanan üyeler tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan üyelerin merkez çevresi (core periphery) Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 18.** Kadın Üyelerin Gruplaşmalarına İlişkin Verileri

Merkez / Çevre Grup Üyelikleri	
<b>1. Grup</b>	X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X52, X53, X68, X69
<b>2. Grup</b>	X2, X3, X5, X7, X12, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X22, X26, X28, X29, X30, X31, X32, X33, X34, X35, X36, X37, X38, X39, X40, X41, X42, X43, X45, X47, X48, X49, X50, X51, X55, X56, X57, X58, X59, X60, X61, X62, X63, X64, X65, X66, X70, X1, X6, X8, X9, X10, X11, X21, X46, X54, X67

Tablo 18’e göre birinci grupta **X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X52, X53, X68** ve **X69** kodlu üyelerin merkezde yer aldığı, geriye kalan üyelerin ise çevrede yer aldığı görülmektedir. Kadınların erkek ağlarıyla olan köprüleyici ve birleştirici sosyal sermayenin artırılması, ilişkilerin güçlendirilmesi ve birleştirici sosyal sermaye oluşturmalarının kariyer ilerlemelerinde ayrı ayrı önemi ve avantajının olduğu düşünülmektedir.

Kadınları yönetim kurulu üyeliğine götürecekt en önemli etkenin karşı cinsle ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu araştırmaya konu olan kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri incelendiğinde hangi cinsiyetten bağlarının fayda sağladığı ortaya çıkmaktadır. Kadınların yükselmelerinde tüm bağlarının etken ve etkili olabileceği ihtimali olduğundan tüm bağlara ait cinsiyet dağılımı belirlenmiştir. Tablo 19’da en fazla erkek bağlara sahip üyeler sunulmaktadır.

**Tablo 19.** En Fazla Erkek Bağlantı Oranına Sahip Kadınlar

Üye Kodu	Erkek Oranı (%)
X25	80
<b>X27</b>	<b>100</b>
X43	85
X44	82
X51	84
X59	95
X63	95
X64	90
X68	90
<b>X70</b>	<b>100</b>

Tablo 19'a göre tüm kadın üyelerin ağ bağlantılarının ortalama %64,80'ninin erkek cinsiyetindeki bağlardan oluştuğu görülmektedir. Aynı tabloya göre **X27** ve **X70** kod numaralı üyelerin bağlantılarının tümünün erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu üyelerin ilişki ve bağlantı özelliklerine bakıldığında bu göreve gelmelerinde tüm çevresel ve ilişkisel bağlarının erkeklerden oluştuğu doğrulanmaktadır. Buna göre ikinci önerme kapsamında birleştirici ve köprü kuran sosyal sermaye ayrımında erkeklerin tamamen kadınların üyeliklere seçilmelerinde etkili oldukları söylenmese bile kadınlar üzerinde erkeklerin baskınlığından söz etmek mümkündür.

Kadın üyelerin ağ ilişkilerindeki gruplaşmalarının belirlenmesinin yanı sıra hangi kadın üyenin birleştirici sosyal sermaye ediniminin fazla olduğu freeman arasındalık değerlerine bakılarak belirlenebilir. Bu ağ içinde kadınların birbirini tanımadıkları ve bu nedenle farklı sosyal grup veya sınıflardan aktörleri bir araya getirerek, farklı gruplardan insanlara ulaşılmasını sağlayan birleştirici sosyal sermaye gruplaşma düzeylerine göre farklı gruplaşmalar altında oluşmuştur. Birleştirici sosyal sermaye farklı sosyal sınıflar ve gruplardan bireylerle bağ sayısına, farklı siyasi parti üyeliklerinin sayısına, gönüllü faaliyetlere katılım yoluyla edinilen bağ sayısına, merkezi grupta yer almaya ve dış aracılık ilişkilerinin çok olmasına bağlı olarak arttığı söylenebilir. Başta tüm ağ ilişkileri sadece erkeklerden oluşan **X27** ve **X70** kodlu üyeler olmak üzere diğer en fazla erkek ağ ilişki oranı fazla olan X25, X43, X44, X51, X59, X63, X64 ve X68 kodlu üyelerin arasındalık değerleri belirlenmiştir. Tablo 20'de kadın üyelerin arasındalık değerleri sunulmuştur.

**Tablo 20.** Kadın Üyelerin Sahip Olduğu Freeman Arasındalık Değerleri

Üye Kodu	Arasındalık Değeri
X4	58.382
X13	47.900
X23	53.000
X24	59.402
X25	45.000
X27	41.090
X44	55.382
X51	55.352
X52	47.034
X53	43.250
X68	15.382
Ort.	25.000
Min.	15.000
Max.	58.382

Tablo 20'ye gösterilen arasındalık değerlendirmesinde güçlü ilişkilerinin oranı en yüksek olan üyelerin (X4, X13, X23, X25, X27, X44, X52, X53) arasındalık değerlerinin de en çok fayda sağlayıcı konumda oldukları görülmektedir. Arasındalık değeri en yüksek olan üyelere bakıldığında bunların birinci grup üyesi yani merkezde yer alan üyeler oldukları, bunlara ilave olarak X24 ve X51 kodlu üyelerin de ayrıca arasındalık değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu üyelerin aracılıkla elde ettikleri faydaların yanında, güçlü bağlara da sahip olmaları nedeniyle de çok daha fazla fayda elde ettikleri anlaşılmaktadır. Tablo 21'de kadın üyelerin aracılık değerleri sunulmuştur.

**Tablo 21.** Kadın Üyelerin Aracılık (Brokerage) Değerleri

Üye Kodu	Aracılık Değeri
X4	50.000
X13	30.000
X23	30.000
X24	20.000
X25	40.000
X27	40.000
X44	50.000
X51	40.000



<b>X52</b>	20.000
<b>X53</b>	30.000
<b>X68</b>	50.000

Üyelerin Tablo 21’de sunulan aracılık (brokerage) değerlerine bakıldığında aracılık değerleri en fazla olan üyelerin arasındalık değerleri (Tablo 21) de fazla olan üyelerden oluştuğu (X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X51, X52, X53) görülmekte olup, bunların yanı sıra aracılık analizinde X68 kodlu üyenin sadece aracılık yaparak üye olduğu ortaya çıkmaktadır. X68 kodlu üyenin arasındalık değerinin düşük olduğu buna rağmen aracılık değerinin yüksek olduğu bulgusu bu üyenin bağlantı özelliklerinin detaylı olarak incelenmesi gereğini ortaya koymuştur. Tablo 22’de arasındalık ve aracılık değerleri en yüksek olan kadın üyelerin iç ve dış aracılık rollerinin sayısı ikincil verilerden edinildiği şekilde sunulmuştur.

**Tablo 22.** Kadın Üyelerin Aracılık Rollerinin Sınıflanması

<b>Üye Kodu</b>	<b>İç Aracılık Rollerinin Sayısı</b>	<b>Dış Aracılık Rollerinin Sayısı</b>
X4	2	5
X13	1	6
X23	1	6
X24	2	4
<b>X25</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>X27</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>X44</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>X51</b>	2	7
X52	3	3
X53	2	8
<b>X68</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Aracılık analizinde aracılık rolü olan üyelerin Tablo 23’de (çok sayıda üyeliğe sahip kadın üyeler) belirtilen üyelerin yer almaması doğrudan kadın üyelerin aracılık rollerinin eskiden ya da aynı anda başka bir firmanın da yönetim kurulunda görev alınması durumunda ortaya çıkan iç aracılık olarak tanımlanan roller olmadığı, araştırılan bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin dış aracılığı daha fazla kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Dış aracı kullanmak, kadın üyelerin başka firmalarda eş zamanlı ya da eskiden

yönetiminde ya da sıradan bir kişi olarak çalışmaları ve danışmanlık yapmaları durumunda ya da dernek, vakıf ve klüp gibi kurumlara üye olmaları ya da kuruluşlarına katkıda bulunmaları gibi durumlar da ortaya çıkmaktadır. Aracılık analizi sonucunda kadınların dış aracılık rollerinin fazla olduğu ve yukarıdaki tabloda belirtilen kadınların tamamının aynı zamanda dernek veya vakıf gibi sivil toplum örgütünün kurucusu, başkanı ya da üyesi oldukları ve yönetim kurulu üyeliğinin yanında danışmanlık, mentörlük, akademisyenlik ve koçluk gibi aktif işlerde görev aldıkları görülmektedir.

Köprü kuran sosyal sermayenin aracılık ilişkileriyle belirginleşmesi aracılık değerlerinin belirlenmesini ve değerlerin hesaplanmasını gerektirmektedir. Bunun için öncelikle kadın üyelerin bir ağ düzeneğinde en yakınında olan iki aktörün arasında olma ve de aracılık etmesini ifade eden arasındalık (betweenness) dereceleri bulunmuştur. Bu değerler çok yüksek olması o aktörün arasındalığı ve de dolayısıyla elde edeceği bilgi ve kontrol faydasının da fazla olması demektir. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ağ ilişki matrisleri çıkarılmış ve yapısal boşluklar hesaplanarak köprüleyici sermayeleri ortaya çıkartılmıştır. Kadın üyelerin yapısal boşluk değerleri ve ağ bağları sınırlılığı (network constraint) değerleri ve derece merkeziliği analizleri ile her bir kadın üyenin hangi diğer aktörlere veya yeni üyelere erişim sağlayabildikleri Tablo 23'te yer almaktadır.

**Tablo 23.** Kadın Üyelerin Köprü Kuran Sosyal Sermaye Edinimlerine İlişkin Değerleri

Üye Kodu		Minimum	Maksimum	Ortalama Std.	Sapma
X4	Derece Merkezilik	5.00	9.00	6,2108	1,02573
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,35	0,46	0,2471	0,14950
X13	Derece Merkezilik	3.00	8.00	5,1080	1,00000
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,34	0,36	0,2471	0,11950
X23	Derece Merkezilik	4.00	9.00	3,0108	0,02528
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,75	0,85	0,0471	0,12700
X24	Derece Merkezilik	1.00	3.00	2,2108	1,03443
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,25	0,36	0,2121	0,14721
X25	Derece Merkezilik	4.00	7.00	6,0008	0,98573
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,12	0,40	0,1618	0,15330
X27	Derece Merkezilik	2.00	5.00	4,2186	0,02213
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,30	0,60	0,2155	0,24940
X44	Derece Merkezilik	1.00	4.00	2,0008	1,88312
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,73	0,93	0,3432	0,19350
X52	Derece Merkezilik	7.00	8.00	4,3217	1,02463
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,65	0,74	0,4271	0,14540
X53	Derece Merkezilik	1.00	4.00	2,0008	1,88312

	Yapısal Boşluklara Erişim	0,65	0,86	0,0471	0,12700
<b>X68</b>	Derece Merkezilik	3,00	4,00	3,2186	0,02224
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,20	0,70	0,2155	0,24940
<b>X69</b>	Derece Merkezilik	1,00	4,00	2,0008	1,88312
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,63	0,90	0,5432	0,18350
<b>Yapısal Boşluklara Erişim Ağ Ortalaması</b>		0,65			
<b>Yapısal Boşluklara Erişim Ağ Stand. Sap.</b>		0,11			
<b>Ağ Minimum</b>		0,01			
<b>Ağ Maksimum</b>		0,95			

Tablo 23'e göre en fazla bağlantıya sahip üyelere başlamak itibariyle tüm üyelere ait yapısal boşluklara erişim ortalamaları verilmiştir. Kadın üyelerin yapısal boşluklara erişim oranı ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında toplanan verilerden oluşturulmuş ağ düzeneği incelendiğinde sosyal ağ düşük bir yoğunluğa sahip olması nedeniyle kadın üyelerin yoğunluk derecelerinin yani içsel sosyal sermayelerinin çok düşük olduğu söylenebilir. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ağ ilişkileri incelendiğinde ağın kapalılık özelliği göstermediği ve bu sayede kadın üyelerin birbirlerine sıkı bağlarla bağlı olmadıkları ve bağlayıcı sosyal sermaye edinim düzeyinin az olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada ortaya çıkan ağ düzeneğinde güçlü bağlara ve düşük yoğunluğa sahip olmanın dezavantaj sağladığını bu nedenle zayıf bağların ve yapısal boşluklara aracılık etmenin çok fazla fayda sağladığı değerlendirilmektedir. Bir kadın yönetim kurulu üyesi ağ düzeneğinde yapısal boşluklara aracı ya da köprü olabilmesi sayesinde edindiği sosyal sermayeden fayda sağlamaktadır. Arasındalık, aracılık ve merkez\çevre analizleri sonucunda en yüksek puana sahip olan **X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X51, X52, X53** ve **X68** kodlu kadın üyelerin birleştirici ve köprü kuran sosyal sermayelerinin yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Bu nedenle ikinci önermede söz konusu olan kadınların erkek ağlarıyla olan ilişkileri bakımından birleştirici ve köprü kuran sosyal sermaye düzeylerine bakıldığında en fazla erkek ağ ilişki oranına sahip olan **X25, X27, X43, X44, X51, X59, X63, X64, X68** ve **X70** kodlu üyelere **X27** (sadece erkek ağlarıyla ilişkiye sahip üye) başta olmak üzere **X25, X44** ve **X68** kodlu üyeler için birleştirici ve köprü kuran sosyal sermayelerinin fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak çalışmanın ikinci önermesi olan bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin erkek ağları ile köprü kuran ve

birleştirici sosyal sermaye düzeylerinin fazla olması erkek ağlarıyla en fazla ilişkiye sahip üyelerin tamamı için geçerli değildir.

Diğer taraftan *sosyal ağ ilişkilerinde aracılık ilişkileri fazla olan kadınların bu ilişkileri destek sağlayıcı aracı aktörlerle ilişkilerinin fazla olduğuna yönelik* öne sürülen önerme-3 kapsamında kadınların aracı aktörler ile ilişkilerinden faydalanarak sosyal sermaye edinimlerinin kariyerlerinde gelişim sağlayacağı ve yeni fırsatlar sağlayacağına ilişkin olarak yapılan analizlere yer verilmiştir. Önerme-3'ün sınanması için bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin aracılık analizi değerlerine başvurulmuştur. Daha sonra en fazla aracılık değerine sahip olan üyelerin aracılık ilişkilerinin kimlerle olduğuna odaklanılmıştır. Tablo 24'de kadın üyelerin sahip oldukları aracılık değerleri sunulmuştur.

**Tablo 24.** Kadın Üyelerin Sahip Oldukları Aracı Değerleri

Üye Kodu	Aracılık Değeri
X4	50.000
X13	30.000
X23	30.000
X24	20.000
X25	40.000
X27	40.000
X44	50.000
X51	40.000
X52	20.000
X53	30.000
X68	50.000
<b>Ort.</b>	18.000
<b>Std. Sap.</b>	11.000
<b>Min.</b>	8.000
<b>Mak.</b>	50.000

Tablo 25'e göre en fazla aracılık ortalamasına sahip kadın üyelerin ilişki ve bağları incelendiğinde mentor, sponsor, danışman veya koç gibi meslek mensupları ile ilişkileri sonucunda aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

**Tablo 25.** En Fazla Aracılık Değerine Sahip Üyelerin İlişkileri

Üye Kodu	Mentor	Sponsor	Danışman	Koç	Toplam
X4	2	1	1	-	4
X13	1	-	-	1	2
X23	-	1	-	1	2
X24	-	-	1	-	1
X25	1	1	-	1	3
X27	-	1	1	1	3
X44	1	2	1	-	4
X51	1	1	1	-	3
X52	-	1	-	-	1
X53	1	-	1	-	2
X68	-	1	2	1	4
Ağ. Ort.	1.20				
Ağ Min.	1				
Ağ Max.	4				

Tablo 25'e göre sosyal ağ ilişkilerinde en yüksek aracılık ilişkileri puanına sahip olan X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X51, X52, X53 ve X68 kodlu kadın üyelerin bu ilişkileri mentör, danışman, sponsor veya koç gibi aracı aktörlerle kurdukları ilişkilerin fazla olduğuna yönelik öne sürülen önermede en fazla aracılık değerine sahip kadın üyelerin ortalamadan (ort. 1.20) daha fazla aracı ilişkilere sahip olmaları nedeniyle **önerme-3 doğrulanmıştır.**

Çalışmanın dördüncü önermesi için (*dışsal sosyal sermayeleri yüksek olan kadınların çok sayıda kurul üyeliğine sahip olmaları beklenir*) kadın üyelerin Adler ve Kwon (2002) tarafından ikiye ayrılan, yerli yazında ise Özen ve Aslan (2006) tarafından detaylı olarak tanımlanan içsel ve dışsal sosyal sermaye edinimleri üzerinde durulmuştur. Önerme-4 ile aslında kadın üyelerin kariyerlerinde yükselmelerini sağlayan sosyal sermayeyi sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak mı (dışsal) yoksa güven gibi bir nitelik olarak mı (içsel) edindikleri sınılanması amaçlanmış olup dışsal sosyal sermayeleri yüksek olan kadınların çok sayıda kurul üyeliğine sahip olmalarının beklendiği öne sürülmüştür.

Bu kapsamda dışsal sosyal sermaye Burt'un (1997) önerdiği gibi üyenin ağ ilişkileri aracılığıyla sahip olduğu yapısal boşluklar hesaplanarak ortaya çıkartılmıştır.

Çalışmada sosyal ağ düzeneğinin ortalama yoğunluk değerinin 0.0178 olarak düşük bir yoğunluğa sahip olduğu ve ağdaki bağlantıların birbirine bağlanma derecesinin bu değere bağlı olarak düşük olduğu görölmektedir. Dışsal sosyal sermaye örgüt dışından edinilen ve fayda sağlayacağı ya da sağlaması mümkün olduğu düşünölen ilişkilere odaklanması (Öğüt ve Erbil, 2009) ve de yapısal boşluklarda olduğu (Burt, 1992) için analiz düzeyinin bireyin örgütler arası ilişkilerinde ele alınması daha doğru sonuçlar verecektir. Yoğunluk düzeylerinin düşük olması Burt (1992) alışmasında belirttiği yapısal boşluklara sahip olma derecesinin dolayısıyla dışsal sosyal sermaye oranınının yüksek olduğunu göstermektedir. Yoğunluk düzeyi yüksek olsaydı bu durumda, Coleman'ın (1998), bahsettiği yoğun ilişkilerden oluşan ağ yapısına sahip olduğunu dolayısıyla kadın üyelerin içsel sosyal sermayelerinin de yüksek olduğu söylenebilirdi. Tablo 26'da kadın üyelerin dışsal sosyal sermaye düzeyleri sunulmuştur.

**Tablo 26.** Kadın Üyelerin Ağ İlişkilerine Dair Açıklayıcı İstatistikler

		Minimum	Maksimum	Ortalama Std.	Sapma
<b>X7</b>	Derece Merkezilik	5.00	9.00	6,2108	1,02573
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,35	0,46	0,2471	0,14950
<b>X15</b>	Derece Merkezilik	3.00	8.00	5,1080	1,00000
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,34	0,36	0,2471	0,11950
<b>X16</b>	Derece Merkezilik	4.00	9.00	3,0108	0,02528
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,15	0,26	0,0471	0,12700
<b>X22</b>	Derece Merkezilik	1.00	3.00	2,2108	1,03443
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,25	0,16	0,2121	0,14721
<b>X26</b>	Derece Merkezilik	4.00	7.00	6,0008	0,98573
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,12	0,40	0,1618	0,15330
<b>X42</b>	Derece Merkezilik	2.00	5.00	4,2186	0,02213
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,30	0,60	0,2155	0,24940
<b>X58</b>	Derece Merkezilik	1.00	4.00	2,0008	1,88312
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,73	0,63	0,3432	0,19350
<b>X61</b>	Derece Merkezilik	7.00	8.00	4,3217	1,02463
	Yapısal Boşluklara Erişim	0,75	0,64	0,4271	0,14540

Tablo 26’da sosyal ağ ilişkilerinde en yüksek dışsal sosyal sermaye puanına sahip olan **X7, X15, X16, X22, X26, X42, X58** ve **X61** kodlu kadın üyeler gösterilmekte olup, aynı anda farklı firmalarda üç ve üzeri sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip kadın üyelerin listesi tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27.** Çok Sayıda Üyeliğe Sahip Kadın Üyeler

Üye Kodu	Üyelik Sayısı
X7	3
X15	3
X16	3
X22	4
X26	3
X42	3
X58	3
X61	3

Tablo 28’de görüldüğü gibi çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olan kadın üyelerin sosyal ağ düzeneğinde merkezi konumda ve yüksek düzeyde dışsal sosyal sermayeye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre yapısal boşluklara erişim değerinin düşük olması, kadın kurul üyelerinin dışsal sosyal sermaye ve merkezilik oranlarının da düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda dışsal sosyal sermayenin düşük olmasının bu tez çalışması kapsamında çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olma nedeni olarak kabul edilemeyeceğinden **önerme-4 doğrulanmamıştır.**

Önerme-5 hatırlanacağı gibi kadınların kariyerlerinde yükselmelerini sağlayan biçimsel olmayan ağ ilişkilerinin önemine atıfta bulunmaktadır. Kadınlar için biçimsel olmayan ağların daha fazla önemi vardır. Çünkü kadınlar erkeklere göre bu tür ağları kurmakta daha başarılıdır. Fakat biçimsel olmayan ağların iş odaklı yararlar sağlayacağını göz erdi etmektedirler. Bunun nedeni kadınların erkeklerin hâkimiyetindeki profesyonel iş odaklı biçimsel ağlara girmelerinin zorluğu, arkadaşlık ve sosyal destek olarak görüp kurdukları biçimsel olmayan ağların öneminin ise yeterince farkında olmamaları ve iş yaşamında da bu nedenle daima geri planda kalmalarıdır. Van Emmerik ve diğerlerinin (2006) ve Bourdil ve Géraudel’un (2016) belirlemiş oldukları biçimsel ve biçimsel olmayan ağ sınıflaması kullanılmış olup, ikincil verilerden edinilmiş ilişkilerin biçimsel ve

biçimsel olmayan ağ ilişkileri olarak ayrımında ilişkinin sosyal veya ticari içerikli olup olmadığına odaklanılmıştır. Tablo 28’de biçimsel ağ ilişkilerinin ağırlıklandırma kıstaslarına göre oluşturulmuş ağ matrisinden ortaya çıkan kadın üyelere ait derece merkeziliği oranları sunulmaktadır.

**Tablo 28.** En Fazla Biçimsel Olmayan Ağ İlişkilerine Sahip Kadınların Sıralaması

Üye Kodu	Derece	Pay (%)
X54	85.00	16.00
X56	80.00	16.00
X46	80.00	16.00
X28	75.00	14.60
X47	70.00	13.40
X14	65.00	12.20
X29	60.00	11.00
X69	60.00	11.00
X18	58.00	10.00
<b>Ağ Ort.</b>	65.00	
<b>Ağ Min.</b>	20.00	
<b>Ağ Max.</b>	85.00	

Tablo 28’e göre sırasıyla **X54, X56, X46, X28, X47, X14, X29, X69** ve **X18** kodlu üyelerin biçimsel olmayan ağ ilişkileri en fazla olan üyeler olduğu görülmüştür. *Biçimsel olmayan ağ ilişkileri fazla olan kadınların aynı zamanda en fazla kadın ağ oranına sahip üyeler arasında da olduğu dikkat çekmektedir.* Bu kadınların biçimsel olmayan grupların içerisinde yer alma eğilimlerinin fazla olduğu söylenebilir. Ağ düzeneğinde kadınların sahip oldukları biçimsel olmayan ağ bağlarının oranının fazla olduğu ve bu bağlamda kadınların biçimsel olmayan ağ üyeliklerinin kariyerlerinde yükselmelerine neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle **Önerme-5 doğrulanmıştır.**



## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuç

Kadın yöneticilerin yönetim kurulu üyeliği gibi erişilmesi zor olan görevlere gelmelerinde etkili olan sosyal ağ ilişkileri ve bağlantıları ile hangi sosyal ağ özelliklerinin önemli olduğu, kadın yönetim kurulu üyelerinin hangi amaçlarla kurullarda görevlendirildiği ve örgütlere olan fayda ve zararlarını kapsamlı bir şekilde araştırılması hedeflenmiştir. Bu çalışmanın ülkemizde yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey görevlere gelmiş kadınların bu görevlere gelmelerinin önünü açan sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma olarak yazında özgün ve eşsiz bir öneme sahip olacağı düşünülmektedir. Kuramsal olarak taşıdığı bu temel amacın yanında, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ ilişkilerini inceleyerek sosyal ağ ilişkilerinin bireyin sosyal sermayesi hakkında ne kadar önemli bulgular ortaya çıkarttığını göstermek diğer bir amaçtır. Bu çalışmada genel amaç hem bireysel hem de örgütsel sonuçları etkileyen ve şimdiye kadar araştırılması ihmal edilmiş olan kadın yönetim kurulu üyelerinin (bağımsız üyeler) ilişki ve bağlantılarını sosyal sermaye kuramı bağlamında sosyal ağ analizi yöntemini kullanarak incelemektir. Bu çalışma kadınların ağları ve kariyer gelişimleri arasındaki araştırma boşluğunu doldurmak, kadınların iş yaşamındaki önemli görevlere gelmelerinde ağ kurma ve ağlara girme stratejilerinin rolünü ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu çalışma ile kadınların ağ ilişkileri ve kariyer gelişimleri bir arada değerlendirilmektedir. Çünkü hem kadınların ağ oluşumları hem de kariyer gelişimleri erkeklere göre farklıdır (Sullivan ve Mainiero, 2007).

Çalışma hayatında çalışan kadın sayısının giderek artmasına rağmen üst düzey kadın yönetici sayısı halen istenilen düzeye ulaşamamıştır. Kadınların çalışma yaşamında üst yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen, cinsiyetlerinden dolayı karşılarına çıkan her türlü görünmez engel cam tavan olarak adlandırılmaktadır. Kadın ve erkeğe atfedilmiş cinsiyet kalıplarının kendisini iş yaşamında belli ettiğini, cinsiyete dayalı iş bölümü, kadını erkeğe göre daha edilgen kılacak şekilde ve erkeğin egemenliğini sürdürmek üzere tasarlandığı görülmektedir. Kadınlar çalışma yaşamında karşılarına çıkan cam tavan engelini bazen aşmak için çeşitli stratejilere başvururken bazen de bunu

kabullenmek zorunda kalmaktadır. Kadınların kariyer hedeflerini başarımlarıyla ilgili cam tavan en fazla ilgi duyulan kavramdır.

Türkiye’de kadınların çalışma hayatına katılma oranları düşük olup, sürekli bir azalış göstermektedir. Dünyadaki eğilime paralel olarak Türkiye’de de kadın yönetici sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür. Dünyaca ünlü araştırma firmalarından Catalyst (2013) raporuna göre Türkiye kadın yönetim kurulu üye sayısı sıralamasında %10,8 ile dünyada 13. sırada yer alırken, kadın yönetim kurulu başkanı sıralamasında %11 ile birinci sırada yer almaktadır. Toplumda “kadınısı” meslek olarak görülen öğretmenlik, hemşirelik, gibi mesleklerde çalışan kadın sayısının oldukça fazla olmasına rağmen, bu alanlarda bile üst yönetim kademelerindeki kadın yönetici sayısı erkeklere nazaran oldukça düşüktür.

Ibarra (1992) kadın ve erkeklerin biçimsel olmayan ağlara erişim farklılıklarını açıklarken erkeklerin daha merkezi konumda ve diğer erkeklerle daha iyi ilişkiye sahip olduklarını doğrulamıştır. Aynı çalışmada kadınların erkeklerle aynı eğitimlere sahip olmalarının yetersiz kalması kadınların mentor bulma gereksinimi duymalarına neden olduğu ve mentor desteği alan kadınların profesyonel ve önemli bağlantılar kurabildikleri vurgulanmıştır. Kadınların kadınlarla kurduğu bağların sosyal destek amaçlı olduğu erkeklerle kurdukları ağların ise iş odaklı etkilerinin fazla olduğunu, kadınların örgütsel ağların bir parçası oldukları zaman kariyerlerinde ilerleyebildikleri vurgulanmaktadır. Kadınların kariyer gelişimleri için yapmaları gereken stratejilere bakıldığında başarılı yönlerini öne çıkartmaları, özgeçmişlerine odaklanmaları, iyi ve gündemde kalabilecek çalışmalar yapmaları, profesyonel eğitimlerine önem vermeleri, ortakların toplantı, ağ bağları ve işbirliklerine katılmaları görülmektedir (McGregor, 1997). Yani kadınların kariyer başarıları için sosyal sermaye ile birlikte insan sermayelerini de geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Bunların yanı sıra kadınların kariyer gelişimlerinde başarılı olabilmeleri için erkek meslektaşlarına bağlılık, çok çalışma ve şikâyet etmeme ortak özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Bradshaw ve Wicks, 2000).

Yönetim kurulu üyesi seçme kişisel tavsiye ve ağ bağlantıları aracılığıyla objektif bir seçim kriteri veya standart bir süreci olmayan tamamen resmi olmayan usulde gerçekleşmektedir. Kadınların güçlü bağlar ve işbirlikleri geliştirerek kurul üyesi olabildikleri tüm dünyada kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Yönetim kurullarında neden kadın sayısının az olduğuna dair birçok sebep bulunmaktadır. Kadınların yönetim

kurullarına girebilmesi için mevcut kurul üyelerinden biriyle bağının olması gerektiği ve o kişi tarafından tavsiye edilmesi gereklidir. Kadınların seçilme şanslarının az olmasının bir nedeni de eğitim ve deneyim olarak eksik ve yetersiz olduklarının düşünülmesidir. Ama son yıllarda yapılan araştırmalarda kadınların insan sermayelerinin çok yüksek düzeyde olmasının onları üst düzey yönetim kadrolarına taşımada tek başına yeterli olmadığı vurgusu üzerinde durulmaktadır. Ağ ilişkileri kurma ve ağların içine girme profesyonelleşme için önemli bir yöntemdir ve kadınların kariyer gelişimlerini her bir aşamasında ağ ilişkilerinin önemi daha da artmaktadır (Forret ve Dougherty, 2001). Kurul içi üyelerin görüş ve nitelik benzerlikleri (homofili) kadınların kurula girmelerini engelleyen diğer bir unsurdur (Ibarra, 1992, 1997), ve kadınların ev ve çocuk bakım işleri yüzünden kurula girmeleri daha da zor olmaktadır (Forret ve Dougherty, 2001). Kadınların kendilerine benzeyen kişilerle özellikle de toplumsal baskı ve kalıp yargılar nedeniyle sadece kadınlarla ağlar kurma eğilimlerinin fazla olması kariyer gelişimleri için olumsuz değerlendirilmektedir. Kariyerinde üst düzey kademeleri hedefleyen kadınların bunu başarmaları için günümüz şartlarında en önemli stratejinin fayda ve güç kazandıracak sosyal ağlara kabul edilmek ve sosyal ağ ilişkilerinde iş odaklı ilişki ve bağlara odaklanmak olduğu söylenebilir. Erkeklerin baskınlığı ve egemenliğine rağmen yönetim kurulu üyeliği gibi erişilmesi zor bir göreve gelemenin temelinde yatan en büyük ve önemli unsurun kadınların stratejik ve önemli işbirliklerinin içinde olduğu güçlü bağlara sahip olmaları ya da güçlü bağlara sahip olan erkeklerin sosyal sermayesini kullanmaktır (Israeli ve Talmud, 1997). Bunun yanı sıra kadınların bağlantıları karşılıklı bağlılık, güven ve arkadaşlığı da kapsmalıdır (Israeli ve Talmud, 1997).

Kadınların kariyer gelişimlerini sağlayan ve başarılarını etkileyen unsurların başında kadınların hem erkeklerle uzlaşmaya dayalı hem de başarılı olabilmeleri ve erkek meslektaşlarına bağlılık duyduklarını göstermeleri, onlardan daha çok çalışmaları ve şikâyet etmeme özelliklerine sahip olmalarının yanında (Bradshaw ve Wicks, 2000), başarılı yönlerini öne çıkartmaları, özgeçmişlerine odaklanmaları, iyi ve gündemde kalacak çalışma ve projeler yapmaları, profesyonel eğitimlerine önem vermeleri, ortakların toplantı, ağ bağları ve işbirliklerine katılım sağlamayı ihmal etmemeleri önerilmektedir (McGregor, 1997).

Kadın üyeler zayıf bağları aracılığıyla kurul içinde tanınmaktadır fakat kurul üyeliğine seçilmede kararlar üzerinde daha fazla etkili olan belirsizliği azaltan ve uyumu

artıran güçlü bağların etkileme kuvvetinin daha fazla olduğu söylenebilir. Kadın üyelerin kurul toplantılarında etki kazanma stratejilerinin belirlenmesinden başka kurul dışı toplantı ve ortamlar da önemlidir (Bradshaw ve Wicks, 2000). Kurul üyelerinin ağ düzenekleri özellikleri ile kurul ağ yapısı arasındaki ilişki ele alındığında, kurul içi bağlantıların fayda sağlayabilecek ağ ilişkilerinin niteliğini belirleyebileceği düşünülebilir. Sosyal ağ kuramında kilit öneme sahip üyelerce oluşturulan, grup üstünlüğü olan veya örgüt seçkinlerine arkadaşlık bağı ile bağlı olan ve sosyal statüsü yüksek olan üyelerle bağ geliştirilmesi bakış açısı önemlidir.

Stevenson ve Radin'de (2008) kurul üyelerinin kurul içindeki diğer üyelerle sosyal sermaye ve ağ bağlarının özelliklerinin insan sermayesiyle karşılaştırıldığında kurulda etkili olmak için en güçlü faktör olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Mizruchi (1996) örgütler arasında kurulların birbiriyle bağlantısının kurul üyelerince kurulduğu ve bunun amacının iş birliği kurmak, kariyer ilerlemesi, meşruiyet sağlanması ve sosyal bağlılık olduğunu vurgulamıştır. Kadınların sahip oldukları insan sermayesi ve profesyonel ağ bağlarının kurullara girmelerinde önemli etkiye sahip olduğu ve erkeklerle kıyaslandığında kadınlar insan sermayesi ve profesyonel ağ bağlarına daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Hodigere ve Bilimoria, 2015).

Kurul üyelerinin ağ düzenekleri özellikleri ile kurul ağ yapısı arasındaki ilişki ele alındığında, kurul içi bağlantıların fayda sağlayabilecek ağ ilişkilerinin niteliğini belirleyebileceği düşünülebilir. Kadınlar ancak, güçlü bağların yarattığı karşılıklı güven ortamında rakiplerini ve diğerlerinin davranışlarını ve yapılanmalarını ussal değerlendirme süreçlerinden geçirmeden taklit edebilirler (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Bu durumda, yönetim kuruluna girmede mevcut üyelerle güvene dayalı güçlü bağların önemli olduğu düşünülebilir. Çalışmanın amacına ulaşmak için kadın bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilerek ağ düzenekleri detaylı olarak incelenmiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi, şirketin yönetim kuruluna şirketin ve hissedarların dışından atanan üye olup diğer üyelerin aksine ne şirketin icrasından yani yönetiminden ne de şirket hissedarı veya hissedarla bağlantılı biridir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirkette önceden yönetici olarak yer almamış kişiler arasından seçilme gereği bulunsa da ülkemizde bu şarta çok önem verilmediği görülmektedir. Diğer önemsenmeyen konu ise bağımsız üyelerin örgütün yönetiminde veya yönetim kurulunda bulunanların arkadaşı, eşi

dostu “bağımsız” üye olmaması gerekirken bu tez çalışmasında da ortaya çıkan bunun tam tersinin geçerli olduğudur.

Kadın kurul üyelerinin sahip oldukları kişisel ilişkilerinin örgütler için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ilişkileri ikincil veri kaynaklarından araştırılmıştır. İkincil veriler, çabuk, kolay ve daha düşük maliyetle erişilebilir olma ve birincil verilere destek olma gibi üstün yönleri sahiptir. Çoğu veri internette yer alan bilgiler ile örgüt adına gerçekleştirilen bilgiler yanı sıra bireysel bilgilere kamuyu aydınlatma platformu sitesinden ulaşılmıştır.

Bu çalışmada BIST’te işlem gören toplamda 588 örgütten 70 bağımsız kadın yönetim kurulu üyesinin ağ ilişkileri ve sosyal sermaye düzeyleri araştırılmıştır. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin bağlantıları araştırılırken hem iç hem dış kaynaklı bağlantıları cinsiyete göre sınıflandırılmıştır. Bu şekilde beş önerme oluşturulmuş ve sınanmaya çalışılmıştır. Borsa İstanbul’da işlem gören örgütlerin yönetim kurulu bilgileri hakkında 2014-2016 yılları arası verileri kullanılarak bağımsız kadın yönetim kurulu üyeleri belirlenmiş, her kadın üyenin bireysel ağ ilişkileri değerleri UCINET programı kullanılarak oluşturulmuştur. UCINET 6.0 ve Microsoft Excel programı sosyal ağ haritasını oluşturmada yeterli olmuştur. Bu çalışmada bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ağ matrislerine ağ ilişkisi verilerinin girişinden sonra oluşturulan her bir sosyal ağ düzenine belirlenmesi ve incelenmesi aşamasında kullanılan yöntemler farklıdır. UCINET 6.0 programı ile dışsal sosyal sermayeyi ölçebilmek için Burt’ün (1992) ağ kısıtı ölçümü ile kadın yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları yapısal boşluklar hesaplanmıştır. Sosyal ağ analizi çalışmalarında kullanılan yöntemler sosyal bilim çalışmalarında kullanılan istatistiksel yöntemlerden farklılık göstermektedir. Kadın kurul üyelerinin sahip oldukları kişisel ilişkilerin yönetim kurulları için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, kadın bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ilişkileri ikincil veri kaynaklarından araştırılmıştır. Bu çalışma sırasında bazı örgütlerin yönetim kurullarında kadın üye yokken bazılarda ise kurulun tamamının kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Araştırmada kadınların örgüt sahip veya ortaklarıyla akrabalık ilişkisinin olmaması ve hiçbir hisseye sahip olmaması gereği nedeniyle sadece bağımsız yönetim kurulu üyesi kadınlar kapsama alınmıştır.

Araştırmanın önermeleri sınanmadan önce ağ düzeneğinin temel tanımlayıcı analizleri yapılmıştır. Buna göre sosyal ağ düzeneğinin ilişki yoğunluğu testi ile kitlede bulunan bağımsız kadın üyelerin aralarındaki ilişkilerin yoğunluğu tespit edilmiştir. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin dâhil olduğu ağ büyüklüğü toplamda 490 elemandan (ego) oluşmaktadır. Bu elemanlar arasında 675 adet ağ ilişkisi bulunmaktadır. Ağ düzeneğini oluşturan matrisin boyutu 490x490'dür. Ağ düzeneği, bağımsız kadın üyelerin tek yönlü ilişkilerden oluşmaktadır. Çalışmadaki sosyal ağ düzeneğinin ortalama yoğunluk değeri 0.0178 olarak düşük bir yoğunluğa sahiptir. Çünkü elde edilen değer yoğunluk olarak ifade edilecek ve 0 ile 1 arasında bir değer olmaktadır ve yoğunluk 1'e yakınsa yoğunluk yüksek, 0'a yakın ise yoğunluk düşük demektir. Bir ağ düzeneğinin yoğunluğu, bize düğümler arasında bilginin yayılma hızı, aktörlerin sosyal sermaye ve/veya sosyal kısıtlama düzeylerine ilişkin bilgi verebilir. Bağımsız kadın üyelerin kimlikleri gizlilik nedeniyle saklı tutulması amacıyla kodlama usulü kullanılmıştır. Üyeler X1,X2,X3,X4.....X70 şeklinde kodlanmıştır. Araştırma kapsamındaki bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinden 5'i 25-29 yaş grubu arasında, 5'i 30-39 yaş grubu arasında, 15'i 40-49 yaş grubu arasında, 42'si 50-59 yaş grubu arasında ve 3 kadın üye de 60 yaş üzeridir. Araştırmada, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlasının 50-59 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç, bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin en aktif yönetim kademelerinde görev almalarındaki yaş yoğunluğu bulgularını desteklemekle birlikte yönetim kurulu üyeliği görevinin önem ve ayrıcalığı tecrübe ve yaşla birlikte artmaktadır. Çalışma kapsamındaki kadın yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyi yüksektir. Eğitim önemli bir sosyal sermaye niteliğidir. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinden 3'ü üniversite mezunudur. 60 kadın üye yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir. 7 kadın üye doktora düzeyinde akademik ünvana sahiptir. Kadınların 61'i evli, 6'sı bekâr, 3'ü boşanmıştır. Araştırma yapılan kadın üyelerin 52'sinin çocuğu vardır. 18 kadın üyenin çocuğu yoktur. Çocuğu olanların üyelerin ise 12'sinin tek çocuğu, 30'unun iki çocuğu, 10'unun üç çocuğu bulunmaktadır. Kadın üyelerin yaş ortalamalarının yüksek olmasına bağlı olarak çocuklarının yaşlarının en küçüğü 12 yaşında olduğu görülmektedir. Kadın üyelerin iş tecrübelerine bakıldığında en az 3 yıl en fazla 45 yıl tecrübeye sahip oldukları, ortalama tecrübenin ise 22,5 yıl olduğu görülmektedir. Yöneticilik yapan veya yapmış olan 58 üyenin yöneticilik tecrübesi ortalaması 15 yıl olarak bulunmuştur. Genel Müdür veya CEO'luk yapmış kadın üye sayısı 33'tür. Çalışma kapsamına alınan kadın üyelerin 21'inin kendi şirketlerinin veya şirket ortaklıklarının

olduğu belirlenmiştir. Üyelerin aynı anda birçok yönetim kurulu üyelikleri de olduğu belirlenmiş olup, 17 üyenin en az iki farklı şirkette yönetim kurulu üyeliğinin bulunduğu, 7 üyenin üç farklı şirkette yönetim kurulu üyeliğinin olduğu, 1 üyenin dört farklı şirkette yönetim kurulu üyeliği olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kadın üyelerin dernek, vakıf, birlik gibi sivil toplum kuruluşlarının kurucu üyeliği veya yönetim kurulu üyelikleri de bulunmaktadır. 49 üyenin STK yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Kadın üyelerin 12'sinin tek çocuğu, 30'unun iki çocuğu, 10'unun üç çocuğu bulunmaktadır. Kadın üyelerin yaş ortalamalarının yüksek olmasına bağlı olarak çocuklarının yaşlarının en küçüğü 12 yaşında olduğu görülmektedir. Bu durumun çocuk bakım sorumluluğu yüzünden toplantı, fuar ve benzeri görevleri yerine getirmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Evli olan kadın yönetim kurulu üyelerinin eşleriyle ilgili yapılan araştırmada 23'ünün şirket sahibi, 19'unun üst düzey yönetici ve CEO, 7'sinin akademisyen, 5'inin danışman ve 7'sinin ise yabancı sermayeli firmaların Türkiye sorumlusu veya genel müdürü olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın yönetim kurulu üyelerinin çoğunun kendi şirketini veya işletmesini kurmuş olduğu ve kendi şirketlerinde yönetici ve CEO pozisyonlarında görev aldıkları ya da profesyonel meslek sahibi olan ve üst düzey görevlerde olan erkeklerle evlilik yapmaları sonucu kadınların iş başarılarında eşlerinin etkisi olabileceğini göstermektedir.

Kuramsal nitelikteki bu çalışma ile örgütlerin belirsizliği ve meşruiyet kaybı tehlikesini azaltmak gibi öncelikli görevlerine ve değişim halindeki koşulları yerine getirme zorunluluklarının önemi göz önüne alınarak bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin kurullara girmeleri ve statülerini uzun süre korumak için nasıl davranmaları gerektiği ve en etkili eylemleri gerçekleştirmek zorunda olmaları nedeniyle sosyal sermaye düzeylerinin ve sosyal ağ ilişkilerinin çok önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Sosyal sermaye kuramının ve sosyal ağ ilişkileri özelliklerinin birlikte ayrıntılı olarak incelendiği bu çalışmada kuramsal bir çerçeve içinde beş önerme oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci ve ikinci önermelerinin sınanmasında bağlayıcı, köprü kuran ve birleştirici sosyal sermaye edinim miktarlarını belirlemek amacıyla her bir bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi için ağ bağ yoğunlukları, yapısal boşlukları ve derece merkeziliği analizleri yapılmıştır. Bağlayıcı sosyal sermaye sadece kadınlardan oluşan ağlarda geliştirilmesi sadece kadınların üstün olduğu, hizmet sektörlerindeki ağlarda ve ağ yoğunluğunun fazla olması bağlayıcı sosyal sermaye miktarının grup düzeyinde fazla olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Birleştirici sosyal sermaye ise, farklı sosyal sınıf ve

gruplardan kadınların bir arada ve etkileşim halinde olmalarıyla elde edecekleri güç ve üstünlük ile statü, itibar ve refaha farklı sınıf ve gruplardan kadınların ulaşması “birleştirici” nitelik demektir. Köprüleyici sosyal sermaye düzeylerini belirlemek için yapısal boşluklar hesaplanarak her bir ağ ilişkisi için yapısal boşluklar üzerinde aracılık ederek köprü görevi gören üyeler belirlenmiştir. Kadın ve erkekler arasında köprüleyici sosyal sermayenin artırılması ve aynı cinsiyetten olan bağlayıcı sosyal sermayenin kadın veya erkeklerin ilgilerine göre güçlendirilmesi ve birleştirici sosyal sermaye oluşturmalarının kariyer ilerlemelerinde ayrı ayrı önemi ve avantajının olduğunu düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk önermesinde kadınların sadece kadınlardan oluşan homojen ağlarına ve güçlü bağlarından oluşan bağlayıcı sosyal sermayelerine bakılmıştır. Kadınların kariyer gelişimlerinde kadınlarla kurdukları ağ ilişkisi ve bağları ile edindiği bağlayıcı sosyal sermayelerinin az olmasının beklendiğine dair öne sürülen bu önerme ile kadınların sosyal faaliyetlerinde belki avantaj olabilecek bu sermayenin kariyer gelişimlerinde engel olabileceği öne çıkmaktadır. Portes (1998) bağlayıcı sosyal sermayenin olumsuz sosyal sermaye olduğunu ve aktörlerin özgürlüğünü kısıtladığını belirtmiştir. Araştırmalar tek başına bağlayıcı sosyal sermayenin kadın yöneticiler için risk taşıdığına dikkat çekmiştir. Kadınların farklı gruplar arasında, erkek ağlarıyla ve kuruluşların üyeleriyle köprüleyici sosyal sermaye oluşturması kariyer ilerlemelerini hızlandırmaktadır. Kadınların kendilerine avantaj ve üstünlük kazandıracak erkeklerin baskınlığındaki ağlara ya da erkek ağlarına girmelerinin zorluğundan dolayı kariyerlerinde yükselmek ve yönetim kurulu üyeliği gibi görevlere seçilmek amacıyla uyguladıkları sosyal sermaye edinimi ve sosyal ağ ilişkisi stratejisi olarak diğer kadınlarla bağlar kurma yollarını aramaları ve örgütsel ağlara bu şekilde dâhil olmaya çalışmaları kapsamında araştırmanın ikinci önermesinin sınanması amaçlanmıştır, araştırmaya katılan kadın üyelerin örgüt içi ve örgüt dışı ilişkileri cinsiyete göre sınıflandırılarak veriler toplanmıştır. Kadın üyelerin sosyal sermaye ve ağ ilişkilerini belirlerken cinsiyete göre sınıflama yapmak bu önermenin test edilmesi için gerekli bilgiyi temin etmeye yetecektir. Kadınlar ağ ilişkilerinde sadece kadınlardan oluşan bağlantılara ağırlık vererek ağ düzeneklerinde kendilerine kariyer ilerlemelerinde destek olarak gördükleri kadınlarla bağlar kurduklarını doğrular nitelikte sonuçlar ortaya çıkmadığından Önerme-1 doğrulanmıştır.



Çalışmanın ikinci önermesi kapsamında kariyer gelişimini başarmış kadınların erkek ağlarını köprü kuran ve birleştirici sosyal sermayelerinin fazla olduğu öne sürülmüştür. Erkeklerin baskın olduğu ağların kadınlara yönetim kuruluna girmelerinde engel olması kadınları stratejik ve önemli işbirliklerinin olduğu güçlü erkek bağlara sahip olmaya mecbur bırakacağı ve kadınların güçlü bağlar ve işbirlikleri geliştirerek kurul üyesi olabildikleri düşünüldüğünde yönetim kurullarına girebilmeleri için mevcut kurul üyelerinden en az biriyle bağının olması gerektiği ve o kişi tarafından tavsiye edilmesi gerekli olmaktadır. Kadınların erkeklere göre daha etkisiz bağlara sahip olmaları bu nedenle erkeklere göre bağlarından yararlanma düzeyleri daha az olmaktadır. Sadece bağlarının yetersiz olmasıyla değil kadınlar aynı zamanda erkek egemenliğinde olan kurullara yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilmek için kurul homofilisini yıkmak için de çaba harcamaları gerekmektedir. Yazında yer alan bulgular ışığında kadınların erkekler kadar sosyal ağ ilişkilerinden iş arama, iş kurma ve işte yükselme gibi avantajlar sağlayamadıkları bilinmektedir. Kadınlar birbirinden kopuk parçaları birleştirici veya bu parçalar arasında köprü kuran sosyal sermaye edinirse kariyer gelişimini sağlayabilirler. Köprüleyici bağları sayesinde farklı yaklaşımlar, fikirler ve gruplara dâhil olmayı başarabilen kadın yöneticilerin örgütler arası güç dengesini sağlayacakları ve bu durumdan kaynaklanan çok fazla faydaya sahip olacakları düşünülmektedir. Kadın yöneticiler yapısal boşlukları köprüleyici konum kazandıklarında yani birbirleriyle ilişkisi olmayan taraflar arasında bilgi akışı için köprü vazifesi gördüklerinde üstün duruma gelirler. Böylece hem kişisel ağlarını artırırılar hem de sosyal sermaye oluştururlar. Farklı gruplar arasında problemler çözülür ve bilgi akışı hızlanır. Fuyukama en etkili örgütün sosyal sermayesi en fazla olan olduğunu belirtmekte ve sosyal sermayeyi oluşturmanın zor olduğunu ve de oluştuğundan da ortada kaybolmasının zor olduğunu belirtmiştir (Fuyukama, 1995). Arasındalık, aracılık ve merkezçevre analizleri sonucunda en yüksek puana sahip olan X4, X13, X23, X24, X25, X27, X44, X51, X52, X53 ve X68 kodlu kadın üyelerin birleştirici ve köprü kuran sosyal sermayelerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle ikinci önermede söz konusu olan kadınların erkek ağlarıyla olan ilişkileri bakımından birleştirici ve köprü kuran sosyal sermaye düzeylerine bakıldığında en fazla erkek ağ ilişki oranına sahip olan X25, X27, X43, X44, X51, X59, X63, X64, X68 ve X70 kodlu üyelerden X27 (sadece erkek ağlarıyla ilişkiye sahip üye) başta olmak üzere X25, X44 ve X68 kodlu üyeler için birleştirici ve köprü kuran sosyal sermayelerinin fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Öne sürülen önerme-2 kısmen doğrulanmıştır. Sonuç olarak çalışmanın ikinci

önermesi olan bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin erkek ağları ile köprü kuran ve birleştirici sosyal sermaye düzeylerinin fazla olması erkek ağlarıyla en fazla ilişkiye sahip üyelerin tamamı için geçerli olmadığı görülmektedir. X27, X25, X44 ve X68 kodlu kadın üyelerin sosyal ilişki ve temaslarına bakıldığında hemcinsleriyle ilişkilerinin çok az olduğu ve bu üyelerin farklı ağ, grup ve topluluklardan ilişki ve bağlarının fazla olduğu görülmektedir. Sadece dört kadının kariyer gelişimleri için önemli olan bahse konu sosyal sermaye edinim biçimini uygulamaları bu kadınların nasıl özellikte üyeler olduklarını akla getirmektedir. Bu bakımdan bu kadınların eğitim düzeylerine, ailelerine ve yöneticilik deneyimlerine bakıldığında ortak özelliklerinin hepsinin kendilerine ait üretim sektöründe şirketlerinin veya şirket hissedarlıklarının olmasıdır. Bu üyelerin çalışma hayatında güçlü oldukları ve bu nedenle erkek ağlarıyla ilişki ve temaslarında daha aktif oldukları söylenebilir.

Önerme-3'ün doğrulanması aşamasında kadınların aracılıları kullanarak sosyal sermaye edinimlerinin iş hayatında yükselmelerinin önünü açacağına ilişkin olarak yapılan analizlere yer verilmiştir. Sosyal ağ ilişkilerinde aracılık ilişkileri fazla olan kadınların mentör, danışman, sponsor veya koç gibi aracı aktörlerle ilişkilerinin fazla olmasının umulduğunu vurgulayan önerme-3 ile kadınların kariyerlerinde yükselmelerinde aracılılarla ilişki ve bağlar geliştirmesi kariyer gelişimleri için gerekli ve önemli bir strateji olmaktadır. Yapısal boşluklar kuramına göre bir ağ düzeneğinde bağların birbirinden kopuk kısımlarını bir araya getirerek bunlar arasında aracılık görevi görenler sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Burt, 2000:9). Bir yapısal boşluğun her iki tarafında bulunan aktörlerin aslında birbirinden haberdar olduklarını ancak farklı ilişkilere sahip olduklarını ve boşluğu dolduran kişinin üstünlüklerinin olduğu belirtilmektedir (Burt, 2000:9). Buna göre mentör, danışman, sponsor ve koç gibi destek sağlayıcı kişilerin sosyal sermayelerinin daha fazla olması beklenir. Burt'de (1992) sosyal sermaye edinimi zorluğuna karşı kadınların aracılıları kullanarak çare bulacağını savunmuştur. Veri toplama sürecinde elde edilen ağ düzeneğindeki kadın üyelerin eskiden ya da aynı anda başka bir firmanın da yönetim kurulunda yer alması durumunda ortaya çıkan aracılık rolleri (iç aracılık rolleri) ile başka firmalarda eş zamanlı ya da eskiden yönetiminde ya da sıradan bir kişi olarak çalışmaları ve danışmanlık yapmaları durumunda oluşan aracılık (dış aracılık) rolleri de sınıflanmıştır. Güçlü bağlarının oranı en yüksek olan üyelerin (X4, X13, X23, X25, X27, X44, X52, X53) arasındalık değerlerinde de en fazla fayda sağlayıcı konumda oldukları

görülmektedir. Arasındalık değeri en yüksek olan üyelere bakıldığında bunların birinci grup üyesi yani merkezde yer alan üyeler oldukları, bunlara ilave olarak X24 ve X51 kodlu üyelerin de ayrıca arasındalık değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu üyelerin aracılıkla elde ettikleri faydaların yanında, güçlü bağlara da sahip olmaları nedeniyle de çok daha fazla fayda elde ettikleri söylenebilir. Aracılık analizinde aracılık rolü olan üyelerin aynı anda çok sayıda kurul üyeliği yapan üyelerin yer almaması doğrudan kadın üyelerin aracılık rollerinin eskiden ya da aynı anda başka bir firmanın da yönetim kurulunda görev alınması durumunda ortaya çıkan iç aracılık olarak tanımlanan roller olmadığı, araştırılan *bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin dış aracılığı daha fazla kullandıkları ortaya çıkmaktadır*. Bu bağlamda çalışma kapsamına alınan X4, X13, X23, X25, X27, X44, X52, X53 kodlu bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin mentör, danışman, sponsor ve koç gibi aracılık ilişkileri kullanarak sosyal sermaye edinimleriyle ilgili aracılık analizi sonucunda kadınların aracılık ilişkilerinin fazla olmasına da bağlı olarak danışman, mentör, akademisyen ve koçluk gibi destek veren araçlarla ilişkiler kurdukları görülmektedir. Bu bağlamda Önerme-3 doğrulanmıştır.

Çalışmanın dördüncü önermesi olan Önerme-4'ün doğrulanması aşamasında kadın üyelerin içsel ve dışsal sosyal sermaye edinimlerine vurgu yapılmıştır. Bu önerme ile içsel sosyal sermaye kadınların örgüt içerisinde birbirleriyle olan ilişkilerine dayanan örgüt içi ilişkilerden sağlanan faydalar ile kurula seçilmelerini, dışsal sosyal sermaye ise kadınların örgüt dışından edindikleri ve fayda sağladıkları ya da sağlamaları mümkün olan ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır. Dışsal sosyal sermaye yapısal boşluklarda olduğu (Burt, 1992) için analiz düzeyinin örgütler arası olması doğru sonuçlar vermektedir. İçsel sosyal sermaye kadın üyelerin sosyal özelliklerinin sonucu olarak edinilirken dışsal sosyal sermaye kadınlara fayda, destek ve bilgi sağlayan sosyal ilişkilerine işaret etmektedir. İçsel sosyal sermaye bağlayıcı sosyal sermaye türü olarak, dışsal sosyal sermaye ise birleştirici sosyal sermaye türüdür (Adler ve Kwon, 2002). Dışsal yaklaşım sosyal ilişkilerin öneminin öne çıktığı iş bulma, yükselme, yenilik yapma gibi avantajlar kazandıran diğerleriyle kurulan ilişkilerdir. Dışsal sosyal sermaye kişisel çıkarlara ve faydalara vurgu yapar. Önerme-4 ile aslında kadın üyelerin kariyerlerinde yükselmelerini sağlayan sosyal sermayeyi sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak mı (dışsal) yoksa güven gibi bir nitelik olarak mı (içsel) edindikleri sınınmaya çalışılmıştır. Analizlerde yapısal boşluklara erişim değerinin düşük olması, kadın kurul üyelerinin dışsal sosyal sermaye ve merkezilik

oranlarının da düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda dışsal sosyal sermayenin düşük olmasının bu çalışma kapsamında çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olma nedeni olarak değerlendirilemeyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Önerme-4 doğrulanmamıştır.

Önerme-5'in doğrulanması aşamasında kadınların iş yaşamında yükselmelerinde ve yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey görevlere seçilmelerinde sahip oldukları ve olmaya çalıştıkları ağ ilişkilerinin biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki sınıflandırması altında incelenmesi sonucunda hangi tür bağlara sahip olmanın onlara daha fazla fayda sağlayacağı incelenmiştir. Kadınların iş yaşamında yükselme veya kariyerlerinde ilerlemeleri erkeklerin hâkimiyetinde olan, iş yaşamında yarar sağlayan biçimsel ağlar kurmalarına veya bu ağlara girmelerine engel olduğu için hep geri planda kalmıştır. Kadınların herhangi bir müdahale ve destek olmadan önemli ağ ilişkileri kuramayacakları ve de bu ağların bir üyesi olmayacakları gerçekliği nedeniyle biçimsel olmayan ağ ilişkilerine sahip olan kadınların bu dezavantajı avantaja çevirmeleri tavsiye edilmektedir. Kadınların zorunluluklar ve kısıtlamalardan nedeniyle erkeklerin baskınlığında olan biçimsel ağlara girememeleri resmi ağların sağladığı kariyer avantajlarına ulaşamamalarına neden olmaktadır. Kadınların kariyer ilerlemelerini kolaylaştırmak için sahip oldukları bağlardan en yüksek faydayı sağlama yoluna gitmeleri yararlı olacaktır. Bu bağlamda ne kadar fazla sayıda biçimsel olmayan bağlar geliştirilirse o kadar iş odaklı faydaya sahip olunacağı söylenebilir. Biçimsel olmayan ağ ilişkileri en fazla olan üyelerin sırasıyla X54, X56, X46, X28, X47, X14, X29, X69 ve X18 kodlu üyelerin ağ ilişkilerinin fazla olduğu görülmüştür. Bu kadınların sosyal sermaye geliştirmelerinde sosyal ve profesyonel kulüp üyeliklerinden oluşan biçimsel olmayan ağ ilişkilerine ağırlık vermelerinin ve yeni bağlantı ve üyelik oluşturmaya daha fazla zaman harcamalarının etkili olduğu gözlenmiştir. Biçimsel olmayan ağ ilişkileri fazla olan kadınların aynı zamanda en fazla kadın ağ oranına sahip üyeler arasında olduğu dikkat çekmektedir. Ağ düzeneğinde kadınların sahip oldukları biçimsel olmayan ağ bağlarının oranının fazla olduğu ve bu bağlamda kadınların biçimsel olmayan ağ üyeliklerinin kariyerlerinde yükselmelerine neden olduğu söylenebilir. Kadınların biçimsel olmayan ağ ilişkilerinin fazla olması üst düzey görevlere yükselmelerine neden olacağı yönündeki önerme-5 doğrulanmıştır.

Bu çalışma ile kadınların ağ durumuna göre edinilen bağlayıcı, köprü kuran ve birleştirici sosyal sermayelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki kadınlar için köprü

kuran sosyal sermaye iş yaşamlarına başlarken önemli bir avantaj sağlamaktadır. Diğer şirket ve bireylerle köprüler kurarak kadınlar kariyer ilerlemelerinin önünü açmaktadır. Livesey ve Rotheroe (2007) ağ kurma ve ağlara dâhil olmada kadınların yapısal boşlukları köprülemede daha az fırsat yakaladıklarını belirtmiştir. Yüksek miktarda köprü kuran sosyal sermayeye yönetici kadınların dış bağlantılarını artırarak, yeni, değerli ve stratejik bilgi ve kaynakları örgüte kazandırabileceği birçok çalışmada ifade edilmiştir (Adler ve Kwon, 2002; Uzzi ve Dunlap, 2005). Bunun yanında yönetici kadınların köprü kuran sosyal sermayelerinin fazla olması risk almaları ve daha fazla güven duymalarını artırmaktadır. Kadınların köprü kuran sosyal sermayeleri güçlü bağları olmadığından azdır. Bağlayıcı sosyal sermayeleri ise homojen yani kadınlardan oluşan ağlarda sahip oldukları üstünlük nedeniyle fazladır. Burt'de (2004) kadınların heterojen gruplar arası köprüler kurmalarının faydalı olacağını tavsiye etse dahi kadınların sadece kadınlarla kurdukları ağ ilişkilerinin kapalı ağ özelliği gösterdiği vurgulanmıştır. Erkek ağlarına katılma eksikliği kadınların iş ve meslekleriyle ilgili daha fazla öğrenme ve fırsatları elde etme imkânlarını kısıtlamaktadır. Kadın ve erkekler arasında köprü kuran sosyal sermayenin artırılması ve aynı cinsiyetten olan bağlayıcı sosyal sermayenin kadın veya erkeklerin ilgilerine göre güçlendirilmesi gereklidir. Tüm anlatılanlar doğrultusunda kadınların sosyal etkileşimleri bağlayan, köprü kuran ve birleştirici sosyal sermaye oluşturmalarının kariyer ilerlemelerinde ayrı ayrı önemi ve avantajının olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında toplanan verilerden oluşturulmuş ağ düzeneği incelendiğinde sosyal ağ düzeneğinin ortalama yoğunluk değeri 0.0178 olarak düşük bir yoğunluğa sahiptir. Ağ düzeneğindeki kadın üyelerin yoğunluk derecelerinin yani içsel sosyal sermayelerinin çok düşüktür. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ağ ilişkileri incelendiğinde ağın kapalılık özelliği göstermediği ve bu sayede kadın üyelerin birbirlerine sıkı bağlarla bağlı olmadıkları ve bağlayıcı sosyal sermaye edinim düzeyinin az olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ortaya çıkan ağ düzeneğinde güçlü bağlara ve düşük yoğunluğa sahip olmanın dezavantaj sağladığını bu nedenle zayıf bağların ve yapısal boşluklara aracılık etmenin çok fazla fayda sağladığı söylenebilir. Bir kadın yönetim kurulu üyesi ağ düzeneğinde yapısal boşluklara aracı ya da köprü olabilmesi sayesinde edindiği sosyal sermayeden fayda sağlamaktadır. Bu bakımdan bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi kadınların sosyal sermaye edinimlerinin samimi olmayan arkadaşlık bağlarından, üyelikler ve iş odaklı arkadaşları gibi nispeten daha zayıf bağlardan, gruplar arasındaki ilişkilerden

oluştugu ve ağ büyüklüğünün fazla olduğu, ilişkiler hiyerarşisinin az olduğu, ağın yoğunluğunun ve ilişki benzerliklerinin az olduğu ve meslektaşlarla ilişkilerin fazla olduğu köprü kuran sosyal sermaye özelliğinde olması kariyerlerinde yükselmelerine neden olmaktadır. Buraya kadar kadınlar için önemli olan sosyal sermaye stratejisinin köprü kuran olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yapısal boşluklarının miktarı fazla olan kadınların bu boşluklarının kenarlarında bulunan aktörler arasında birbiriyle bağlantılı olmayan ikinci ve üçüncü aktörler arasında köprü görevi görecektir ilişkiler kurarak bilgi avantajı ve üstünlükler kazanmaktadır. Burt'e (2000) göre bir üyenin bu ağ düzeneğine dâhil ikinci bir aktörden kazanacağı bilgi, fayda veya göreceği destek bu ağın bir üyesi olan bir üçüncü kişiden edineceği bilgi, fayda veya destek ile olmaktadır. Burt'e (2000) göre sosyal sermayeyi ortaya çıkartan ya da oluşturan esas mekanizma birbirine bağlı olmayan dolayısıyla aynı bilgi, kaynak veya yararlar sağlanabilecek ikinci, üçüncü aktörlerle kurulan bağlantılardır. Bu bağlantılar bu kadınlara elinde olmayan ikinci ve üçüncü aktörlerin imkânında olan bilgi, fayda ve desteklere ulaşılabilme sağlanmaktadır. Diğer taraftan bu önerme için yapılan analizlerde ağ düzeneğinin yoğunluğunun az olmasının da bu kadınlar için avantaj sağladığı görülmektedir. Yüksek yoğunluktaki ağlar, daha az yapısal boşluğa ve zayıf bağlarla sahip olacağından daha az aracılık imkânı olacaktır. Diğer taraftan çok fazla yapısal boşluğu olan ağ ilişkileri daha fazla aracılık edebilme fırsatı sağlamakta dolayısıyla da daha fazla köprü kuran sosyal sermaye imkânı sunmaktadır.

Bağımsız kadın yönetim kurulu üyeleri erkekleri sosyal sermaye olarak ne düzeyde kullandığı ikinci önermede ortaya çıkartılmıştır. Çalışmanın ikinci önermesi Burt (1998) ve Ibarra (1997) ile Kanter'in (1977) çalışmalarında savundukları ve ortaya çıkarttıkları birbiriyle çelişen ve tamamen birbirinden farklı olan görüşlerini sınamak amacıyla oluşturulmuştur. Kadınların iş hayatında kariyer ilerlemelerinin ancak hem cinslerinin desteği ve güçlü olan kadınlarla bağlar geliştirilmesiyle gerçekleşebileceğini savunan Ibarra'nın (1997) çalışması yabancı yazında çok sayıda destek bulsa da bu çalışmada kadın üyelerin kadınlardan ziyade erkeklerin aracılığıyla kariyer ilerlemesi sağladıkları sonucu ağırlık kazanmaktadır. Kanter'de (1977) ise kadın üst düzey yöneticilerin veya CEO'ların bağımsız kadın üyelerin kurula getirilmesinde istekli ve etkili oldukları ve bunun nedeninin de örgütler açısından tamamen sembolik olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç Burt'de (1998) vurgulanan kadınların kariyerlerinin mentorlük eksikliğinden geri kaldığı ve güçlü bir mentor desteğiyle kadınların sosyal sermayeyi ödünç alma ihtiyaçlarının karşılanabileceği

ve böylelikle güçlü bağlara sahip olacakları görüşünü desteklemektedir. Kadınların erkeklere göre sahip olduğu bağların daha düşük statüdeki insanlardan oluştuğu ve bu nedenle kadın ve erkek sosyal sermaye düzeylerinin fayda sağlama düzeylerinin kadınlarda daha az olduğu (Christopherson, 2009; Levy, 1989) düşünüldüğünde kadınların kariyer ilerlemeleri için erkeklerden destek almaları beklenmektedir. Kadınlar sosyal sermayelerini erkeklerden oluşan güçlü bir mentor yardımıyla ve onların sosyal sermayelerini ödünç alarak güçlü bağlara sahip olmakta ve genellikle erkeklerin sosyal sermayelerinin ödünç alınacağı üstünde durarak kadınların en büyük eksikliklerinin destekleyici bulmak olduğunu vurgulamıştır. Kadınların kurula kabul edilmesinde kuruldaki seçkin ve orta yaşını geçmiş erkekler kulübüne dâhil olan erkeklerin müdahalelerinin ve etkilerinin fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kadın üyeler azınlıkta kaldıklarında etkin olmayan çalışma ilişkilerine maruz kaldıkları ve erkek üyelerle aynı şartlara sahip olsalar dahi çalışma ilişkilerini düzeltmedikleri ancak diğer erkeklerin söz hakkı vermesiyle haklara kavuşabilmektedirler. Aile şirketlerinde yönetim kademeleri için yeterince erkek olmaması durumunda kadınlara yönetim kademelerinde ancak sıra geldiği ve bu sayede yönetim kurulu üyeliğine kadar yükselebilmektedirler. Diğer kurullarla olan bağlantıları, bir kadın üyenin diğer kurullardaki kadın üyelerden haberdar olmaları ve diğer kurullar hakkında geniş bilgiye sahip olmaları kadınların üye seçilme potansiyellerini artırmaktadır. Kadınların tercihlerine bağlı olarak oluşturulan ağ düzeneklerinin yanı sıra grup kompozisyonunun kısıtları nedeniyle zorunlu olarak oluşturulan ağ düzeneklerinin olduğu vurgusuna değinerek kadınların erkeklerle kuracakları ilişki ve bağların kariyer gelişimleri açısından zorunluluk olarak kabul edilmesi gerektiği savunulabilir.

Çalışmanın sonucunda kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerinde sadece kadınlardan oluşan (homojen) ağ ilişkileriyle edindikleri bağlayıcı sosyal sermayelerinin az olmasının (önerme-1), yüksek düzeyde aracılık değerine sahip olmanın ve bu ilişkileri mentör, danışman, sponsor veya koç gibi meslekleri yapan destek sağlayıcı aracı aktörlerle kurdukları ilişkilerin fazla olmasının (önerme-3) ve ağ içinde sahip oldukları biçimsel olmayan ağ bağlarının ve biçimsel olmayan gruplar içerisinde yer alma eğilimlerinin fazla olmasının (önerme-5) beklendiği ortaya çıkmıştır. Kadınların erkek ağlarıyla olan (heterojen) ağ ilişkilerinden edindikleri birleştirici ve köprü kuran sosyal sermaye düzeylerine bakıldığında tüm kadınlar için geçerli bir sonuç çıkmamıştır (önerme-2). Son olarak çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olan kadınların sosyal ağ

düzeninde merkezi konumda ve yüksek düzeyde dışsal sosyal sermayeye sahip olmadıkları ve dışsal sosyal sermayenin düşük olmasının çok sayıda yönetim kurulu üyeliğine sahip olma nedeni olmadığı ortaya çıkmıştır (önerme-4). Bu sonuçlar hangi tür sosyal sermayenin kadınların kariyerleri için daha önemli olduğuna belirginlik kazandırmıştır. Sonuç olarak kadın yönetim kurulu üyelerinin önemi göz ardı edilmeyecek kadar büyüktür, kadın üyeler farklı kesimleri bir araya getiren bağları genişletmektedir. Kadınların sorunlara farklı yaklaşım ve bakış açılarının olması ve farklı sorularla yönetim kurulu üyeleri arasında iletişimi güçlendirmektedir. Ülkemizde yönetim kurulu üyesi seçme kişisel tavsiye ve ağ bağlantıları aracılığıyla objektif bir seçim kriteri veya standart bir süreci olmayan tamamen gayri resmi usulde gerçekleştiğinden sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerine dair bir araştırmanın başarılı bir şekilde yapılabilmesi için ideal bir konu olarak yazına birçok katkı ve destek sağlandığı düşünülmektedir. Yönetim kurullarında neden kadın sayısının az olduğuna dair birçok sebep bulunmaktadır. Bu nedenler arasında en önemli ve en öncelikli olanları kadınların önemli konuma gelebilecekleri ağ bağlarına ve gerekli bağlantılara uzak kalmaları ve gerekli niteliklerden yoksun oldukları düşüncesidir. Kadınların sosyal sermaye geliştirmelerinde sosyal ve profesyonel kulüp üyeliklerinden oluşan biçimsel olmayan ağ ilişkilerine ağırlık vermelerinin ve yeni bağlantı ve üyelik oluşturmaya daha fazla zaman harcamalarının etkili olduğu gözlenmiştir.

## 6.2. Öneriler

Buraya kadar sunulmuş olan tartışma ve bulgular ile sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramı araştırmacılarının her zaman üzerinde durduğu ağ yapısı özelliklerinin kapsamının genişletilerek cam tavan engellerini aşarak kariyer gelişimini başarmış üst düzey yönetici kadınların (bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi) ağ yapılanması ve kapsamına göre sosyal sermaye edinim biçimleri ortaya çıkartılmış ve çalışma kapsamında öne sürülen beş önerme ile araştırma modeli oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında öne sürülen önermeler kadınların kariyer gelişimindeki önemli olan sosyal sermaye edinim biçimlerini göstermektedir. Bunun yanı sıra çalışmada kadınların sadece kadınlardan oluşan homojen nitelikli bağlayıcı sosyal sermaye düzeyleri, köprüleyen ve birleştirici sosyal sermaye ile erkek ağlarından edindikleri sermayeleri, mentör, danışman, sponsor veya koç gibi destek sağlayan aracı aktörlerle ilişkilerinden edindikleri sosyal sermayeleri, başta dışsal olmak üzere dış bağlantı ve ilişkilerinden edindikleri sosyal sermayeleri ve son olarak da biçimsel olmayan ağ ilişkileri ile edindikleri sosyal sermayelerinin üzerinde durulmuştur. Sosyal ağ



analizinde cinsiyet farklılıkları hemcinslerle olan ilişkileri ifade eden homofili ile derecesinin fazla olması kadınları kötü yönde etkilediği, kadın sayısı arttığında homofili oranının da ağ içinde artacağı vurgulanmıştır. Bu nedenle bu çalışmada öne sürülen önerme-1'in gelecekteki araştırmalarda daha derinlemesine ve daha uygun olduğu düşünülen bir yöntem kullanılarak çalışılması kurama daha fazla katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye'de kadınların sosyal sermaye oluşturma eğilimleri sonucunda ortaya çıkan ağ düzeneklerinin belirlenmesi toplumun kültürel özelliklerinin benimsenmesi kapsamında ele alınması önerilebilir. Kadınların kariyer gelişimlerinde sosyal sermayelerinin önemi bu çalışmada ortaya çıkmaktadır. Kadının sosyal yaşamlarında annelik rolünün olması, kadınlık cinsiyetine ait kalıp yargıların baskısında çekici veya cinsel obje olarak görülmesi onları sadece diğer kadınlarla iletişim kurmaya itmektedir. Aile baskısı ve kültürel kısıtlar profesyonel yönetici konumundaki kadınların kariyer gelişimlerinde belirgin olarak fark edilmektedir. Dünya genelinde kadın yöneticilerin az olması ve kadın yönetim kurulu üyesi olmanın engellenmesi cam tavan engelleri olarak yazında yer bulmuş ve çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Örgütlerdeki erkek veya kadın yöneticilerin cinsiyetle ilişkili tutumları olarak kadınların üst düzey yönetici olmalarında mentör, danışman, sponsor desteğinin sağlanması kariyer gelişimlerine katkı sağlaması nedeniyle bu çalışmada sadece bir araştırma boyutu olarak değinilmesinin konunun önemini göz ardı ettiği söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada ele alınan kadınların kariyer gelişimlerindeki her bir sosyal sermaye edinim biçiminin ayrı çalışmalar halinde daha kapsamlı olarak araştırılması yazına ve kurama daha fazla katkı sağlayabilir.

Kadınların ağ düzeneklerini sık sık görünmez, önemsizleşen ve fazlalığında tehdit unsuru olarak gören bir kültürel bağlamda kadınların ağ oluşumlarının sadece organik olduğu ve kariyer gelişimlerinde etkisiz eleman olduğu düşünülebilir. Bu algının ileride yapılacak çalışmalarla değiştirilmesi ve verilmesi gereken önemin verileceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın hem konusu hem de ortaya çıkan sonuçları bakımından kariyer hedefleyen kadınlar için önemli ve faydalı bulgular sunduğu söylenebilir. Çalışmanın bulgularında yer alan kadınların sosyal sermayesinin kazanımdan çok başkaları tarafından kazandırıldığı sonucuna istinaden kadınların cam tavan engellerini sosyal sermaye oluşturarak aşmaları için mentor, danışman, sponsor gibi destek sağlayıcı aracı

aktörlerle ilişkiler geliştirilmesi amacıyla daha kapsamlı stratejiler belirleyen çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Çalışmanın diğer bir önerisi ise sosyal sermayenin cinsiyete dayalı doğası gereği kadınlar erkeklerin gerisinde saklanmak durumunda kalmaları nedeniyle bu çalışmadan sonra her başarılı kadının arkasında başarılı bir erkek vardır söylemi burada öne çıkmaktadır. Kadınların daha cesur, özgüvenli, çalışkan ve girişken olarak faydalı ağ ilişkileri kurmaları çoğu erkeğin olması gerekenden daha başarılı olmasının önünü kesecektir. Bu bağlamda örnek teşkil eden kadın yöneticiler üzerine çalışmalar yapılarak diğer kadın çalışanların hedef belirlemeleri ve umutsuzluğa kapılmamaları sağlanabilir. Bu araştırmaların sonuçları açık erişim olarak paylaşılabilir.

Çok yakın bir tarihte resmi gazetede yayımlanarak uygulamaya alınan Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu 6701 Sayılı Kanununun 7. maddesinin 2. fıkrasında Türk toplumunda çalışma hayatında zorunluluktan kaynaklanan durumlar dışında cinsiyet ayrımı yapılamayacağı ve cinsiyet ayrımcılığının yasak olduğu belirtilmiştir. Kanun ve yaptırımlarda yer bulan cinsiyet ayrımcılığının yasaklanmış olması kadınların karşı karşıya kaldıkları görünmez ve aşılmaz engellerin üstesinden gelmeye yetmediği görülmektedir. Bu durumun engellenmesi için akademik ve sosyal amaçlı çalışmalar yapılarak kadınların güçlendirilmesi ve kariyer gelişimlerini başarmaları amacıyla en önemli stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu konuda bilimsel kuram ve araştırmaların desteği ve temel alınarak yapılacak araştırmaların kuramı genişleteceği ve uygulamalardaki katkısıyla değer katacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında kadınların eğitim düzeylerinin çok yüksek olmaları, çok fazla nitelik ve tecrübeye sahip olmalarının hak ettikleri veya görev yapabilecekleri mevkilerde görev almalarında tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Fakat bir erkek için bu özellikler tek başına yeterli olmaktadır. Sosyal sermaye ve sosyal ağ düzenekleri kadınlar için daha etkili ve önemlidir. Bu bakımdan kadınların kariyer ilerlemeleri için istedikleri ve hak ettikleri konum ve statülere gelmelerine yardımcı olacak sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerini geliştirmeye yönelik çalışmalara odaklanılabilir.

Her bir örgüt kuramınının bakış açısının farklı anlamlar ve sonuçlar ortaya koyacağı düşünülerek örgüt kuramı araştırmacıların farklı bakış açılarıyla kadın yönetim kurulu üyelerinin rolü ve önemini kuramsal olarak ortaya koyacak çalışmalar yapılabilir.

Kadın istihdamının en fazla olduğu, en az olduğu ve hiç kadın istihdamı olmayan sektörler ayrımı yapılarak hangi sektörde kadınların karar alma süreçlerine yönetim kurulu üyesi olarak dâhil olabileceği ve kadın faktörünün sektörlere göre yol açtığı farklılıklar ve katkılar araştırılabilir. Ülkemizde kadın üyelerin karı ve yönetim kurulu büyük olan örgütlerde görevlendirilme nedenleri kapsamlı olarak araştırılabilir.

Bu çalışmada ortaya çıkan kadınların daha fazla dış aracılık ilişkilerine sahip oldukları ve dış aracılık ilişkilerini kullandıkları bulgusundan yola çıkarak kariyerinde ilerlemek isteyen kadınların dış çevreleriyle daha fazla bağlantılar kurabilirler. Dışsal bağlantıların ve sosyal sermaye düzeylerine bakmaksızın bu çalışmada ortaya çıkan ve en önemli olduğu düşünülen önerinin kadınlar için sosyal sermayenin türü ve miktarından çok fayda sağlayan sosyal ağ ilişkileri (biçimsel olmayan ağlara veya gruplara girme) kurma gereğidir.

Kadın üyeler ağ düzeneklerinde aracılık yapabilecekleri potansiyel boşlukları belirleyip köprüler kurarak onları değerlendirebilirler. Kurul üyesi kadınların bilgi düzeyleri ve kaynak temini sağlama ve şirketlerin dış çevreleriyle iletişim aracı görevi üstlenmeleri nedeniyle daha fazla sayıda kurul üyeliği yapmaları önerilir. Kadınların yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey görevlere seçilme şanslarının az olmasının nedeni olarak görülen tamamen gerçek dışı olan eğitim ve deneyim olarak eksik ve yetersiz oldukları düşüncesine dayalı kalıp yargıları aşmak için daha fazla bu konuda sosyal projeler ve çalışmalar yapılabilir.

Kadınların toplumsal normlar ve kadınlık kavramının inşasından dolayı iş ve kariyerle ilgili olsa bile karşı cinsle bağlantıları sınırlı düzeyde olmaktadır bu durumda da kadınların kapalı sosyal ağ ilişkilerinin dezavantajlarıyla yüzleşmektedirler. Bu durumların zararlarına maruz kalmamak için kadınların sosyal ilişkilerinde karşılıklı bağlılık, güven ve arkadaşlığa dayalı ilişkiler geliştirmeleri tavsiye edilmektedir.

Örgütler kadınların katkı ve faydalarını göz ardı etmeyerek Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetim kurulunda kadın üye bulundurulmasına ilişkin çıkarılan tebliğin İsveç, Norveç ve İspanya gibi ülkelerdeki gibi kanunlaşması için girişimlerde bulunabilirler ve yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunmasını sağlayıcı girişimler ülkemize ayrıcalık kazandırabilir.

Türkiye’de aile şirketlerinde yönetim kademeleri için yeterince erkek olmaması durumunda kadınlara yönetim kademelerinde ancak sıra gelmekte ve yönetim kurulu üyeliği şansı doğmaktadır. Kadınlara öncelik verilmesine dair farkındalık ve bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir. Son olarak örgütler kadın yönetim kurulu üyesi sayılarını artırmak için çaba gösterebilirler.

### **6.3. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları**

Bu çalışma kuramsal temelde dikkatle ve itinayla hazırlanmış olmakla beraber konuyla ilgili olan ve olabilecek tüm kaynaklar incelenmiş ve en güncel kaynaklar ve kuramsal çalışmalara yer verilmiştir. Kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri özellikleri ile ilgili geniş bir yazın taraması yapılmış ve çalışma kapsamındaki tüm hususların kuramsal temellerine vurgu yapılmaya çalışılmıştır. Kadınların sosyal sermayelerinin kariyer ilerlemeleri için gerekli ve zorunlu bir ihtiyaç olması nedeniyle bu konunun araştırılması faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Kadınların üst düzey yönetsel kademelere ulaşmalarında sosyal sermaye edinim biçimlerinin ortaya çıkartılması için bu araştırmaya hangi grup kadınların dâhil edileceği önemli bir unsurdur. Kadınların seçiminde yazına en fazla katkıyı sağlayacak kapsam olarak üst düzey yönetici konumundaki kadınların seçilmesi ve çalışma çerçevesinde toplanan ikincil veriler neticesinde analizlerin yapılması uygun görülmüştür. Yönetim Kurulu üyeliği gibi gelinmesi bir kadın için çok zor olan görevlere ulaşmış kadınlardan elde edilecek verilerin konuya açıklık kazandıracığı düşünülmüştür.

Bu çalışma sürecinde, kadınların sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri özelliklerine dair örgüt kuramları bakış açısıyla yapılmış bir çalışmaya rastlanmamış olunması çalışmanın bu anlamda yazına önemli katkı sağlayacağını göstermektedir. Özellikle kadınların ağ ilişkilerinin faydalarına dair şimdiye kadar cinsiyete dayalı bir çalışma yapılmamıştır. Ayrıca bu çalışma kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermayelerini cinsiyete göre sınıflamış ve hangi cinsiyetin daha fazla kullanıldığını ispatlamıştır. Yapılan analizlerde sadece sosyal ilişki, temas, bağ ve etkileşimlerin sayısal niteliklerine dayalı bir ağ analizi tekniğinden ziyade altı boyutlu ve kadınların tüm sosyal sermaye edinim davranışları için kullandıkları ilişki tiplerini kapsayan iki veri seti üzerinden analizler yapılmıştır. Sosyal ağ analizi yöntemi için 70 kişilik bağımsız kadın üye örneklemeden toplanan verilerin usulüne göre UCINET programına girişi ve kodlaması yapılarak

matrisler oluşturulmuştur. Sosyal sermaye ve sosyal ağ analizi çalışmalarında dünya çapında en fazla tercih edilen program olması nedeniyle UCINET programından yararlanılmış olup, bu programın görsel eklentisi olan NetDraw ile ağ haritası oluşturulmuştur. Excel programından da çalışma verilerini sınıflamak ve listelemek amacıyla çok fazla faydalanılmıştır. Çalışmada ikincil veri taraması yapılmasının sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri için daha faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkilerine ilişkin veri ve bilgilere erişimin diğer yöntemlerle ulaşılması çekince ve güvensizlik yaratacağından zor olmaktadır. Örnekteki her bir üyeye ait internet haberleri, BIST raporları, şirket haberleri, öz geçmişleri, resmi kişisel internet siteleri, kişisel bilgileri, aileleri, eğitimleri, okul yıllıkları, STK üyelikleri, sosyal medya hesapları (facebook, twitter, instagram, linkedin) ve bilgi sağlayacağı düşünülen diğer edinilen bilgi kaynaklarından veriler kapsamlı olarak taranmıştır.

Araştırmanın veri toplama ve analiz sürecinde de bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle kadınların sosyal sermayelerinin belirlenmesi ve sosyal ağ ilişkilerinin ölçümüne dair görgül bir çalışmanın yapılmamış olması nedeniyle veri toplama aşaması çok uzun sürmüştür. Araştırma için toplanan verinin büyüklüğüne bağlı olarak, yüz yüze görüşme veya anket yöntemi ile veri toplamak zaman alıcı, uygulanması zor bir yöntem olması nedeniyle ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Ayrıca, matrislerin oluşturulması sürecinde, belirli bir büyüklüğü aşmaması için bazı ilişkiler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Her kadın üyenin doğrudan ilişkilerinden oluşan matrisin 490x490 olduğu düşünülürse dolaylı ilişkilerin eklenmesiyle matris çok büyük boyutlara ulaşacağından dolaylı ilişkiler kapsama dâhil edilmemiştir. Diğer bir kısıt ise çalışma kapsamına alınan kadın üyelerin ilişki ve sosyal temaslarına ilişkin ağırlıklandırılmış matris için oluşturulan sınıflamanın yazından derlendiği şekliyle kullanılması tek başına yeterli olamayacağı ve bu durumun nedeni olarak bu konularda yeterli çalışmanın yapılmamış olması gösterilebilir. Daha sonraki çalışmalara destek olmak ve katkıda bulunmak amacıyla kariyerinde ilerlemek isteyen orta ve üst düzey görevlerde olan kadın çalışanlara, araştırmacılara ve örgütlere bu tezin kısıtları nedeniyle yapılmasına imkân bulunmayan ve yapılmamış boşlukları doldurmaları için öneri niteliğinde tavsiyeler yukarıda sunulmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sınıflandırma kriterlerinin konu hakkında çok fazla bilgisi ve yetkinliği olan hakemler tarafından yeniden değerlendirilmesi ve farklı yöntemlerle konunun daha da derinlere inerek güncelliğinin artırılması sağlanabilir. Bu kısıtlara rağmen

bu çalışmanın ulusal ve uluslararası yazında hem konu olarak hem de kullanılan yöntem ve elde edilen bulgular bakımından benzerinin olmaması nedeniyle gelecekte gerçekleştirilecek benzer araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı ve bu konuda çalışan araştırmacılara yeni araştırma alanları açacağı düşünölmektedir.



## KAYNAKÇA

- Adams, R. B. ve Ferreira, D. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2): 291–309.
- Addis, M. E., ve Mahalik, J. 2003. Men, masculinity, and the contexts of help seeking. *American Psychologist*, 58, 5–14.
- Adler, P. S. ve Kwon, S-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Adler, N. J. ve Izraeli, D. N. 1994. *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Ahuja, G. 2000. Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3): 425-455.
- Ahl, H. 2008. **Women, entrepreneurship and social capital: A dialogue and construction**, Copenhagen Business School Press. 167-189
- Ahn, T. K., ve Ostrom, E., 2002. **Social Capital and the Second Generation Theories of Collective Action: an Analytical Approach to the Forms of Social Capital.** (s.1-36). Boston, Massachusetts: Annual Meeting of the American Political Science Association.
- Aldrich, H. E. 1989. Networking Among Women Entrepreneurs, *Women Owned Businesses*, s. 103-132. New York
- Alesina, A., ve La Ferrara, E., 2000. Participation in heterogeneous communities. *Quarterly Journal of Economics*, August, 847–904.
- Alexander, E. A. 2012. The effects of legal, normative and cultural-cognitive institutions on innovation in technology alliances. *Management International Review*, 52 (6):791-815. ISSN 0938-8249
- Allen, M. P. 1974. The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directorates. *American Sociological Review*, 39(3):393-406.

- Almer, E. D., ve Single, L. E. 2007. Shedding Light on the AICPA Work/Life and Women's Initiative Research: What Does It Mean to Educators and Students? Issues in *Accounting Education*, 22 (1):67-77.
- Anderson, A.R., ve Jack, S. L. 2002. The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or lubricant?. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 193-210.
- Andrews, R. 2010. Organizational social capital, structure and performance, *Human Relations*, 5(63):583–608.
- Anucha, U., Dlamini, N., Yang, M., ve Smylie, L. 2006. Social capital and the welfare of immigrant women: a multi-level study of four ethnic communities in Windsor. Ottawa, Ontario: *Status of Women Canada*,
- Ararat, Melsa, ve Yurtoğlu, B. Burçin, 2014. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim konulu tebliğleri ile ilgili genel değerlendirme ve yorum, [research.sabanciuniv.edu/18885/1/TebliğSon.pdf](http://research.sabanciuniv.edu/18885/1/TebliğSon.pdf)
- Arslandaş, C. C. 2012. **Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul,
- Ashcraft C., ve Breitzman, A., 2007. Who Invents IT?: An Analysis of Women's Participation in Information Technology Patenting, *National Center for Women and Information Technology*,
- Baker, W. 1990. Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Barr, A. 1998. **Enterprise Performance and the Functional Diversity of Social Capital**. Working Paper Series, 98-1, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford.
- Bartol, K. M. 1978. The sex structure of organizations: A search for possible causes. *Academy of Management Review*, 5, 805-81.



- Barton, L. 2001. **Crisis in organizations II** (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Beck, A. J. 2003. Through The Looking-Glass Ceiling: The Advancement of Women Administrators and Women Faculty in an Institution of Higher Education, (Yayınlanmış Doktora Tezi), The University of Texas, Austin,
- Becker, G. S. 1993. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education** (3rd Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bell, M. P. McLaughlin, M. E. ve Sequeira, J. M. 2002. Discrimination, harassment, and the glass ceiling: Women executives as change agents, *Journal of Business Ethics* 37 (1):65-76.
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., III, ve Wade, J. B. 1996. Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 1568-1593.
- Benkel, M., Mather, P. ve Ramsay, A. 2006. The Association between corporate governance and earnings management: The role of independent directors. *Corporate Ownership&Control*, 3 (4):65-75.
- Bernardi, R. A. ve Threadgill, V. H. 2010. Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2).
- Bernardi, R. A, Bosco, S. M, ve Columb, V. L. 2009. Female Representation on Boards of Directors Associate with the 'Most Ethical Companies' List?, *Corporate Reputation Review*, 25(3): 270-280.
- Bianco, M., Ciavarella, A. ve Signoretti, R. 2015. Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2):129-144
- Bierema, L. L. 2005. Women's networks: a career development intervention or impediment?. *Human Resource Development International*, 8 (2):207-24.

- Bilimoria, D. 2006. The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1):47–61.
- Bilimoria, D. 2000. Building the business case for women corporate directors. In: Burke, R. and Mattis, M. (eds.) **Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities**, 25-40. Kluwer, Dordrecht.
- Bilimoria, D. ve Piderit, S. K. 1994. Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37 (6):1453-1471.
- Birdthistle, N. 2008. An examination of tertiary students' desire to found an enterprise. *Education Training*, 50(7):552-567
- Black, J. H., ve Erickson, L. 2000. Similarity, Compensation, or Difference?. *Women and Politics*, 21(4).
- Bradshaw ve Wicks, 2000. The Experiences of White Women on Corporate Boards in Canada: Compliance and Non-compliance to Hegemonic Masculinity, in R. J. Burke and M. C. Mattis (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors* (Kluwer Academic Publishers, The Netherlands), s. 97–109.
- Brammer, S. A. Millington ve S. Pavelin, 2007. Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards. *Corporate Governance*, 15(2): 393-403.
- Brass, D. J. 2011. A social network perspective on industrial/organizational psychology. <http://www.linkscenter.org/papers/brassoxford.pdf> (Erişim tarihi: 02.04.2016).
- Brehm, J., ve Rahn, W. 1997. Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital. *American Journal of Political Science*, 41: 999-1023.
- Brett, J. M ve Stroh, L. K. 2000. Chapter 5: Turnover of Female Managers, **Women in Management: Current Research Issues** (eds. Davidson, M. J. ve Burke, R. J.), Sage Publications, Londra.
- Boix, C., ve Posner D. N., 1998. SocialCapital: Explaining Its Origins and Effects on Government Performance, [http://web.mit.edu/posner/www/papers/social\\_cap\\_explain.pdf](http://web.mit.edu/posner/www/papers/social_cap_explain.pdf) (27.5.2015).

- Bolino, M., Turnley, W., ve Bloodgood, J. M., 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4):505-522. [Online] Available at: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/4134400>.
- Bontis, N., Keow, W.C., ve Richardson, S. 2000. Intellectual Capital And Business Performance In Malasian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1):85-100.
- Borgatti, S. P., ve Foster, P.C. 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29: 991-1013.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., ve Freeman, L. C. 2002. **Ucinet for windows: software for social network analysis**. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bourdil, M., ve Géraudel, M. 2016. What are the interpersonal antecedents of women's network satisfaction? A study conducted with French women entrepreneurs, *Gender in Management: An International Journal*, 31 (4):266-280
- Bourdieu, P. 1986. **The forms of capital**. In J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research of the sociology of education (s. 241-258). New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. 1983. **Ökonomisches Kapital, Kulturelles Kapital, Soziales Kapital**, Hrsg: Kreckel, Reinhard, *Soziale Ungleichheit, Soziale Welt*, Sonderband 2. Göttingen, s. 183-198.
- Boxman, E. A. W., De Graaf, P. M., ve Flap, H. D. 1991. The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch Managers. *Social Networks*, 13: 51-73.
- Bozionelos, N. 2009. Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: a study with expatriate nurses in Saudi Arabia, *Human Resource Management*, 48 (1):111-34.
- Böhler, D., Rapp, M. ve Wolff, M. 2010. Director networks, firm performance, and shareholder base retrieved from social sciences research network,
- Brass, D. J. 1985. Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28(2):327-43.
- Briggs, X. S. 1998. Brown Kids in White Suburbs: Housing Mobility and the Multiple Faces of Social Capital. *Housing Policy Debate*, 9(1): 177-221.

- Broadbridge, A. 2010. Social capital, gender and careers: evidence from retail senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (8):815-834
- Bruegel. I. 2005. Social Capital and Feminist Critique. In J. Franklin (ed.), *Women and Social Capital*. South Bank University, London: Families and Social Capital ESRC Research Group Working Paper No. 12
- Burbridge, L. C. 1994. **The Occupational Structure of Nonprofit Industries: Implications for Women.** In women, Power, and Status in the Nonprofit Sector, Teresa Odendahl and Michael O'Neill, (eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Burke, R. J., ve McKeen, C. A., 1989. Developing formal mentoring programs in organizations. *Business Quarterly*. 53, 76- 99.
- Burke, R. J., Rothstein, M. G., ve Bristor, J. M. 1995. Interpersonal networks of managerial and professional women, *Women in Management Review*, 10(1): 21.
- Burke, R. J. 1997. Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource. *Journal of Business Ethics*, 16: 909–915
- Burke, R. J. 2000. Company size, board size, and the numbers of women corporate directors. In Burke, R. and Mattis, M. (Eds), **Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities**, Kluwer, Dordrecht, pp. 118-125.
- Burke, R. J., ve Nelson, D. L. 2002. **Advancing women's careers.** Oxford: Blackwell Publishers.
- Burke, R. J. ve Mattis, M. C. 2000. Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities (Dordrecht: Kluwer).
- Burgess, Z., ve Tharenou, P., 2002. Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethic*, 37: 39–49
- Burt, R. 1979. A structural theory of interlocking corporate directorates. *Social Networks*, 1(4): 415-435.

- Burt, R. 1980. Cultural Myths and supports for rape. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (2): 217-230.
- Burt, R. 1992. **Structural holes: The social structure of competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. 1997. The Contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42:339-365.
- Burt, R. 1998. The gender of social capital, *Rationality and Society*, 10(1):5-46.
- Burt, R. 2000. The network structure of social capital. In B. Straw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 22: 345-423. USA Elsevier Science Inc.
- Burt, R. 2005. **Brokerage and closure: An introduction to social capital**, Oxford: Oxford University Press
- Byrne, D., Nelson, D., ve Reeves, K. 1966. Effects of consensual validation and invalidation on attraction as a function of verifiability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 98- 107.
- Cabrera, S. F. ve Thomas-Hunt, M. C., 2006. Risky business: A theoretical framework for the advancement of executive women. Manuscript in preparation.
- Cabrera, S. F. ve Thomas-Hunt, M. C., 2007. “Street Cred” and the Executive Woman: The Effects of Gender Differences in Social Networks on Career Advancement. *Advances in Group Processes*, 24: 123-147.
- Cannings, K. ve Montmarquette, C. 1991. Managerial momentum: a simultaneous model of the career progress of male and female managers, *Industrial & Labor Relations Review*, 44(2): 212-28.
- Carli, L. L. 2001. Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57(4), 725–741.
- Carpenter, M. A. ve Westphal, J. D. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44, 639-660.

- Carrasco, A., Francoeur, C., Real, I., Laffarga, J., ve Ruiz-Barbadillo, E. 2012. Cultural differences and board gender diversity. *Comptabilites et innovation*, May, Grenoble, France. pp.cd-rom, 2012.
- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., ve Ruiz-Barbadillo, E. 2014. Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias?, *Journal of Business Ethics*, 129:429–444
- Carroll, G. R., H. Haveman, vd., 1990. Karrieren in Organisationen. Lebensverläufe und sozialer Wandel. K. U. Mayer. Frankfurt am Main, *Westdeutscher Verlag*, 146-178.
- Carter, S., Anderson, S. ve Shaw, E. 2001. Women's Business Ownership: A Review of the Academic, Popular and Internet Literature. Glasgow: University of Strathclyde.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. ve Simpson, W. G., 2003. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38: 33–53.
- Catalyst, 1998. Advancing Women in Business-The Catalyst Guide, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Catalyst, 2003. Census of Women on the Boards. Catalyst, New York, NY.
- Catalyst, 2011. Women and minorities lose ground on Fortune 500 boards, alliance for board diversity census shows. available at: [www.catalyst.org/newsroom](http://www.catalyst.org/newsroom).
- Christopherson, S. 2009. **Working in the Creative Economy: Risk, Adaption, and the Persistence of Exclusionary Networks**. pp. 72–90 in Creative Labour: Working in the Creative Industries, edited by A. McKinlay and C. Smith. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Chugh, S. ve Sahgal, P., 2007. Why Do Few Women Advance to Leadership Positions? *Global Business Review*, 8 (2): 351–365.
- Clarke, T. 2005. Accounting for Enron: Shareholder value and stakeholder interests. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 598-612.

- Coffey, B. S., ve Wang, J. 1998. Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17:1595-1603.
- Cohen, D., ve Prusak, L., 2001. **Kavrayamadığımız zenginlik, kuruluşların sosyal sermayesi.** (A. Kardam, Çev.)
- Coleman, J. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology Supplement*, 94:93–120.
- Coleman, J. 1994. **Foundations of social theory.** Cambridge: Belknap Press
- Coleman, J. 2000. **Foundations of social theory.** England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, M. 2008a. Annotated bibliography: support and development for women senior leaders at work, available at: [www.wlecentre.ac.uk/cms/files/projectreports/annotated\\_bibliography\\_support\\_and\\_development\\_for\\_women\\_senior\\_leaders\\_at\\_work.pdf](http://www.wlecentre.ac.uk/cms/files/projectreports/annotated_bibliography_support_and_development_for_women_senior_leaders_at_work.pdf) (erişim: Haziran, 2015)
- Coleman, M. 2008b. A digest of groups that support women at work, erişim: [www.lecentre.ac.uk/cms/files/projectreports/digest\\_of\\_groups\\_and\\_organizations\\_supporting\\_women\\_in\\_work.pdf](http://www.lecentre.ac.uk/cms/files/projectreports/digest_of_groups_and_organizations_supporting_women_in_work.pdf) (erişim tarihi: Haziran, 2015).
- Coleman, M. 2010. Women-only (homophilous) networks supporting women leaders in education, *Journal of Educational Administration*, 48(6):769-781
- Cornett, M. M., McNutt, J. J., ve Tehranian, H. 2009. Corporate governance and earnings management at large U.S. bank holding companies. *Journal of Corporate Finance*, 15: 412–430
- Costa, A. C. ve Peiró, J. M. 2009. Trust and Social capital in teams and organizations- antecedents, dynamics, benefits and limitations. *Social Science Information*, 48 (2):131-142.
- Crocitto, M. M., Sullivan, S.E., ve Carraher, S.M. 2005. Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: a learning-based framework and agenda for future research. *Career Development International*, 10 (6/7):522-35.

- Cromie, S. (1992). Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*, 7(3):237-251
- Cross R., ve Parker, A. 2004. **The hidden power of social networks. Understanding how work really gets done in organizations.** Harvard Business School Press, Boston
- Daily, C. M. ve Dalton, D. R. 1993. Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3):65-81.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., ve Cannella, A. A. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3):371-382.
- Dalton, D. R. ve Dalton, C. M. 2010. Women and corporate boards of directors: The promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era, *Business Horizons*, 53:257-268
- Darlington, P. S. E. ve Mulvaney, B. M. 2003. **Women, Power, and Ethnicity: Working Toward Reciprocal Empowerment.** Binghamton, NY: Haworth Press, 241 s. Paperback ISBN: 0-7890-1059-3.
- Davidson, M. J., ve Burke, R. J. 2000. **Women in management: current research issue, vol 2.** London: Sage Publications Ltd.
- Davidson, R., Goodwin, J., ve Kent, P. 2005. Internal governance structures and earnings management. *Accounting and Finance*, 45:241–267.
- Davidson, M. J., ve Cooper, C. L. 1992. **Shattering the glass ceiling: The woman manager.** London: Paul Chapman.
- Davis, G. F., Yoo, M., ve Baker, W. E. 2003. The small world of the American corporate elite, 1982-2001. *Strategic Organization*, 1(3):301-326.
- Davis G.F., ve Robbins G. 2005. Nothing but net? Networks and status in corporate governance. *The sociology of financial markets*: 290-311
- Degenne, A. ve Forse, M. 1999. **Introducing Social Networks.** London: Sage.



- Domhoff, G.W. 1967. **The power elite and the state how policy is made in America**, by Walter de Gruyter, Inc. ISBN 0-202-30372-1. New York
- DiPasquale, D., ve E. Glaeser, 1999. Incentives and Social Capital: Are Homeowners Better Citizens?. *Journal of Urban Economics*, 45(2):354-384.
- Dulworth, M. 2008. **The Connect Effect: Building Strong Personal, Professional, and Virtual Networks**. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Durbin, S. 2011. Creating Knowledge through Networks: a Gender Perspective, *Gender, Work and Organization*. 18(1).
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2007. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L, ve Malone M. 1997. *Intellectual Capital*, Harper Collins Pub., USA,
- Everett, M. G., ve Borgatti, S. P., 1999. The centrality of groups and classes. *Journal of Mathematical Sociology*, 23(3):181-201
- Faccio, M., Lang, L. H. P., ve Young, L. 2001. Dividends and expropriation, *American Economic Review*, 91(1):54-78.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Farrell, K. A., ve Hersch, P. L. 2005. Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1/2):85-106.
- Feldman, T. R., ve Assaf, S., 1999. Social Capital: Conceptual Frameworks and Empirical Evidence. **The World Bank**.
- Ferrario, M. 2000. Chapter 9: Women as Managerial Leaders, s. 113, Marilyn J. Davidson ve Ronald J. Burke (eds), **Women in Management: Current Research Issues**, Sage Publications, Londra.
- Field, J. 2006. **Sosyal sermaye**. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Field, J. 2008. **Social Capital**. New York Routledge
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. 1990. Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Fitzsimmons, S. R. 2012. Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough, *Business Horizons*, 55:557-566
- Fletcher, C., Boden, R., Kent, J. ve Tinson, J. 2007. Performing women: the gendered dimensions of the UK new research economy. *Gender Work and Organization*, 14(5): 434-53.
- Forret, N. L. ve Dougherty, T. W. 2001. Correlates of networking behaviour for managerial and professional employees, *Group and Organisation Management*, 26 (3):283-311.
- Forret, Monica L., ve Dougherty, Thomas W. 2004. Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3):419-437.
- Foucault, M. 1982. **Afterword: The Subject and Power**. In M. Foucault (ed.), *Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: University of Chicago Press,
- Fox, J., ve Gershman, J. 2000. The World Bank and social capital: Lessons from ten rural development projects in the Philippines and Mexico, *Policy Sciences*, 33:399-419.
- Francoeur, C., Labelle, R., ve Sinclair-Desgagne, B. 2008. Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1):83–95.
- Friedman, R. 1996. Defining the scope and logic of minority and female network groups: Can separation enhance integration? In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (s. 307–349). London: JAI Press.
- Friedman, R., Kane, M. ve Cornfield, D.B. 1998. Social support and career optimism: examining the effectiveness of network groups among black managers, *Human Relations*, 51 (9):1155-77.

- Fukuyama, F. 1995. **Trust: The social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press.
- Furstenberg, F. F., ve Hughes, M. E. 1995. Social capital and successful development among at-risk youth. *Journal of Marriage and the Family*, 57, 580-592.
- Gabbay, S. M. ve Leenders, R.Th.A.J. 2001. Social capital of organizations: from social structure to the management of corporate social capital. *Research in the Sociology of Organizations*, 18: 1-20.
- Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S. 1989. Mimetic processes within an interorganizational field: Anempirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34:454-479.
- Galbreath, J. 2011. Are there Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1):17-38.
- Glaeser, E., Laibson, D. and Sacerdote, B. 2002. The economic approach to social capital. *economic journal*, 112:437-58.
- Gammie, E., Gammie, B., Matson, M. ve Duncan, F. 2007. Women of ICAS Reaching the Top: the Demise of the Glass Ceiling. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants Scotland.
- Garcia, M.C.D. ve Carter, S., 2009. Resource mobilization through business owners' networks: is gender an issue? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (3):226-252
- Gargiulo, M., ve Benassi, M. 2000. Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2).
- Gaskell, J. ve Taylor, S. 2003. The women's movement in Canadian and Australian education: from liberation and sexism to boys and social justice. *Gender and Education*, 15(2):151-68.

- Gersick, C.J.G., Bartunek, J. M., ve Dutton, J. E. 2000. Learning from academia: the importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43(6):1026-44.
- Ghitulescu, B. E. ve Leana, C. R. 2006. Human Resource Management Practice in the Knowledge Economy: Developing Human and Social Capital, **The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters**, Editöler: Ronald J. Burke ve Cary L. Cooper, Elsevier, Amsterdam.
- Goldin, C., ve Katz, L. F. 2001. Decreasing (and then Increasing) Inequality in America: A Tale of Two Half Centuries. In **The Causes and Consequences of Increasing Inequality**, edited by F. Welch, 37-82. Chicago: University of Chicago Press.
- Granovetter, M. 1973. Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1974. *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Granovetter, M. S. 1982. The strength of weak ties: A network theory revisited. In P. V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis* s. 105-130. Beverly Hills, CA: Sage.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Greer, M. J. ve Greene, P.G. 2003. Feminist Theory and the Study of Entrepreneurship. in Butler, J.E. (Ed.), **New Perspectives on Women Entrepreneurs**, Information Age Publishing, Connecticut, pp.1-24.
- Gregoric, A., Oxelheim, L., Randoy, T., ve Thomsen, S. 2013. *Changing the Corporate Elite? Not so easy, Female Directors' Appointments onto Corporate Boards*, IFN Working Paper No: 978.

- Grootaert, C., ve Van Bastelaer, T., 2002. *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Groysberg, B. 2010. **Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance**. Princeton University Press, New Jersey
- Guiso, L., Sapienza, P., ve Zingales. L. 2006. Does Culture Affect Economic Outcomes?. *Social Science Research Network*. CEPR Discussion Paper N° 5505.
- Hackney, C.E. ve Runnestrand, D. 2003. Struggling for authentic human synergy and a robust democratic culture: The Wellspring Community for Women in Educational Leadership. *Advancing Women in Leadership Online Journal*, Spring.
- Hambrick, D.C., T. Cho, ve M. Chen, 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-684.
- Hamdani, M. R., ve Buckley, M. R. 2011. Diversity goals: Reframing the debate and enabling a fair evaluation. *Business Horizons*, 54(1), 33-40.
- Hanneman, R. A. 2001. **Introduction to social network methods**. Riverside: University of California Riverside.
- Hansen, M. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1): 82-111. [Online] Available at: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2667032>.
- Hansen, M., Ibarra, H. ve Peyer, U., 2010. The best-performing CEOs in the world, *Harvard Business Review*, 88:104-113.
- Hawarden, R. J. 2010. Women on Boards of Directors: The Origin and Structure of Gendered Small-World and Scale-Free Director Glass Networks, Doctoral Thesis, Massey University,
- Hawarden, R., ve Marsland, S. 2011. Locating women board members in gendered director networks. *Gender in Management: An International Journal*, 26(8), 532-549

- Hazleton, V. ve Kennan, W. 2000. Social capital: reconceptualising the bottom line, *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (2):81-6.
- Heaps, T. A. A. 2010. *Diversity whitepaper: Vision for inclusive boardrooms; Canada as a global leader*. Retrieved from <http://www.corporateknights.com/diversity>
- Heilman, M. E. ve Haynes, M. C. 2005. Attributional rationalization of women's success in mixed-sex teams: No credit where credit is due. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3):905- 916.
- Helliwell, J. F., ve Putnam, R. D. 1999. *Education and Social Capital*. NBER Working Paper W7121. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Henning, M. ve Jardim, A. 1977. *The Managerial Woman*. Pan Books, London.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. ve Paetzold, R. 2000. The resource dependence role of corporate directors: Adaptation of board composition in response to environmental change, *Journal of Management Studies*, 37(2): 235–55.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. ve Harris, I. C. 2002. Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?. *Journal of Management*, 28(6): 747–63.
- Hillman, A. J., ve Dalziel, T. 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Review*, 28: 383-396
- Hillman, A. J, Shropshire, C. ve Cannella, A. A. 2007. Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50(4): 941-952.
- Hodigere, R.,ve Bilimoria, D. 2015. Human Capital and Professional Network Effects on Women's Odds of Corporate Board Directorships, *Gender in Management: An International Journal*, 30 (7):523-550
- Hofstede, G. H. 1980. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-53.

- Holvino, E. 2007. **Women and Power: New Perspectives on Old Challenges**, in B. Kellerman and D. Rhode's (Eds.) *Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change*, (s. 361-382). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hope, O-K. 2003. Disclosure Practices, Enforcement of Accounting Standards, Analysts' Forecast Accuracy: An International Study. *Journal of Accounting Research*. 41: 235-272.
- Hopman, H. A., ve Lord, B. R., 2009. The glass ceiling and women in accounting: New Zealand experiences and perceptions. *Interdisciplinary Perspectives on Accounting* (Conference).
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., ve Gupta, V. 2004. **Culture, Leadership, and Organizations**. The Globe Study of 62 Societies. Sage Publications. London.
- Huang, J. ve Aaltio, I. 2014. Guanxi and social capital: Networking among women managers in China and Finland, *International Journal of Intercultural Relations*, 39 :22–39
- Hultin, M., 2003. Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations* 30(1):30-61
- Huse, M., ve Solberg, A. G. 2006. Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2):113-130.
- Ibarra, H. 1992. Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3):422–47.
- Ibarra, H. 1993. Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1):56-87.
- Ibarra, H. 1997. Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1):91-102.

- Ibarra, H., ve Andrews, S. B. 1993. Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38:277-303.
- Inglehart, R. 1997. **Modernization and post-modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies**. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inkpen, A. C., ve Tsang, E. W., 2005. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 1(30):146-165.
- Jans, M. 2003. Sozialkapitalkonzepte und ihre Brauchbarkeit in der Personal-und Organisationsforschung, (128). (online)
- Jason D. Shaw, Michelle K. Duffy, Jonathan L. Johnson ve Daniel E. Lockhardt, 2005. Turnover, Social Capital Losses and Performance, *Academy of Management Journal*, 48(4):594-606.
- Jenner, L., Dyer, M., ve Whitham, L. 2008. 2007 Catalyst census of women board of directors of the FP500: Voices from the boardroom.
- Joecks, J., Pull, K., ve Vetter, K., 2012. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a 'Critical Mass'?, *Social Sciences Research Network*, Working Paper Series
- Jone L. Pearce ve Amy E. Randell, 2003. Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion and Employee Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1):81-98.
- Junquera, B. 2011. Where does female entrepreneurial human capital come from? A review of the literature. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(3):391-411.
- Kanten, P., Kanten, S., ve Tükeltürk, Ş. A. 2008. Yöneticilerin Akıl Hocalığı (Mentoring) İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı (Mentoring) Eğilimleri Üzerindeki Etkisi , I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiriler Kitabı, İzmir, 11-12 Eylül, Cilt 2, ss. 155-164.



- Kanter, R. 1977. *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Keefer, P., ve Knack, S. 2008. Social Capital, Social Norms and the New Institutional Economics. in C. Ménard, & M. M. Shirley, **Handbook of New Institutional Economics** (s. 701-725). Springer.
- Kim, Y. ve Cannella, A. A. 2008. Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance*, 16: 282-293
- Kim, H. J. ve Yoon, S. S. 2008. The Impact of Corporate Governance on Earnings Management in Korea. *Malaysian Accounting Review*, 7 (1):43-59
- Kim, S. M., ve Sherraden, M. 2014. The impact of gender and social networks on microenterprise business performance. *Journal of Sociology & Social Welfare*, XLI (3), 49-69.
- Kirchmeyer, C. 1998. Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673–692.
- Klein, A. 2002. Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3):375-401.
- Klyver, K., ve Terjesen, S., 2007. Entrepreneurial network composition: an analysis across venture development stage and gender, *Women in Management Review*, 22(8):682-688.
- Knack ve Keefer, P., 1997. Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *Quarterly Journal of Economics*. 112:4:1251-88.
- Knoke, D. 1999. Organizational networks and corporate social capital. In R. Th. A. J. Leenders & S. M. Gabbay (Eds.), **Corporate social capital and liability**: 17-42. Boston: Kluwer.
- Kono, C., Palmer, D., Friedland, R., ve Zafonte, M. 1998. Lost in space: The geography of corporate interlocking directorates. *American Journal of Sociology*, 103, 863-911.

- Knouse, S. B. ve Webb, S. C. 2001. Virtual networking for women and minorities. *Career Development International*, 6 (4): 226-8.
- Kogut, K. W. 2010. **Social Capital: An Introduction to Managing Networks**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK,
- Kraatz, M. S. 1998. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal* 41(6): 621- 643.
- Krackhardt, D. 1992. The strength of strong ties: the importance of philos in organisations, in Nohria, N. and Eccles, R.G. (Eds), *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*, Harvard University Press, Boston, MA, s. 216-39.
- Krackhardt, D., ve J. R. Hanson, 1993. Informal Networks: The Company, *Harvard Business Review*, 71 (4):104-111.
- Kramer, E. 1998. When men are victims: Applying rape shield laws to male same-sex rape. *New York University Law Review*, 73:293-331.
- Konrad, A. ve Kramer, V. W. 2006. How many women do boards need? , erişim 25 Şubat 2016, <http://www.wcwonline.org/pubs/title.php?id=487>.
- Konrad, A. M., Kramer, V. ve Erkut, S. 2008. Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2):145-164.
- Kor, Y. Y., ve Sundaramurthy, C. 2009. Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors. *Journal of Management*, 35: 981-1006.
- Kosseck, E. ve Lobel, S. 1996. **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**, Blackwell, Cambridge, MA.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ/Seri: IV, No:56-60-61-63-64
- Lahti, E. 2013. Women and leadership: factors that influence women's career success Female leaders' reflections on their career development and leadership, Bachelor's Thesis in International Business, Lahti University of Applied Sciences.

- Lankau, M. J., ve Scandura, T. A. 2002. An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4):779-790.
- Leana, C. R., ve Van Buren III, H. J., 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 3(24):538-555.
- Leana, C., ve Pil, F. K. 2006. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17: 353–366.
- Leenders, R. T. J. ve Gabbay, S. M. 1999. *Corporate Social Capital and Liability*. Boston MA: Kluwer.
- Legault, M. J. ve Chasserio, S. 2003. Family Obligations or Cultural Constraints? Obstacles in the Path of Professional Women. *Journal of international women's studies*, 4 (3): 223-256.
- Leitch, C. M., C. McMullan, ve R. T. Harrison, 2013. The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital, *British Journal of Management* 24:347-366.
- Leonard, R. ve Onyx, J. 2003. Networking through loose and strong ties: An Australian qualitative study. *Voluntas*, 14(2):189-203.
- Lesser, E., ve Prusak, L..1999. Communities of Practice, Social Capital and 13 Organizational Knowledge, IBM Institute for Knowledge Management Report. Available:  
[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Cop\\_Social\\_Capital\\_Org\\_K.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Cop_Social_Capital_Org_K.pdf)
- Lester, R. H., Hillman, A., Zardkoohi, A., ve Cannella, A. A. 2008. Former Government Officials as Outside Directors: The Role of Human And Social Capital, *The Academy of Management Journal*, 51(5):999-1013.
- Leung, K. Bhagat, R.S. Buchan, N.R. Erez, M. ve Gibson, C.B. 2005. Culture and international business: recent advances and their implications for future research, *Journal of International Business Studies*, 36(4):357–378.

- Levy, E. 1989. The Democratic Elite: America's Movie Stars. *Qualitative Sociology*, 12(1):29-54.
- Lewis, A., & Fagenson, E. (1995). Strategies for developing women managers: How well do they fare? *The Journal of Management Development*, 15(2):39-53.
- Li, J., ve Harrison, J. R., 2008. National Culture and the Composition and Leadership Structure of Boards of Directors. *Corporate Governance*, 16(5):375-385.
- Limerick, B. ve Field, T. 2003. Women's voices on developing an ethical public service, *Women in Management Review*, 18 (8):398- 405.
- Lin, N. 1999. Social networks and status attainment. in J.Hagan and K. Cook (Eds.), *Annual review of sociology*, 25: 467-487. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Lin, N. 2000. Inequality in social capital. *Contemporary Sociology*, 29(6):785-95.
- Lin, N. 2001. **Social capital: A theory of social structure and action**. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Linck, J.S., Netter, J. M., ve Yang, T., 2008. The determinants of boardstructure. *Journal of Financial Economics*, 87:308-328.
- Lincoln, J. R., ve Miller, J. 1979. Hierarchy related to closeness centrality in both friendship and work-related communication networks.
- Linehan, M. ve Walsh, J.S. 1999. Recruiting and developing female managers for international assignments. *The Journal of Management Development*, 18(5-6):521-30.
- Linehan, M., ve Walsh, J. S., 2001. Key issues in the senior female international career move: a qualitative study in a European context. *British Journal of Management*, 12 (1):85-95.
- Linehan, M. 2001. Networking for female managers' career development: Empirical evidence, *Journal of Management Development* 20(10): 823-829.

- Linehan, M., Scullion, H. ve Walsh, J. S. 2001. Barriers to women's participation in international management. *European Business Review*, 13(1):10-18.
- Linehan, M., ve Scullion, H., 2004. Towards an understanding of the female expatriate experience in Europe. *Human Resource Management Review*, 14(4):433-48.
- Linehan, M., ve Scullion,, H. 2008. The development of female global managers: the role of mentoring and networking. *Journal of business ethics*, 83(1):29-40.
- Lister, R. 2005. Being Feminist (Politics of Identity-VIII1). *Government and Opposition*, 40: 442–463.
- Livesey, R., ve Rotheroe, N., 2007. Women's business networks, do they contribute to sustainability by facilitating bonding and bridging social capital ties, increasing confidence and encouraging creativity and sharing of good ideas?. *Journal of Finance and Management*, Special edition, Social enterprise.
- Lockwood, R. 2004. Domestic and International Perspectives. *Research Quarterly*, Ocak Sayısı, 1-10
- Loscocco, Karyn A., Shannon M. Monnat, Gwen Moore, and Kirsten B. Lauber. 2009. "Enterprising Women: A Comparison of Women's and Men's Small Business Networks." *Gender & Society* 23(3):388–411.
- Loury, G. 1992. The economics of discrimination: Getting to the core of the problem. *Harvard Journal for African American Public Policy*, 1: 91-110.
- Lowndes, V. 2003. Getting on or getting by? Women, social capital and political participation. Gender and Social Capital Conference, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.
- Lucas, J. W. 2003. Status processes and the institutionalization of women as leaders. *American Sociological Review*, 68 (3):464-480.
- Lutter, M. 2015. Do Women Suffer from Network Closure? The Moderating Effect of Social Capital on Gender Inequality in a Project-Based Labor Market, 1929 to 2010, *American Sociological Review*, 80(2):329-358.

- Lyness, K. S., ve D.. E Thompson., 2000. Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?. *Journal of Applied Psychology*, 85(1):86-101.
- Lynn, B. 1998. Intellectual Capital. *The Management Accounting Magazine*, V.72-1.
- Maddock, S. 1999. **Challenging Women: Gender, Culture and Organization.** s 76, Sage Publications, Londra, s.65
- Maier, M. 1999. On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity, in Powell, G.N. (Ed.), *Handbook of Gender and Work*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 69-93.
- Mainiero, L. A. ve Sullivan, S. E. 2006. The Opt-Out Revolt: Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers, Davies-Black Publishing, Mountain View, CA.
- Marlin, D. ve Geiger, S. W. 2012. The Composition of Corporate Boards of Directors: Does Industry Matter?. *Journal of Business & Economics Research*, 10 (3):157-162
- Martin, LM.; Warren-Smith, I.; Scott, J.M.and Roper, S. 2008. Boards of directors and gender diversity in UK companies. Gender in Management. *An International Journal*, 23 (3):194-208.
- Marshall, D. L. 1993. Violence and the male gender role. *Journal of College Student Psychotherapy*, 8:203-218.
- Mavin, S. 2009. Gender Stereotypes and Assumptions: Popular Culture Constructions of Women Leaders, 10th International Conference HRD Development Research and Practice Across Europe, HRD: Complexity and Imperfection in Practice Newcastle Business School, Northumbria University, UK.
- McCall, C. ve Williamson, A. 2001. Governance and democracy in Northern Ireland: The role of the voluntary and community sector after the agreement. *Governance*. 14 (3):363-383.

- McGregor, J. 1997. Making the Good Woman Visible: The Issue of Profile in New Zealand Corporate Directorship. *International Review of Women and Leadership* 3:1–10.
- McGuire, G. M. 2000. Gender, race, ethnicity, and networks: The factors affecting the status of employees' network members. *Work and Occupations*, 27:500-523.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., ve Cook. J. M. 2001. Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27:415–44.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., ve Cook. J. M. 1987. Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups. *American Sociological Review* 52:370–79.
- Mehra, A., M. Kilduff, D. J. Brass. 1998. At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Acad. Management J.* 4:441–452.
- Melé, D. 2003. Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?. *Journal of Business Ethics*, 45(1):3-14.
- Meredith, B. Larkin, Richard, A., Bernardi, ve Susan M. Bosco, 2012. Board Gender Diversity, Corporate Reputation and Market Performance, *International Journal of Banking and Finance*, 9(1):1-26.
- Metz, I. ve Tharenou, P. 2001. Women's career advancement: the relative contribution of human and social capital. *Group and Organization Management*, 26 (3):312-42.
- Milgram, S., 1967. The Small World Problem, *Psychology Today*, 2: 60-67
- Mizruchi, M. S. 1992. *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and their Consequences*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mizruchi, M. S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22:271-298.
- Molinas, J. R. 1998. The impact of inequality, gender, external assistance and social capital on local-level cooperation, *World Development*, 26:413-431.

- Molyneaux, M. 2002. Gender and the silences of social capital, *Development and Change*, 33 (2):167-188.
- Moore, G. 1990. Structural determinants of men's and women's personal networks. *American Sociological Review*, 55:726-735.
- Moser, K., ve Wolf, H-G., 2009. Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1):196-206.
- Mullens, D. 2014. Organizational Bankruptcy: The Consequences of Failure on Director Human and Social Capital, *American Journal of Business and Management*, 3 (1):2014:52-59.
- Munch, A, ve McPherson, M. 1997. Gender, Children and Social Contact: The Effects of Childrearing for Men and Women. *American Sociological Review*, 62:509-520.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23:242-266.
- Nakamura, Y. T., ve Yorks, L., 2011. The Role of Reflective Practices in Building Social Capital in Organizations From an HRD Perspective, *Human Resource Development Review*, 3(10):225-245.
- Narayan, D. 1999. Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty. Policy Research Working Paper No. 2167 (Washington, DC: The World Bank).
- Navir, Z. D. 2008. İş ve ailesi arasındaki kadın: Tekstil ve bilgi işlem girişimcilerini rol çatışmasına getirdikleri çözüm stratejileri [Women between work and family: The strategical approaches to solve role conflict among entrepreneurs]. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2):631-650.
- Nelson, Gary, M. 2002. **Open System Management**, Trafford Publishing, Canada.
- Neergaard, H., E. Shaw, ve Carter, S. 2005. The Impact of Gender, Social Capital and Networks on Business Ownership: A Research Agenda, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(5):338-357.



- Nielsen, S. ve Huse, M. 2010. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface, *Corporate Governance: An International Review*, 2010, 18(2):136-148
- Niu, F. F. 2006. Corporate governance and the quality of accounting earnings: a Canadian perspective. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4):302-327
- Norton, A. 2001. The market for social capital, *Policy*, 40-44.
- Norton, J.R., ve Fox, R.E., 1997. **The Change Equation: Capitalizing on Diversity for Effective Organizational Change**. American Psychological Association, Washington, DC.
- Oakley, J. G. 2000. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27 (4):321-334.
- Offe, C., ve Fuchs, S., 2002. **A Decline of Social Capital? The German Case. R. D. Putnam, Democracies in Flux** (s. 189-243). Oxford University Press.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16(1):145-179.
- O'Neil, D.A., Hopkins, M.M., ve Bilimoria, D. 2008. Women's careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80 (4):727-43.
- Öğüt, A. ve Erbil, C. 2009. **Sosyal Sermaye Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Öğüt, A. 2006. Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1):56-78.
- Palmer, D., R. Friedland, ve J. V. Singh. 1986. Stability in a Corporate Interlock Network. *American Sociological Review*, 51:781-96.
- Palmer, D., Jennings, D., ve Zhou, X. 1993. Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38:100-131.

- Parker, B. ve Fagenson, E.A. 1994. An introductory overview of women in corporate management”, in Davidson, M.J. and Burke, R.J. (Eds), ***Women in Management: Current Research Issues***, Paul Chapman, London, s. 11-25.
- Parker, B. ve Fagenson, E. A., 2000. Chapter 2: Introductory Overview of Women in Corporate Management, ***Women in Management: Current Research Issues*** (eds. Marilyn J. D. ve Ronald J. B.), Sage Publications, s. 14, Londra
- Patulny, R. V. ve Svendsen, G. L. H. 2007. Exploring the social capital grid: bonding, bridging, qualitative, quantitative, ***International Journal of Sociology and Social Policy***, 27(1/2):32-51
- Paterson, L. 2000. Civil Society and Democratic Renewal. S. Baron, J. Field, & T. Schuller, ***Social Capital Critical Perspectives***.
- Peasnell, K.V., Pope, P.F. ve Young, S. 2005. Board monitoring and earnings management: do outside directors’ influence abnormal accruals?, ***Journal of Business Finance & Accounting***, 32(7-8):1311-1346.
- Peasnell, K., Pope, P., ve Young, S., 2000. Accrual management to meet earnings targets: UK evidence pre- and post-Cadbury, ***The British Accounting Review***, 32(4): 415-445.
- Pennar, K. 1997. The ties that lead to prosperity: The economic value of social bonds is only beginning to be measured. ***Business Week***, December 15: 153-155.
- Pennington, M. 2014. **Sağlam Politik Ekonomi, Klasik Liberalizm ve Kamu Politikasının Geleceği**, Çeviren: Atilla Yayla, Liberte Yayınları/179, Tercan Matbaası, 1.Baskı, Ankara.
- Perriton, L. 2006. Does woman network<sup>1/4</sup>career progression?. ***Leadership***, 2(1):101-13.
- Perrault, E. 2012. Why Does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boys’ Networks, ***Journal of Business Ethics*** (2015) 128:149-165

- Peterson, C. A. ve Philpot, J. 2007. Women's roles on US Fortune 500 boards: Director expertise and committee membership, *Journal of Business Ethics*, 72:177–96.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1978. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper and Row.
- Pichler, F. ve Wallace, C. 2007. Patterns of formal and informal social capital in Europe, *European Sociological Review*, 23 (4):423-435.
- Pini, B., Brown, K. ve Ryan, C. 2004. Women-only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Women in Management Review*, 19(6):286-92.
- Priti P. S. 2000. Network Destruction: The Structural Implications Of Downsizing, *Academy Of Management Journal*, 43(1):101-112.
- Podolny, J. M. 2001. Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107:33-60.
- Portes, A., ve Landholt, P., 1996. The downside of social capital. *The American Prospect*. 26:18-21.
- Portes, A. 1988. Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 22:1-25.
- Powell, G. N. 1993. **Women and Men in Management**, 2. Basım, Sage Publications, Londra, s. 85-86.
- Powell, G.N. 2000. The glass ceiling: explaining the good and bad news. in Davidson, M.J. and Burke, R. (Eds), *Women in Management: Current Research Issues*, Vol. II, Sage, London, s. 236-49.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. ve Parent, J.D. 2002. Gender and managerial stereotypes: have the times changed?. *Journal of Management*, 28:177-93.
- Putnam, R. D. 1993. **Making democracy work: Civic traditions in modern Italy**. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Putnam R.D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1):65-78.
- Putnam, R. D. 2000. **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. New York: Simon and Schuster.
- Putnam, R.D., ve K.A., Goss, 2002. **Introduction**, in R. Putnam (ed.) *Democracies in Flux. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, pp. 1–19. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, R. D. 2007. E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century: The 2006 Johan Skytte Prize Lecture, *Scandinavian Political Studies*, 30(2):137-174.
- Pye, A. ve Pettigrew, A. 2005. Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16: 27-38.
- Ragins, B. R., ve E. Sundstrom., 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1):51-88.
- Rangan, S. 2000. The problem of search and deliberation in economic action: when social networks really matter. *Academy of Management Review*, 813-836.
- Rechner, P. 1989. Corporate Governance: Fact or Fiction? *Business Horizons*, 32: 11-15.
- Ridgeway, L.C.,ve Smith-Lovin, L. 1999. The Gender System and Interaction. *Annual Review of Sociology*, 25:191-216.
- Ring, P. S., ve Van de Ven, A.H., 1994. Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1):90-118 .
- Robinson, S., ve Stubberud, H. A. 2013. Entrepreneurial Orientation and Intention. Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, April 2013, New Orleans, 51-56.
- Rogers, E.M., ve Kincaid, D. L., 1981. **Communication networks:toward a new paradigm for Research**. New York: Free Press.

- Rose, G. 2005. **Visual methodologies: An introduction to the interpretation of visual materials.** London: Sage Pub.
- Rothstein, B. 2005. **Social Traps and The Problem of Trust.** Cambridge University Press.
- Rowley, T. J. 1997. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22: 887–910.
- Rowley T, Behrens D, Krackhardt D. 2000. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- Ruef, M., Aldrich, H.E. and Carter, N.M. 2003. The structure of founding teams: homophily, strong ties and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68 (2): 195-222.
- Rupasingha, A., S.J. Goetz., ve D.Freshwater. 2006. The Production of Social Capital in US Counties. *Journal of Socio-Economics*, 35:83-101.
- Sabatini, F. 2005. Social capital as social networks. A new framework for measurement. Working Papers 83, University of Rome La Sapienza, Department of Public Economics.
- Schiff, M. 1992. Social capital, labor mobility, and welfare: The impact of uniting states. *Rationality and Society*, 4: 157-175.
- Schyns, B. ve Sanders, K. 2005. Exploring gender differences in leaders, occupational self-efficacy, *Women in Management Review*, 20 (7): 513-523.
- Scott, R. W., ve Davis, G. F., 2007. **Organization and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives.** Upper Saddle River NJ.
- Seibert, Scott E., Kraimer, Maria. L. ve Liden, Robert. C. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2): 219-237.

- Semenov, R. 2000. Cross-country differences in economic governance: culture as a major explanatory factor. Unpublished Doctoral Dissertation. Tilburg University. in Hofstede, G. (2000): **Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. Sage Publications. London.
- Sheridan, A. 2002. What you know and who you know: “successful” women’s experiences of accessing board positions, *Career Development International*, 7(4):203-210
- Shilton, Jacqui, McGregor, Judy ve Tremaine, Marianne, 1996. Feminizing the boardroom: a study of the effects of corporatization on the number and status of women directors in New Zealand companies, *Women in Management Review*, 11(3):20 - 26
- Shortland, S. 2011. Networking: a valuable career intervention for women expatriates?. *Career Development International*, 16(3):271-292
- Siciliano, J. I. 1996. The relationship of board member diversity to organizational performance, *Journal of Business Ethics*, 15:1313-20.
- Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research*. 2th edition. London: Sage Pub.
- Singh, V., Kumra, S. ve Vinnicombe, S. 2002. Gender and impression management: Playing the promotion game, *Journal of Business Ethics*, 37 (1):77-89.
- Singh, A., Vinnicombe, S. ve Kumra, S. 2006. Women in formal corporate networks: an organizational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21(6): 458-482.
- Singh, V. ve Vinnicombe, S. 2004. Female FTSE Report, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Skelcher, C., McCabe, A. ve Lowndes, V. 1996. *Community networks in urban regeneration*, Bristol: Policy Press
- Smeltzer, L. R., ve Fann, G. L. 1989. Gender differences in external networks of small business owner/managers. *Journal of Small Business Management*, 27(2):25-32.

- Smith-Lovin, L., ve McPherson, J. M. 1992. **You are who you know: A network approach to gender.** In: P. England (Ed.), *Theory on gender/feminism on theory* (s. 223- 251). New York, NY: Aldine.
- Smith, S. S., ve Kulynych, J. 2002. It may be social, but why is it capital? The social construction of social capital and the politics of language. *Politics and Society*, 30: 149-186.
- Spedding, L. S. 2009. **Due diligence handbook: Corporate governance, risk management and business planning.** *CIMA Publishing*, First Edition.
- Sözen, H.C. 2007. Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri: dayanıklı ev aletleri sektörü örneği, Başkent Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Doktora Tezi.
- Sözen, H.C. ve Sağsan, M. 2009. Social Networks Versus Technical Networks: How Different Social Interaction Patterns Effect Information System Utilization in the Organizations?, *Journal of US-China Public Administration*, 65-72.
- Sözen H.C. 2012. Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. *Personnel Review*, 41(4):487-512.
- Staubo, S. 2010. Do Female Directors increase Board Independence? Evidence from Norwegian board rooms after adoption of the ‘gender-mix-law’, Norwegian School of Management, working paper.
- Stedham, Y., Yamamura, J. H., ve Beekun, R. I. 2007. Gender differences in business ethics: Justice and relativist perspectives, *Business Ethics: A European Review*, 16 (2):163-174.
- Stevenson, W. B. ve Radin, R. F. 2009. Social Capital and Social Influence on the Board of Directors. *Journal of Management Studies*, 46:16-44.
- Stevenson, W. B., ve Radin, R. F. 2014. The Minds of the Board of Directors: The Effects of Formal Position and Informal Networks Among Board Members on Influence and Decision Making. *Journal of Management and Governance*, 1: 1-40.

- Stiles, P. ve Taylor, B. 2001. **Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities**, Oxford: Oxford University Press.
- Stone, W. 2001. Measuring Social Capital: Towards a theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community life. *Australian Institute of Family Studies*.
- Strydom, M., Yong, A., ve Hwa, H. 2012. The Token Woman. 25th Australasian Finance and Banking Conference.
- Sullivan, S. E. 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda, *Journal of Management*, 25: 457-84.
- Sullivan, S. E. ve Mainiero, L. 2007. The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12 (3):238-63.
- Surangi, H. A. K. N. S. (2014). Discourse Analysis in Women Entrepreneurial Networks: A Review of the Literature. *Economics World*, 2(1):25-35.
- Svejenova, S. ve Alvarez, J. 2004. United careers. working paper, presented at the *Academy of Management*, Brioncliff Manor, NY.
- Şener, İrge, 2011. Örgütsel çevre bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansına etkisi, Başkent Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Doktora Tezi.
- Tharenou, P. 2001. Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?. *Academy of Management Journal*, 44 (5):1005-17.
- Terjesen, S. 2005. Senior women managers' transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital. *Career Development International*, 10(3):246-259.
- Terjesen, S., Sealy, R. ve Singh, V. 2009. Women directors on corporate boards: a review and research agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320-337.



- Timberlake, S. 2005. Social Capital and Gender in the Workplace, *The Journal of Management Development*, 24(1):34-44.
- Tonge, J. 2008. Barriers to networking for women in a UK professional service, *Gender in Management: An International Journal*, 23(7):484-505
- Torchia, M., Calabro, A., ve Huse, M. 2011. Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102:299–317.
- Tricker, B. 2000. Editorial: Corporate governance-the subject whose time has come. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4):289-296.
- Useem, M. ve Karabel, J., 1986. Pathways to top corporate management. *American Sociological Review*, 184-200.
- Uzzi, B. 1999. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64: 481-505.
- Uzzi, B., ve Dunlap, S. 2005. **How to build your network.** Harvard Business Review.
- Van Emmerik, Hetty I. J., Euwema, Martin C., Geschiere, M., Ve Schouten, Marieke F. A. G. 2006. Networking your way through the organisation: gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. *Women in Management Review*, 21(1):54-66.
- Vinicombe, S. ve Colwill, N. L., 1995. Chapter 6: **Training, Mentoring, Networking, The Essence of Women in Management** (eds. Vinnicombe, S. ve Colwill, N. L.), Prenticehall, Hemel Hempstead, Hertfordshire, New York.
- Vinnicombe, S. ve Colwill, N.L. 1996. **The essence of Women in Management**, Prentice-Hall, N J.
- Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D., ve Huse, M. (Eds.). 2008. **Women on corporate boards of directors: International research and practice.** Northampton, MA: Edward Elgar.

- Virakul, B. 2000. Breaking the glass ceiling: a combined work of women's minds and HRD, *Human Resource Development International*, 3(1):15-17.
- Walker, G., Kogut, B. ve Shan, W. 1997. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8:109-125.
- Wang, J. 2009. Networking in the workplace: Implications for women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 122: 33-42.
- Waring, M. 1988. **Counting for nothing: What men value and what women are worth**, New Zealand: Allen & Unwin/Port Nicholson Press.
- Wasserman, S., ve Faust, K., 1994. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press
- Wellman, B. 2001. The Rise of Networked Individualism. in **Community Networks Online**, edited by Leigh Keeble. London: Taylor & Francis.
- Westphal, James D., ve Edward, J. Zajac, 1995. Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40: 60-83.
- Westphal, J. D., ve L. P. Milton, 2000. How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45: 366-398.
- Whiting, R. H., ve Wright, C., 2001. Explaining Gender Inequity in the New Zealand Accounting Profession. *British Accounting Review*, 33(2):191-222.
- Walby, S. 1997. **Gender Transformations**. (London: Routledge).
- Walby, S. 2004. **Modernities, Globalisation and Complexity**. Vol. 2. (London: Sage).
- Wernick, E. D. 1994. **Preparedness, Career Advancement and the Glass Ceiling**, Draft report to the Glass Ceiling Commission, U. S. Department of Labor.

Winter, L. 2000. Major themes and debates in the social capital literature: The Australian connection. s. 17 - 42 in *Social capital and public policy in Australia*, edited by Ian Winter. Melbourne: National Library of Australia.

Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2):151-208.

Woolcock, M., ve D. Narayan, 2000. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *World Bank Research Observer*, 15(2):225-250.

Wuthnow, R. 2002. Religious involvement and status-bridging social capital. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 41:669-684.

## EKLER

### EK-1: Bağımsız Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Ağ İlişkilerinin Cinsiyet Dağılımı

Üye Kodu	Örgüt İçi Ağ İlişkileri Cinsiyet Dağılımı Payı (%)		Örgüt Dışı Ağ İlişkileri Cinsiyet Dağılımı Payı (%)	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
X1	20	80	21	79
X2	16	84	12	88
X3	32	68	28	72
X4	30	70	20	80
X5	32	68	17	83
X7	23	77	24	76
X12	21	79	22	78
X13	34	66	19	81
X15	31	69	10	90
X16	8	92	23	77
X17	43	57	40	60
X19	34	66	41	59
X20	26	74	22	88
X21	14	86	12	88
X22	25	75	27	73
X23	21	79	13	87
X24	19	81	15	85
X25	12	88	24	76
X26	28	72	33	67
X27	0	100	0	100
X28	66	34	68	32
X30	31	69	14	86
X31	9	91	11	89
X32	17	83	13	87
X33	34	66	40	60
X34	18	82	20	80
X35	42	58	35	65
X36	32	68	30	70
X37	13	87	16	84
X38	18	82	11	89
X39	41	59	19	81
X40	34	66	22	88

<b>X41</b>	29	71	10	90
<b>X42</b>	34	66	42	58
<b>X43</b>	27	73	25	75
<b>X44</b>	25	75	23	77
<b>X45</b>	15	85	18	82
<b>X48</b>	20	80	24	76
<b>X49</b>	16	84	15	85
<b>X50</b>	41	59	17	83
<b>X51</b>	14	86	9	91
<b>X52</b>	14	86	45	55
<b>X53</b>	24	76	16	84
<b>X55</b>	30	70	22	78
<b>X56</b>	72	82	80	20
<b>X57</b>	40	60	35	65
<b>X58</b>	20	80	30	70
<b>X59</b>	10	90	15	85
<b>X60</b>	12	88	25	75
<b>X61</b>	18	82	20	80
<b>X62</b>	14	86	10	90
<b>X63</b>	8	92	10	90
<b>X64</b>	7	93	15	85
<b>X65</b>	16	84	20	80
<b>X66</b>	17	83	18	82
<b>X68</b>	15	85	20	80
<b>X70</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

**EK-2: Kadın Üyelerin Aracılık (Brokerage) Değerleri**

Sıra No	Üye Kodu	Aracılık Değeri	Sıra No	Üye Kodu	Aracılık Değeri
1	X1	10.000	36	X36	24.000
2	X2	5.000	37	X37	30.000
3	X3	25.000	38	X38	20.000
4	<b>X4</b>	<b>50.000</b>	39	X39	2.000
5	X5	3.000	40	X40	11.000
6	<b>X6</b>	0.109	41	X41	17.000
7	X7	7.000	42	X42	12.000
8	<b>X8</b>	0	43	X43	2.000
9	<b>X9</b>	0	44	<b>X44</b>	<b>50.000</b>
10	<b>X10</b>	0	45	X45	4.000
11	<b>X11</b>	0	46	<b>X46</b>	0
12	X12	1.000	47	X47	3.000
13	<b>X13</b>	<b>30.000</b>	48	X48	1.000
14	X14	4.000	49	X49	5.000
15	X15	3.000	50	X50	2.000
16	X16	1.000	51	<b>X51</b>	<b>40.000</b>
17	X17	1.000	52	<b>X52</b>	<b>20.000</b>
18	X18	3.000	53	<b>X53</b>	<b>30.000</b>
19	X19	2.000	54	<b>X54</b>	0
20	X20	36.000	55	X55	9.000
21	<b>X21</b>	0	56	X56	1.000
22	X22	34.000	57	X57	10.000
23	<b>X23</b>	<b>30.000</b>	58	X58	15.000
24	<b>X24</b>	<b>20.000</b>	59	X59	14.000
25	<b>X25</b>	<b>40.000</b>	60	X60	6.000
26	X26	1.000	61	X61	4.000
27	<b>X27</b>	<b>41.000</b>	62	X62	3.000
28	X28	3.000	63	X63	2.000
29	X29	1.000	64	X64	1.000
30	X30	3.000	65	X65	6.000
31	X31	2.000	66	X66	4.000
32	X32	3.000	67	<b>X67</b>	0
33	X33	4.000	68	<b>X68</b>	<b>50.000</b>
34	X34	4.000	69	X69	2.000
35	X35	3.000	70	X70	3.000

**EK-3: Kadın Üyelerin Sahip Olduğu Freeman Arasındalık Değerleri**

Üye Kodu	Arasındalık Değeri	Üye Kodu	Arasındalık Değeri
X1	30.123	X36	24.000
X2	30.145	X37	30.000
X3	25.000	X38	31.450
<b>X4</b>	<b>58.382</b>	X39	37.100
X5	23.002	X40	25.000
<i>X6</i>	0.109	X41	27.600
X7	27.000	X42	34.000
<i>X8</i>	0.200	X43	31.900
<i>X9</i>	1.066	<b>X44</b>	<b>55.382</b>
<i>X10</i>	0.650	X45	28.750
<i>X11</i>	0.500	<i>X46</i>	2.067
X12	31.000	X47	16.680
<b>X13</b>	<b>47.900</b>	X48	20.900
X14	24.000	X49	32.000
X15	43.000	X50	32.430
X16	37.320	<b>X51</b>	<b>55.352</b>
X17	35.400	<b>X52</b>	<b>47.034</b>
X18	35.401	<b>X53</b>	<b>43.250</b>
X19	32.467	<i>X54</i>	0.409
X20	36.090	X55	17.500
<i>X21</i>	1.067	X56	15.975
X22	34.050	X57	34.795
<b>X23</b>	<b>53.000</b>	X58	25.000
<b>X24</b>	<b>59.402</b>	X59	20.000
<b>X25</b>	<b>45.000</b>	X60	36.317
X26	32.134	X61	39.432
<b>X27</b>	<b>41.090</b>	X62	26.600
X28	23.000	X63	26.430
X29	21.000	X64	27.500
X30	19.000	X65	34.600
X31	18.700	X66	34.300
X32	32.000	<i>X67</i>	0.230
X33	34.000	X68	15.382
X34	28.450	X69	28.000
X35	34.700	X70	30.200

