



Kamu Yönetiminde Kadın Liderliği: Yeni Zelanda Deneyiminden Öğrenimler

Women's Leadership in Public Administration: Learning from the New Zealand Experience

ÖZET

Kamu yönetiminde liderlik olgusu, demokratik temsil, eşitlik ve toplumsal adalet ilkeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle kadınların üst düzey karar alma mekanizmalarına katılımı, yalnızca bireysel bir kazanım değil, kurumsal kapasitenin güçlenmesi ve kamu hizmetlerinde kapsayıcılığın artması açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda ülke deneyimleri, evrensel ölçekte değerlendirilebilecek önemli dersler sunabilmektedir. Bu çalışma, kamu yönetiminde kadın liderliğinin gelişimini Yeni Zelanda deneyimi üzerinden incelemekte ve cam tavan olgusunun aşılmasında etkili olan kurumsal, politik ve kültürel dinamikleri çok boyutlu biçimde analiz etmektedir. Araştırmanın temel amacı, kadınların üst düzey kamu yönetimi pozisyonlarına erişimini kolaylaştıran ya da sınırlayan faktörleri tarihsel süreklilik ve güncel politika uygulamaları çerçevesinde değerlendirmektir. Çalışmada nitel yöntem tercih edilerek tek vaka gömülü doküman analizi deseni uygulanmış; yasal düzenlemeler, politika belgeleri, strateji raporları ve ilerleme dokümanları sistematik biçimde incelenmiştir. Böylelikle tarihsel evrim, kurumsal yapılar ve güncel stratejik programlar eş zamanlı olarak değerlendirilmiş; bulgular tematik analiz aracılığıyla dört ana eksende yapılandırılmıştır. Elde edilen bulgular, Yeni Zelanda'da kadın liderliğinin rastlantısal başarı öykülerine değil, ardışık yasal reformlara, kurumsal yeniden yapılanmalara ve politika sürekliliğine dayalı yapısal bir dönüşümün ürünü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, yalnızca temsil adaleti bağlamında değil, kamu yönetiminde kapsayıcı ve eşitlikçi dönüşümün nasıl inşa edilebileceği sorusu üzerinden de yapılandırılmıştır. Yeni Zelanda, eşitlik politikalarının etik bir idealin ötesine geçerek kamu yönetiminin kalıcı gündemine yerleşebildiğini gösteren ve evrensel düzeyde öğrenilebilir ilkeler barındıran bir deneyim olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Kadın Liderliği, Yeni Zelanda, Cam Tavan, Kurumsal Dinamikler.

ABSTRACT

Leadership in public administration is vital for democratic representation, equality, and social justice. Women's participation in high-level decision-making strengthens institutional capacity and enhances inclusiveness in public services. Experiences from different countries, particularly New Zealand, provide valuable lessons on overcoming the glass ceiling. This study analyzes women's leadership in New Zealand by examining institutional, political, and cultural dynamics that shape access to senior public administration positions. Using a qualitative single-case embedded document analysis, legal regulations, policy documents, strategy reports, and progress papers were systematically reviewed. This enabled simultaneous evaluation of historical evolution, institutional structures, and current strategic programs, with findings organized under four thematic axes. Results show that women's leadership in New Zealand stems not from isolated successes but from structural transformation driven by legal reforms, institutional restructuring, and policy continuity. The study goes beyond representational justice to address how inclusive and egalitarian change can be achieved in public administration. The New Zealand case demonstrates that equality policies have moved from being ethical ideals to permanent elements of public administration, offering principles with universal relevance.

Keywords: Public Administration, Women's Leadership, New Zealand, Glass Ceiling, Institutional Dynamics.

GİRİŞ

Günümüzde kamu yönetimi, devletin işleyiş mekanizmalarını düzenleyen teknik bir alan olmanın ötesinde, toplumsal eşitlik ve adalet ilkelerinin somutlaştığı kritik bir saha haline gelmiştir. Bu bağlamda kadınların kamu yönetiminde temsil düzeyi, demokrasinin derinliği, fırsat eşitliği anlayışının içselleşmesi ve toplumsal refahın dağılımı açısından önemli bir gösterge niteliğindedir. Dünya genelinde son yıllarda kaydedilen ilerlemelere karşın, kadınların karar alma mekanizmalarının en üst düzeylerinde hâlen yeterli ölçüde temsil edilmediği görülmektedir. Birleşmiş Milletler (BM) verilerine göre hiçbir ülke tam anlamıyla cinsiyet eşitliğine ulaşmamış, “cam tavan” olarak adlandırılan görünmez engeller varlığını sürdürmüştür (World

Mehmet Seyda Ozan¹

How to Cite This Article

Ozan, M. S. (2025). “Kamu Yönetiminde Kadın Liderliği: Yeni Zelanda Deneyiminden Öğrenimler”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 11(5): 776-788. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17219831>

Arrival: 28 August 2025

Published: 28 September 2025

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kayseri, Türkiye.

Economic Forum, 2020). Kadın liderliğinin sınırlı kalması, kamu kurumlarının yenilikçi kapasitesini, temsil adaletini ve toplumsal güveni doğrudan etkilemektedir. Bu noktada, kadın liderliği alanında istisnai bir örnek olarak öne çıkan ülkelere biri Yeni Zelanda'dır. 1893'te kadınlara oy hakkı tanıyan ilk ülke olan Yeni Zelanda, yalnızca sembolik adımlarla değil, ardışık yasal reformlar, politika sürekliliği ve çok düzeyli yönetim mekanizmalarıyla kamu yönetiminde kadınların liderliğe yükselişini olağan bir durum haline getirmiştir. Bugün Yeni Zelanda, üst düzey kamu yöneticilerinin %56'dan fazlasının kadın olduğu bir ülke konumundadır ve bu oran, küresel ölçekte benzersiz bir başarıya işaret etmektedir (Public Service, 2024a; Ministry for Women, 2025a). Bu kapsamda çalışma, kadınların liderliğe erişimini kolaylaştıran ya da sınırlayan faktörleri Yeni Zelanda örneği üzerinden inceleyerek literatüre özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma sorusu: "Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadın liderliğinin ardında yatan kurumsal, kültürel ve politik dinamikler nelerdir ve bu dinamikler cam tavan engelinin aşılmasında nasıl belirleyici olmuştur?" şeklinde formüle edilmiştir.

Bu araştırma, nitel yöntemle yürütülmüş olup Tek Vaka Gömülü Doküman Analizi tasarımı üzerine inşa edilmiştir. Yeni Zelanda kamu yönetimi, kadın liderliği bağlamında örnek teşkil eden bir vaka olarak seçilmiş; yasal düzenlemeler, politika belgeleri, strateji raporları ve ilerleme dokümanları sistematik biçimde incelenmiştir. Bu yöntem, hem tarihsel süreklilik hem de güncel politika uygulamalarını bir arada değerlendirmeye imkân tanımış; tematik analiz aracılığıyla kadın liderliğinin artışına etki eden tema ve göstergeler ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın metodolojik tercihi betimleyici ve eleştirel bir analiz yapılmasını mümkün kılmıştır.

Bu makalenin ikinci bölümünde, kamu yönetiminde kadın liderliği, cam tavan olgusu ve küresel eğilimler ışığında kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve vaka seçim kriterleri açıklanmakta; dördüncü bölümde Yeni Zelanda'da kadın liderliğinin tarihsel evrimi incelenmektedir. Beşinci bölümde doküman analizinden elde edilen bulgular, dört ana tema çerçevesinde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın genel sonuçları ile kamu yönetimi literatürüne ve politika yapım süreçlerine katkıları değerlendirilmektedir. Bu yapı çerçevesinde çalışma, yalnızca Yeni Zelanda'nın deneyiminden öğrenilecek dersleri değil, kadın liderliği alanında evrensel düzeyde uygulanabilecek ilkeleri de görünür kılmayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: KAMU YÖNETİMİNDE KADIN LİDERLİĞİ, KÜRESEL EĞİLİMLER VE CAM TAVAN OLGUSU

Dünya genelinde kamu yönetiminde kadın temsiliyetinin son yıllarda artış gösterdiği gözlemlense de üst düzey liderlik pozisyonlarındaki eşitsizlik sürmektedir. BM verilerine göre hiçbir ülke tam olarak cinsiyet eşitliğine ulaşamamış ve "cam tavan" olarak anılan görünmez engeller halen varlığını korumaktadır (World Economic Forum, 2020). Küresel ölçekte kamu sektörü çalışanlarının neredeyse yarısını kadınlar oluştursa da (ortalama %46), üst karar verici pozisyonlardaki kadın oranı %30 düzeyindedir (University of Pittsburgh, 2021). Üstelik bu oran son çeyrek asırda belirgin bir ilerleme kaydetmemiştir. Yakın zamanda dünya genelinde yapılan bir araştırmada 2005 yılında %27 olan kadın yönetici oranının 2021 itibarıyla %28 düzeyinde olduğu ve kayda değer bir gelişme katetmediği ifade edilmiştir. Kadınların yönetim pozisyonlarına katılımı 2000-2021 yılları arasında yılda ortalama sadece 0,16 puan artmıştır ki bu oldukça yavaş bir ilerlemeye işaret etmektedir. Bu duruma karşın kadınlar, küresel işgücünün %40'ını oluşturmakta ve kamu hizmetlerinde alt kademe pozisyonlarda erkeklerle yakın sayılarda görev almaktadır (Qerry, 2023). Dolayısıyla mevcut tablo, kadınların yönetici kademelere çıkışında ciddi bir problem olduğunu göstermektedir. Kadınların kamudaki üst yönetim-liderlik rollerinde yeterince temsil edilmemesi, hem fırsat eşitliği hem de kamu yönetiminin etkinliği açısından bir eleştiri konusudur. İfade edilen BM verileri, küresel ölçekte kadın liderliğini artırmaya yönelik politikaların ve kurumsal çabaların halen yetersiz kaldığını göstermekte ve daha kapsayıcı ve etkili stratejilere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer yandan liderlik teorileri, uzun yıllar boyunca cinsiyet boyutunu ihmal etmiş veya liderliği maskülen özelliklerle özdeşleştiren örtük varsayımlara dayanmıştır. Klasik liderlik yaklaşımı, başarılı liderleri güçlü, iddialı, karizmatik figürler olarak tanımlarken bu özellikler geleneksel olarak erkeklerle ilişkilendirilmiştir. "Yönetici deyince akla erkek gelir" şeklinde özetlenen "think manager–think male" olgusuna dair bulgular, literatürde bu durumu ortaya koyan erken işaretlerdendir. Günümüzde de hala birçok kurum kültüründe liderlik rolleri "erkek işi" olarak algılanmaya devam etmektedir. Bu kalıp yargı, kadınların liderlik kapasiteleri hakkında önyargılı değerlendirmelere yol açarak onların yönetime yükselmesini zorlaştıran önemli bir faktördür. Nitekim araştırmalar, kurum içi terfi süreçlerinde erkeklerin ideal yönetici prototipine daha uygun görüldüğünü, kadınların ise benzer niteliklere sahip olsalar dahi bu prototipe uymadıkları gerekçesiyle dezavantaj yaşayabildiklerini ortaya koymaktadır. Liderlik çoğu zaman maskülen özelliklerle ilişkilendirilmekte ve bu algıya uymayan kadın liderler olumsuz değerlendirmelerle karşılaşabilmektedir

(Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 366-369). Kısacası, geleneksel cinsiyet stereotipleri, liderlik anlayışına sirayet etmiş durumdadır.

Bununla birlikte, 2000'li yıllardan itibaren cinsiyet ve liderlik eksenindeki çalışmalar artmış; kadın ve erkeklerin liderlik tarzları ve etkinliği konusunda çarpıcı bulgular elde edilmiştir. Bazı araştırmalar kadın liderlerin genelde dönüştürücü ve etkileşimci bir liderlik stili benimsediklerini, erkeklerin ise daha hiyerarşik ve komuta-kontrole dayalı eğilimler gösterdiğini öne sürmüştür. Örneğin yakın geçmişteki kapsamlı bir meta-analiz çalışması, kadın yöneticilerin demokratik/katılımcı, ilişki odaklı ve etik liderlik davranışlarını erkek meslektaşlarına kıyasla daha sık ve etkili sergilediğini ortaya koymuştur Aynı analizde erkek liderlerin ise kadınlara kıyasla daha pasif veya liberal (bırakınız yapsınlar) tarzda yönetim davranışları içinde olduğu belirtilmektedir (Paustian-Underdahl vd., 2024). Bu bulgular, kadınların liderlik rolünde aslında geleneksel beklentilerin aksine son derece etkin olabildiğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, kadın liderlerin genellikle dönüştürücü liderlik özellikleri (vizyonerlik, çalışanları motive etme, empati ve iletişim) sergilediğini gösteren birçok çalışma mevcuttur.

Kadın liderler çoğu zaman “ikili açmaz” olarak adlandırılan bir ikilemle karşı karşıya kalmaktadır. Bir kadın lider geleneksel cinsiyet beklentilerine uygun, yumuşak ve uzlaşmacı davrandığında “yeterince lider” olmadığı eleştirisi alabilmekte; buna karşılık otoriter veya sert davrandığında ise “fazla agresif” bulunarak tepki görebilmektedir (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 380-381). Liderlik teorileri bağlamında cinsiyet konusu, bir tarafta kalıp yargılar ve önyargılar, diğer tarafta bu önyargıları kırmaya başlayan ampirik bulgular ekseninde tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Literatürde son yıllarda artan biçimde vurgulanan görüş, gözlenen birçok farkın biyolojik veya doğuştan olmaktan ziyade kurumsal beklentiler, sosyal roller ve ayrımcılık mekanizmaları ile ilişkili olduğudur.

Kadınların yönetim kademelerine yükselmesinin önünde duran görünmez fakat son derece etkili engeller literatürde sıklıkla cam tavan metaforuyla açıklanmaktadır. Cam tavan olgusu, kadınların hiyerarşik yapıda belirli noktadan sonra üst pozisyonlara erişememesi şeklinde tezahür eden, kurumsal ve kültürel bariyerleri ifade etmektedir (Gül ve Oktay, 2009: 425-426; Babic ve Hansez, 2021: 2-3). Araştırmalara göre cam tavanın en önemli sebeplerinden biri, kadınların üst yönetim rollerine uygunsuz görülmesine yol açan kalıp yargılardır. Başka bir deyişle, toplumsal düzeyde mevcut olan “lider=erkek” algısı, kadınların liderliğini bilinçdışı biçimde dışlayarak saydam fakat sert bir engel oluşturmaktadır (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 367). Kadın yöneticilerin terfi engelleri yalnızca cam tavan ile sınırlı değildir. Literatür, kadınların kariyer yolculuğunda çok boyutlu engeller zinciriyle karşılaştığını göstermektedir. Carli ve Eagly (2016) bu durumu tek bir bariyer yerine bir “labirent” olarak tanımlamış; kadınların en tepeye ulaşana dek bir dizi engeli aşmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Bu çerçevede, cam tavanı aşabilen kadınların dahi önlerinde farklı türden güçlükler belirebilmektedir. Literatürde vurgulanan başlıca yükselme engelleri ve mekanizmaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ✓ Cinsiyet ön kabulleri ve önyargıları
- ✓ Örgütsel kültüre ait kalıp normlar ve mentorluk eksikliği
- ✓ Ailevi sorumluluklar ve esnek çalışma olanaklarının yetersizliği
- ✓ Yükselme süreçlerinde kadınların yeterliklerinin değil, cinsiyetlerinin belirleyici hâle gelmesi

Bu engeller, bireysel yetersizliklerden ziyade sistematik eşitsizliklerin kurumsal kültür ve sosyal yapılarla nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir. Cam tavanın kırılması münferit başarı öyküleriyle değil, kurumsal yapının, örgüt kültürünün ve toplumsal normların bütünsel bir dönüşümünden geçmektedir. Kadınların yönetim basamaklarında yükselmesini engelleyen yapılar; bireysel yetersizliklerin ötesine geçen, örgütsel pratikler, kültürel normlar ve toplumsal kabullerle biçimlenen çok katmanlı ve çok düzlemli bir eşitsizlik rejimi üretmektedir. Bu çerçevede, cam tavanı görünür kılmak ve ortadan kaldırmak için yalnızca kadınların bireysel çabaları değil, kurumsal dönüşüm politikaları, cinsiyet duyarlı liderlik yaklaşımları ve yapısal eşitlik mekanizmalarının hayata geçirilmesi gereklidir. Aksi takdirde, eşitlik ilkesi yalnızca yasal metinlerde kalan bir ideal olarak varlık gösterirken, örgüt içi pratiklerde kadınların karşılaştığı görünmez engeller varlığını sürdürmeye devam edecektir.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın metodolojik çerçevesi sunulmaktadır. Öncelikle tek vaka gömülü doküman analizi deseni tanıtılmakta, ardından Yeni Zelanda'nın vaka olarak seçilme gerekçeleri açıklanmaktadır. Daha sonra veri toplama süreci ve incelenen doküman türleri aktarılmakta, tematik analiz adımları özetlenmektedir. Son olarak araştırmanın geçerlik, güvenilirlik ve önyargı kontrolüne ilişkin stratejiler ele alınmaktadır.

Araştırma Deseni: Tek Vaka Gömülü Doküman Analizi

Bu araştırma nitel yöntemle yürütülmüş olup, araştırma deseni, Tek Vaka Gömülü Doküman Analizi (Embedded Single Case Study) olarak yapılandırılmıştır. İnceleme konusu tek bir ülke vakası olan Yeni Zelanda kamu yönetimi olup, bu vaka içerisinde birden fazla bileşen ayrı analiz birimleri olarak ele alınmıştır. Yin'in tanımına göre gömülü vaka deseni, tek bir vaka içinde birden fazla alt birimin (analiz biriminin) incelendiği bir durum çalışması tasarımıdır (Yin, 2008). Doküman analizi, basılı veya dijital metinleri sistematik şekilde gözden geçirip yorumlayarak veriden anlam çıkarma ve olguyu derinlemesine anlama amacını taşımaktadır (Bowen, 2009). Tek vaka çalışmasının bir avantajı olarak, çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler bir arada kullanılmış ve üçgenleme (triangulation) imkânı doğmuştur (Fush vd., 2018). Bu sayede doküman analizine dayalı tasarım ile farklı tür belgeler ve veriler bir arada değerlendirilerek olgunun bütüncül bir resmi elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sorusu "Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadın liderliğinin ardında yatan kurumsal, kültürel ve politik dinamikler nelerdir ve bu dinamikler cam tavan engelinin aşılmasında nasıl belirleyici olmuştur?" şeklinde formüle edilmiştir.

Vaka Seçim Kriterleri ve Gerekçeleştirme

Araştırmanın odak vakası olarak Yeni Zelanda'nın seçilmesi, amaçlı örneklem stratejisine dayanmaktadır. Yeni Zelanda, kamu yönetiminde kadın temsili artırma konusunda küresel ölçekte dikkat çekici bir ülkedir. Özellikle 2010'lu yıllardan günümüze kaydedilen ilerleme çarpıcıdır. Kamu hizmetinde üst düzey yöneticiler arasında kadınların oranı 2014 yılında yaklaşık %42 iken, 2024 itibarıyla %56,7'ye yükselmiştir (Public Service, 2024a). Bu oran, kadınların üst yönetimde sayıca erkekleri geride bıraktığı ve kamu sektöründe fiilen cinsiyet terazisinin kadınların lehine döndüğü anlamına gelmektedir. Söz konusu artış, incelenmeye değer bir olgudur. Yeni Zelanda, kadınların kamudaki liderlik rollerine yükselişini teşvik eden politika ve reformlarıyla uluslararası literatürde öne çıkan bir deneyim sunmakta olup bu ülkenin seçilme gerekçeleri; örnek teşkil edici ilerleyişi, politika ve reform zenginliği, veri erişilebilirliği ve karşılaştırma ile öğrenilebilir dersler sunma potansiyeli şeklinde özetlenebilir.

Veri Toplama Süreci ve Doküman Türleri

Veri toplama aşamasında resmî ve temel kaynaklar kullanılmıştır. Yeni Zelanda devletinin doküman arşivleri taranarak ilgili belgeler incelenmiştir. Resmî kurumların web sitelerinden politika raporları, istatistikî veriler ve strateji belgeleri temin edilmiştir. Bu süreçte toplanan doküman türleri ise yasal metinler, politika ve strateji belgeleri, ilerleme belgeleri ve uygulama dokümanlarını kapsamaktadır. Veri toplama sürecinde mümkün olduğunca kapsamlı ve kapsayıcı davranılmış olup; kamu yönetiminde kadınların yükselişini etkileyebilecek tüm önemli girişimler belge düzeyinde tespit edilmeye çalışılmıştır. Belge seçiminde, araştırma sorusuyla doğrudan ilgili olmayan veya tekrarlı içeriğe sahip dokümanlar filtrelenmiştir. Özellikle belgelerin orijinallliği, güncelliği, doğruluğu ve temsil ediciliği gibi kriterler göz önüne alınmıştır. Yasal belgelerin orijinal metnine ulaşılmış, ikincil özetlerden kaçınılmıştır.

Tematik Analiz Süreci

Toplanan dokümanlar, nitel veri analizi ilkeleri doğrultusunda sistematik bir tematik analiz sürecine tabi tutulmuştur. Analizin amacı, belgelerden elde edilen bilgileri parçalara ayırıp yeniden düzenleyerek kadın liderliğinin artışına etki eden temel tema ve motifleri ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada dört ana tema tespit edilmiştir:

- ✓ Yasal-Kurumsal Dinamiklerin Dönüştürücü Etkisi: Cinsiyet temsiline eşitliği sağlama amacıyla yapılan yasal reformlar ve kurumsal yeniden yapılanmaların, kadınların üst yönetimde artan temsiline yaptığı yapısal katkılar.
- ✓ Politika Birliği, Tutarlılığı ve Çok Düzeyli Yönetişim: Farklı kurumlar ve yönetim düzeyleri arasında ortak hedefler etrafında sağlanan uyum, koordinasyon ve izleme mekanizmalarının kadın liderliğini artırmada oynadığı rol.
- ✓ Engeller ve Kırılma Noktaları - Cam Tavanın Aşılması: Kadınların üst pozisyonlara yükselişinde karşılaştıkları geleneksel engeller ve bunların aşıldığı kritik dönüm noktaları ile tetikleyici faktörler.
- ✓ Öğrenilebilir Dersler ve Göstergeler: Yeni Zelanda deneyiminden çıkarılabilecek iyi uygulama örnekleri ve başarı faktörlerinin tartışılması.

Dokümanlar üzerinden gerçekleştirilen bu tematik çözümleme süreci, araştırma sorusunun alt bileşenlerine yönelik derin içgörüler sağlamıştır.

Geçerlik, Güvenirlik ve Araştırmacı Önyargısının Kontrolü

Bu çalışma, Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği güvenilirlik kriterlerine uygun şekilde tasarlanmış ve yürütülmüştür. Araştırma bulgularının iç geçerlik karşılığı için, izlenen yöntem ve elde edilen sonuçlar arasında mantıksal bir tutarlılık sağlanmaya çalışılmış; dış geçerlik karşılığı için ise bağlam ve süreç olabildiğince genel betimlemelerle sunularak okuyucunun kendi bağlamı için çıkarım yapabilmesine imkân tanınmıştır. Bu çalışmada geçerlik-güvenirliği artırmak ve önyargıyı azaltmak amacıyla veri üçgenlemesi (triangulation) yoluyla yasa, rapor ve stratejik doküman gibi farklı türde belgeler analiz edilmiş, benzer bulguların farklı kaynaklarda tekrar gözlenmesiyle sonuçların güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

YENİ ZELANDA'DA KAMU YÖNETİMİNDE KADIN LİDERLİĞİNİN EVRİMİ

Yeni Zelanda, kadınların siyasal hayata katılımı konusunda dünya tarihinde öncü bir rol üstlenmiştir. 19 Eylül 1893'te kabul edilen Seçim Yasası ile Yeni Zelanda, kadınlara parlamento seçimlerinde oy kullanma hakkını yasayla tanıyan ilk özerk ülke olmuştur (Ministry for Women, 2025a). Bu tarihi adım, kadınların siyasal sürece dahil olmasının önünü açmış ve küresel kadın hareketine ilham vermiştir. Ancak, 1893'te elde edilen seçme hakkı uzun süre tek başına yeterli olmamış, kadınların seçilme hakkına ve karar alma mekanizmalarına tam katılımına giden yol kademeli bir evrim izlemiştir. Nitekim 1919 yılında çıkarılan "Kadınların Parlamento Üyeliği Hakları Yasası" ile kadınların Temsilciler Meclisi'ne aday olabilmeleri yasal güvenceye kavuşmuştur (Parliament NZ, 2024).

İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki dönem, kamu yönetiminde kadınların konumlanışında bazı dönüşümlere sahne olmuştur. 1947 yılında kamu hizmetinde evli kadınların çalışmasını engelleyen "evlilik barajı" uygulaması kaldırılmış, böylece kadınlar evlendikten sonra da memuriyette kalabilme imkanına kavuşmuştur. Ancak bu adımın hemen sonrasında dahi kamu hizmetinde cinsiyete dayalı ayrımlar tam anlamıyla son bulmamıştır. Zira 1940'ların sonunda kadın memurlar toplam kamu personelinin %30'undan azını oluşturmuştur (Public Service, 2025a). Bununla birlikte, 1947 yılında Mabel Howard, Yeni Zelanda'da ilk kadın bakan olarak Sağlık ve Çocuk Refahı alanını üstlenmiş ve böylece İngiltere dışındaki İngiliz Milletler topluluğu ülkeleri içinde kabine düzeyinde görev alan ilk kadın olmuştur. Ardından 1949 yılında Iriaka Rātana ilk Māori (Yeni Zelanda'nın yerli halkı) kökenli kadın milletvekili seçilmiş, bu gelişme yerli kadınların da temsilini görünür kılmıştır. 1972 yılında Whetū Tirikatene-Sullivan, Yeni Zelanda Kabinesinde Bakanlık görevine atanan ilk Māori kökenli kadın olmuş, böylelikle yerli kadınların da yürütme organında temsil edilmesinin önünü açmıştır. Kamu sektöründeki ücret eşitsizliğini gidermeyi amaçlayan 1960 tarihli Kamu Hizmetleri Eşit Ücret Yasası, sonraki düzenlemelerin önünü açmıştır. Aynı doğrultuda, cinsiyete dayalı ücret ölçeklerini ortadan kaldırmak için 1972 Eşit Ücret Yasası kabul edilmiştir. Bu gelişmelerin arka planında ise, 1960 yılına kadar aynı işi yapan erkekler ve kadınlar için farklı ücret oranlarının hem kamu hem de özel sektörde yasal kabul görmesi gerçeği yatmaktaydı (Parliament NZ, 2024).

1980'li yıllar, Yeni Zelanda'da kadınların yönetsel ve siyasal alanda daha güçlü bir konumlanış elde etmesi bakımından kritik bir dönem olmuştur. 1984 yılında Yeni Zelanda'da, kadınların karar alma mekanizmalarında doğrudan temsilini sağlamak amacıyla Kadın İşleri Bakanlığı (Ministry of Women's Affairs) kurulmuştur. Bakanlık, 1985 tarihli yasal düzenleme ile ayrı bir devlet dairesi olarak konumlandırılmış ve 1986'da resmen faaliyete başlamıştır. Bu bakanlığın kurulması, kadınların toplumsal yaşama eşit erişimini sağlamak, tüm politika alanlarında kadın bakış açısını gözetmek ve hükümete kadınların ihtiyaçları konusunda danışmanlık yapmak gibi misyonları üstlenmek üzere gerçekleştirilmiştir (Ministry for Women, 2025b). Kadın İşleri Bakanı pozisyonu ilk kez 1984'te oluşturulmuş ve Ann Hercus bu göreve gelen ilk kişi olmuştur (NZ History, 1984).

Yeni Zelanda'da 1990'lı ve 2000'li yıllar boyunca, kamu yönetimi ve siyasette dikkat çekici gelişmeler devam etmiştir. Ülkede ilk kez 1997 yılında bir kadın (Jenny Shipley) başbakanlık görevine gelerek en üst yürütme makamına ulaşmıştır (Iowa State University, 2025). Nitekim 1997'den 2024'e kadarki sürecin yaklaşık 16 yılı Yeni Zelanda'nın başbakanlık makamında bir kadının bulunmasıyla geçmiştir ki bu durum kadın liderliğinin sürekliliğini göstermektedir (UN, 2024). Bu tarihsel süreç, kadınların sadece seçme ve seçilme haklarını kazanmakla kalmayıp, kamu yönetiminin her kademesinde etkin roller üstlendiğini de göstermektedir. Özellikle 1980'lerden itibaren yürütülen eşitlik politikaları, kadınların kamu hizmetine girişini kolaylaştırmış ve üst düzey pozisyonlara yükselişini hızlandırmıştır. Tüm bu gelişmeler neticesinde Yeni Zelanda, 21. yüzyıla girerken kamu yönetiminde kadın liderliğinin "olağan" kabul edildiği bir ülke konumuna gelmiştir. Nitekim 2024 verilerine göre Yeni Zelanda kamu hizmeti personelinin %61,9'u kadınlardan oluşmaktadır (Public Service, 2025a). Kamu hizmetinde üst düzey yöneticiler arasında kadınların oranı ise 2014 yılında yaklaşık %42 iken, 2024 itibarıyla %56,7'ye yükselmiştir (Public Service, 2024a). Bu sayısal veriler kadınların Yeni Zelanda kamu hizmetinin omurgasını oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan kadınların kamudaki artan temsili, iş gücünde cinsiyet kaynaklı ücret eşitsizliklerinin azalmasına da katkı

sağlamaktadır. Üst yönetimde kadın oranının artması ve genel olarak kadınların kamudaki ilerleyişi sayesinde, kamu sektöründe uzun yıllardır varlığını koruyan cinsiyet ücret farkı belirgin biçimde düşmüştür. Yeni Zelanda’da son yıllarda uygulanan eşit ücret stratejileri ve eylem planları neticesinde, kamu hizmetindeki cinsiyet ücret farkı 2018’de %12,2 iken altı yıl gibi kısa bir sürede yarı yarıya azaltılarak 2024’te %6,1 seviyesine düşürülmüştür (Public Service, 2024b) .

Tarihsel süreçte atılan adımların ve uygulanan politikaların doğal bir neticesi olarak, Yeni Zelanda günümüzde kamu yönetiminde kadın temsiline en yüksek olduğu ülkelerden biridir. Dünya Ekonomik Forumu’nun Küresel Cinsiyet Eşitliği Endeksi’nde Yeni Zelanda 146 ülke arasında 4. sırada yer almakta ve cinsiyet eşitliğini en ileri düzeyde sağlayan ülkeler arasında sayılmaktadır (UN, 2024). Kadınların kamudaki ağırlığı ve liderlik rolleri bakımından ulaşılan bu ileri düzey, Yeni Zelanda kamu yönetimindeki kadın liderliğinin kanıtı niteliğindedir.

Diğer yandan Yeni Zelanda’nın kadınların kamu yönetimine tam ve eşit katılımını sağlama çabaları, sadece ulusal yasal düzenlemelerle sınırlı kalmayıp uluslararası normlar ve taahhütlerle de pekiştirilmiştir. Bu bağlamda en önemli uluslararası sözleşmelerden biri olan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW), Yeni Zelanda’nın cinsiyet eşitliği politikalarına yön veren temel belgelerden biridir. Yeni Zelanda, BM Genel Kurulu tarafından 1979’da kabul edilen CEDAW ’ı 1985 yılında onaylamıştır. CEDAW, kadınlara karşı ayrımcılığın tanımını yaparak taraf devletlere bu ayrımcılığı ortadan kaldırmak için kapsamlı bir eylem planı sunmaktadır. Sözleşme uyarınca devletler, kadınların siyasi ve kamusal yaşam da dahil olmak üzere tüm alanlarda erkeklerle eşit hak ve fırsatlara sahip olmasını sağlamak, kadınların ilerlemesini teşvik etmek ve gerekli yasal-idari tedbirleri almakla yükümlüdür. Yeni Zelanda hükümeti, CEDAW’a taraf olmanın bir gereği olarak, belirli periyotlarda ilerleme raporları sunmakta ve kadın haklarının durumuna yönelik uluslararası denetime tabi olmaktadır (Ministry for Women, 2025c). Uluslararası yükümlülüklerin yanı sıra, Yeni Zelanda’nın iç hukukunda ve kamu politikalarında Eşit İstihdam Fırsatları (Equal Employment Opportunities- EEO) ilkesi güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Bu yasal çerçeve altında, her kamu kurumu kadınların işe alım, terfi, eğitim ve yönetime katılım konularında eşitlikten yararlanması için özel programlar uygulamıştır (Public Service, 2025b). Ayrıca Yeni Zelanda son yıllarda ücret eşitliği (pay equity) kavramını geliştirmiş ve bu kavramı destekleyici yasalar yürürlüğe koymuştur. Bu kapsamda “Eşit Ücret Değişiklik Yasası (Equal Pay Amendment Act)” ile, kadın ağırlıklı sektörlerdeki sistematik düşük ücret sorununun çözülebilmesinin önü açılmıştır (Ministry of Business, Innovation & Employment, 2025). Bu ulusal ve uluslararası çabalar, Yeni Zelanda kamu yönetiminde cinsiyet eşitliğinin tesis edilmesinde çok boyutlu bir strateji izlendiğini göstermektedir.

Yeni Zelanda kamu hizmetinde kadınlar lehine kurumsal dönüşümü hızlandırmak amacıyla 2018’de kapsamlı bir “Cinsiyet Ücret Açığı Eylem Planı (Gender Pay Gap Action Plan)” başlatmıştır. Söz konusu plan, devlet kurumları üst yöneticileri ile kamu sendikaları arasındaki iş birliğiyle geliştirilmiştir (Ministry for Women, 2018a). 2018-2020 Eylem Planı’nın uygulanması, kamu yönetiminde önemli kazanımlarla sonuçlanmıştır. Plan yürürlüğe girdikten hemen sonra, kamu hizmetindeki cinsiyet göstergelerinde önemli iyileşmeler kaydedilmiştir. Örneğin, 2018 ile 2019 yılları arasında kamu hizmeti cinsiyet ücret farkı %12,2’den %10,5’e gerileyerek, 2002’den bu yana en büyük yıllık düşüşü gerçekleştirmiş ve bu oran ölçümlerin başladığı 2000 yılından beri en düşük seviyeye inmiştir (Public Service, 2020: 8). Diğer yandan 2018 yılında başlatılan Cinsiyet Ücret Açığı Eylem Planı’nın kilit bileşenlerinden biri olan “varsayılan olarak esneklik politikası”, özellikle kadın çalışanların esnek çalışma konusunda karşılaştığı kariyer engellerini ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Ministry for Women, 2018b).

2020 sonrası dönemde Yeni Zelanda, Kia Toipoto programını uygulamaya koymuştur. Kia Toipoto – Kamu Hizmetinde Ücret Farkları Eylem Planı 2021–2024 – Kasım 2021’de başlatılan ve 2024 sonuna dek sürmüş olan bütüncül bir stratejik girişimdir. Kia Toipoto programı özünde, cinsiyet ve etnik köken eşitsizliklerini azaltma ve bütünlük-adil bir çalışma hayatını oluşturma idealini yansıtmaktadır. Bu program, 2018-2020 dönemindeki başarılar üzerine inşa edilmekle birlikte kapsamını genişleterek sadece cinsiyet eşitsizliklerini değil, Māori, Pasifika (Pasifik Adaları kökenli) ve diğer etnik gruplar arasındaki ücret farklarını azaltmayı da hedeflemektedir. Diğer yandan her bir kamu kurumu, Kia Toipoto çerçevesinde yıllık eylem planları hazırlayarak ilerlemesini takip etmektedir (Public Service, 2021). Bu kapsamda alınan önlemler ile kamuda cinsiyetler arası ücret eşitsizliğinin önemli ölçüde düştüğü gözlemlenmektedir. Daha önce ifade edildiği üzere 2018’de %12,2 olan bu oran 2024’te %6,1’e düşmüştür (Public Service, 2025c).

Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesinde, yapısal reformlar kadar bireysel gelişim ve sosyal destek mekanizmaları da önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda mentorluk ve sponsorluk programları ile çeşitli kadın liderlik ağları, Yeni Zelanda kamu sektöründe kadınların kariyer yolculuklarını güçlendiren araçlar olarak yaygınlaşmıştır. Yeni Zelanda’da 2010’lu yılların ortalarından

itibaren tabandan yukarı büyüyen kadın ağları, bugün kurumsal dönüşümün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bunun en çarpıcı örneklerinden biri “Government Women’s Network (GWN)” adıyla bilinen, kamu sektörü genelindeki kadın çalışanları bir araya getiren şemsiye (çatı) organizasyondur. 2015 yılında kurulan GWN, 2025 yılı itibarıyla 10. yılını doldurmuş ve binlerce üyesiyle ülke çapındaki en büyük kadın profesyonel ağlarından biri konumuna ulaşmıştır (Government Women’s Network, 2025).

Özetle Yeni Zelanda’da kadınların 1893’te oy hakkı kazanmasıyla başlayan süreç, seçilme hakkının tanınması, kamu hizmetinde ayrımcı uygulamaların kaldırılması, eşit ücret yasalarının yürürlüğe girmesi ve Kadın İşleri Bakanlığı gibi yapıların oluşturulmasıyla kurumsallaşmıştır. 1990’lı yıllardan itibaren kadınların başbakanlık makamı da dahil olmak üzere en üst yönetim kademelerine erişmesi, bu evrimin cinsiyet eşitliği yönünden ulaştığı derinliği ortaya koymaktadır. 21. yüzyılda uygulanan Cinsiyet Ücret Açığı Eylem Planı ve Kia Toipoto gibi bütüncül politikalar, yalnızca cinsiyet temelli değil, etnik temelli eşitsizliklerin de giderilmesini hedefleyerek kapsayıcı bir yönetim anlayışını kurumsallaştırmıştır. Bu bağlamda Yeni Zelanda, hem ulusal düzeyde eşitlikçi yasal çerçeveleri hem de uluslararası normlarla uyumlu politikaları sayesinde, kamu yönetiminde kadın liderliğini “istisnai” bir durum olmaktan çıkarıp; dünyada cinsiyet eşitliği açısından örnek teşkil eden bir konuma ulaşmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın temel verilerini oluşturan doküman analizi sürecinde ortaya çıkan bulgular sistematik biçimde sunulmaktadır. İncelenen yasal düzenlemeler, politika raporları, stratejik belgeler ve ilerleme dokümanları üzerinden yürütülen tematik analiz, kadın liderliğinin Yeni Zelanda kamu yönetiminde nasıl kurumsallaştığını ve hangi dinamiklerle güçlendiğini ortaya koymuştur. Analiz sonucunda dört ana tema belirlenmiştir:

- ✓ Yasal-kurumsal dinamiklerin dönüştürücü etkisi,
- ✓ Politika birliği, tutarlılığı ve çok düzeyli yönetim,
- ✓ Engeller ve kırılma noktaları: cam tavanın aşılması,
- ✓ Öğrenilebilir dersler ve göstergeler.

Bulgular bölümü, bu dört tema çerçevesinde yapılandırılmış olup, her bir tema ayrı bir alt başlık altında tartışılacaktır. Böylelikle, kadınların kamu yönetiminde liderliğe yükselişini kolaylaştıran ya da sınırlayan faktörlerin bütüncül bir resmini sunmak amaçlanmaktadır.

Yasal-Kurumsal Dinamiklerin Dönüştürücü Etkisi

Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadın liderliğinin yükselişini anlamlandırmada en belirleyici boyutlardan biri, kuşkusuz yasal ve kurumsal dinamiklerin dönüşüm kapasitesidir. Doküman analizi sürecinde incelenen belgeler, kadınların karar alma mekanizmalarına katılımını artıran dönüşümlerin tesadüfi ya da münferit girişimlerden değil, uzun soluklu ve yapısal reformlardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu bağlamda Yeni Zelanda örneği, cinsiyet eşitliğini sadece bir siyasal söylem ya da etik ilke düzeyinde bırakmayıp, hukuk düzeni ve kurumsal yapıların içine yerleştiren bütüncül bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Öncelikle, tarihsel evrim dikkate alındığında, kadınların kamusal yaşama erişimini engelleyen normların ve uygulamaların sistematik olarak ortadan kaldırıldığı görülmektedir. 1893 yılında kadınlara oy hakkı tanıyan Seçim Yasası ile başlayan süreç, 1919’da parlamentoya aday olma hakkının tanınması, 1947’de kamu hizmetinde evlilik barajının kaldırılması, 1960 ve 1972’de eşit ücret yasalarının yürürlüğe girmesi gibi kritik dönüm noktaları ile kurumsallaşmıştır. Bu hukuki adımlar, kadınların kamusal karar alma alanlarına erişimini sadece sembolik düzeyde değil, fiilen de mümkün kılan köşe taşları olmuştur.

1980’lerden itibaren ise bu kurumsal dönüşümün daha da derinleştiği görülmektedir. 1984 yılında Kadın İşleri Bakanlığı’nın kurulması ve 1985 tarihli yasa ile kurumsal bir devlet dairesi olarak konumlandırılması, kadınların toplumsal ve yönetsel süreçlere eşit katılımını sağlamak üzere devletin merkezinde bir kurumsal aktör oluşturmuştur. Bu kurumun görevi yalnızca politika geliştirmek değil, tüm kamu yönetimi uygulamalarına kadın bakış açısını yerleştirmek olmuştur. Belge analizinde dikkat çeken bir nokta, bakanlığın yalnızca temsil düzeyinde değil, politika yapım sürecinin her aşamasında yer aldığına ilişkin bulgulardır. Bu durum, cinsiyet eşitliği ilkesinin kamu yönetimi için tali değil, asli bir politika önceliği haline geldiğini göstermektedir.

Yasal ve kurumsal dönüşümün en görünür etkisi ise sayısal göstergelerde gözlenmektedir. 2014 yılında üst düzey kamu yöneticilerinin %42’si kadın iken, 2024 itibarıyla bu oran %56,7’ye yükselmiştir. Belgelerde bu değişimin, yalnızca bireysel başarı öyküleriyle açıklanamayacağı; aksine yasal düzenlemeler, eşit istihdam

fırsatları ilkesinin kurumsal düzeyde uygulanması ve kamu hizmetinde kadınların yükselişini destekleyen stratejik programların etkili bir bileşimiyle gerçekleştiği belirtilmektedir. Özellikle 2018’de başlatılan Cinsiyet Ücret Açığı Eylem Planı ve 2021–2024 dönemini kapsayan Kia Toipoto programı, eşit ücret ve adil istihdam mekanizmalarını kurumsallaştırarak, kadınların kariyer ilerleyişindeki yapısal engelleri önemli ölçüde hafifletmiştir.

Belgelerde öne çıkan bir diğer unsur, yasal-kurumsal çerçevenin hem ulusal düzeyde, hem de uluslararası normlarla uyumlu şekilde inşa edilmesidir. 1985’te onaylanan CEDAW, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını güçlü bir şekilde vurgulayarak, Yeni Zelanda’nın iç hukukundaki eşitlik ilkelerini pekiştirmiştir. Bu tür uluslararası taahhütler, devletin kendi ilerleme raporlarını sunmasını zorunlu kılarak hem şeffaflık hem de hesap verebilirlik mekanizmaları üretmiştir.

Nihai olarak, yasal ve kurumsal dinamiklerin dönüştürücü etkisi, Yeni Zelanda’da kadın liderliğinin yükselişini açıklayan en temel yapısal faktörlerden biridir. Bu dinamikler, bireysel çabaların ötesinde, sistematik eşitsizlikleri aşmayı hedefleyen bütünsel bir yaklaşımı temsil etmektedir. Araştırmanın bu teması, kadınların üst yönetimde artan temsilinin, köklü yasal reformlar ve kurumsal yeniden yapılanmalar olmaksızın sürdürülebilir olmayacağına işaret etmektedir.

Politika Birliği, Tutarlılık ve Çok Düzeyli Yönetişim

Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadın liderliğinin yükselişini gösteren bir diğer belirleyici tema, politika birliği, tutarlılığı ve çok düzeyli yönetim mekanizmalarının sağladığı kurumsal sinerjidir. Analizde ortaya çıkan bulgular, kadın liderliğini teşvik eden yasal düzenlemelerin yalnızca tekil uygulamalarla sınırlı kalmadığını, tersine bütün kamu yönetimi sisteminde birbirini tamamlayan ve sürekli olarak izlenen bir politika birlikteliği çerçevesinde yürütüldüğünü göstermektedir. Bu bağlamda dikkat çekici olan nokta, Yeni Zelanda’nın cinsiyet eşitliği konusunu kısa vadeli hükümet politikalarından bağımsız olarak devletin kalıcı kurumsal gündemine yerleştirmesidir. Örneğin, 1980’lerde kurulan Kadın İşleri Bakanlığı, politika sürekliliğini sağlayan bir kurumsal aktör işlevi üstlenmiştir. İncelenen belgeler, bakanlığın raporları ve stratejik belgeler aracılığıyla, farklı iktidar dönemlerinde dahi eşitlik politikalarının yönünü koruduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde kadın liderliğinin rastlantısal dalgalanmalardan ziyade kurumsallaşmış politikaların ürünü olduğunu göstermektedir.

Politika birliğinin en güçlü yansımalarından biri, çok düzeyli yönetim mekanizmalarıdır. Yeni Zelanda’da eşitlik politikaları yalnızca merkezi hükümetin tasarrufuna bırakılmamış, yerel yönetimler, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri ile çok aktörlü bir yönetim modeli oluşturulmuştur. Bu model, hem politika tasarımı hem de uygulamada farklı düzeylerin uyumlu çalışmasını sağlamıştır. Planlar ve stratejiler yalnızca devletin merkezî düzeyde aldığı kararlar olarak kalmamış; her bir kamu kurumu, kendi özel bağlamına uygun eylem planları hazırlamak ve ilerlemesini raporlamakla yükümlü tutulmuştur. Bu yaklaşım kurumsal sahiplenme düzeyini artırmış, politika hedeflerini yalnızca üstten dayatılan bir direktif olmaktan çıkarıp, içselleştirilen bir sorumluluk haline dönüştürmüştür.

Tutarlılık boyutu da bulgulara öne çıkan bir başka unsurdur. Cinsiyet eşitliğine yönelik stratejiler yalnızca istihdam politikalarında değil, ücret politikaları, kariyer geliştirme süreçleri, mentorluk programları ve esnek çalışma uygulamaları gibi geniş bir yelpazede uyumlu biçimde yürütülmüştür. Belgelerde özellikle “varsayılan olarak esneklik” politikasına vurgu yapılmaktadır. Bu politika, esnek çalışma imkanlarının bir ayrıcalık olarak değil, temel bir hak olarak yapılandırılmasını sağlamış ve kadınların kariyer sürekliliğini destekleyen önemli bir araç olmuştur. Söz konusu tutarlılık, kadınların kamusal rollerini ailevi sorumluluklarla dengeleyebilmesine imkân tanımış; böylece liderlik pozisyonlarına yükselişlerinde süreklilik kazanılmasına yardımcı olmuştur.

Çok düzeyli yönetim, aynı zamanda izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliğiyle de güçlenmiştir. Belgelerde, kamu kurumlarının yıllık raporlar sunarak cinsiyet eşitliği göstergelerini açıklaması gerekliliği yinelenmiştir. Bu raporlar yalnızca performans ölçümü için değil, karşılaştırmalı öğrenme için de işlev görmüştür. Kurumlar arası kıyaslama, kadın liderliğinin gelişimi için bir tür “rekabetçi motivasyon” oluşturmuş, bu durum ise politikaların daha güçlü bir şekilde sahiplenilmesini sağlamıştır.

Politika birlikteliği ve çok düzeyli yönetim mekanizmalarının en önemli sonucu, kadın liderliğinin “olağan” bir durum haline gelmesidir. Bulgular, 2014’te %42 olan üst düzey kadın yönetici oranının 2024’te %56,7’ye yükselmesinde yalnızca hukuki düzenlemelerin değil, bütüncül yönetim anlayışının da belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle, kadınların üst yönetimdeki varlığı kamu yönetimi kültürünün doğal bir unsuru haline gelmiştir. Nihai olarak, Yeni Zelanda örneğinde politika birliğinin-tutarlılığının ve çok düzeyli yönetim unsurlarının, kadın liderliğinin güçlenmesinde kritik bir rol oynadığını görülmektedir.

Engeller ve Kırılma Noktaları: Cam Tavanın Aşılması

Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadınların liderlik pozisyonlarına erişiminin önündeki en önemli engellerden biri evrensel cinsiyet stereotipleridir. Dünya genelinde liderlik, maskülen özelliklerle özdeşleştirilmiş; “yönetici deyince akla erkek gelir” algısı, kadınların terfi süreçlerinde dezavantajlı konuma düşmesine yol açmıştır. Bu durum yalnızca bireysel önyargılarla sınırlı kalmamış, örgüt kültürüne de işlemiştir. Kurum içi mentorluk eksikliği, kadınların terfi süreçlerinde destek mekanizmalarına erişimini kısıtlamış; esnek çalışma imkânlarının yetersizliği ise özellikle ailevi sorumluluklarla kariyer hedeflerini bir arada yürütmek isteyen kadınlar için ciddi bir engel oluşturmıştır.

Yeni Zelanda’da kadınların bu engelleri aşabilmesini sağlayan kırılma noktaları, genellikle yapısal reformlarla eş zamanlı gelişmiştir. 1970’lerde eşit ücret yasalarının kabulü, 1984’te Kadın İşleri Bakanlığı’nın kurulması ve 1990’lı yıllardan itibaren kadın başbakanların ülke yönetiminde rol üstlenmesi, kadınların liderlik yolculuğunda kritik eşikler olarak öne çıkmaktadır. Belgelerde, özellikle kadınların başbakanlık makamına ulaşmasının, kamu yönetimi kültüründe kadın liderliği algısını dönüştüren bir simgesel güç oluşturduğu belirtilmektedir. Bu gelişme, kadınların “tepe noktaya ulaşamayacağı” yönündeki örtük yargıyı kırmış ve sonraki kuşak kadınlar için güçlü bir rol modeli oluşturmıştır.

2018 sonrası dönemde uygulanan Cinsiyet Ücret Açığı Eylem Planı ve Kia Toipoto programı ise cam tavanın kırılmasında daha doğrudan işlev görmüştür. Bu programlar, yalnızca ücret eşitsizliklerini azaltmakla kalmamış; kariyer ilerleyişinde cinsiyetin belirleyici olmaması adına kurumsal mekanizmalar da oluşturmıştır. Diğer yandan “Varsayılan olarak esneklik” politikasının, kadınların kariyer sürekliliğini destekleyen bir dönüm noktası olduğu görülmektedir. Bu politika sayesinde kadınlar, ailevi sorumluluklarla kariyer hedeflerini uyumlu hale getirebilmiş ve liderlik pozisyonlarına daha güçlü bir şekilde erişebilmiştir.

Cam tavanın aşılmasında yalnızca yasal düzenlemeler değil, bireysel ve kolektif stratejiler de belirleyici olmuştur. Belgeler, mentorluk ve sponsorluk programlarının kadınların kariyer ilerleyişinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle 2015’te kurulan Government Women’s Network (GWN), kadınların deneyim paylaşımı ve dayanışma yoluyla görünmez engelleri aşmalarına yardımcı olmuştur. Bu tür ağlar, kadınların yalnız kalmamasını ve kurumsal bariyerleri kolektif olarak aşabilmesini sağlamıştır.

Ayrıca, kırılma noktalarının çoğu zaman bireysel başarı öyküleriyle desteklendiği de belgelerde görülmektedir. Kadınların başbakanlık, bakanlık ya da kamu bürokrasisinin en üst kademelerine yükselmesi, sadece münferit bir başarı olarak kalmamış; kurumsal hafızada yeni bir norm oluşturmıştır. Böylece, cam tavanın kırılmasının ardından kadın liderliğinin sürdürülebilir hale geldiği gözlemlenmiştir. Nihai olarak, engeller ve kırılma noktaları teması, Yeni Zelanda’da kadın liderliğinin yükselişini açıklarken çift yönlü bir tablo çizmektedir. Bir yanda kadınların önünde uzun süre varlığını koruyan güçlü bariyerler; diğer yanda ise bu bariyerlerin kritik anlarda aşılmasını sağlayan yapısal reformlar ve kolektif dayanışma mekanizmaları bulunmaktadır. Bu bulgu, kadın liderliğinin sürdürülebilir hale gelmesinin, yalnızca engellerin aşılmasına değil, kırılma noktalarının kurumsallaşmasına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğrenilebilir Dersler ve Göstergeler

Yeni Zelanda deneyimi, kamu yönetiminde kadın liderliğinin güçlenmesini açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmakla kalmamakta, aynı zamanda diğer ülkelere aktarılabilir önemli dersler ve göstergeler de sağlamaktadır. Doküman analizinden elde edilen bulgular, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesini destekleyen unsurların yalnızca Yeni Zelanda’ya özgü değil, evrensel ölçekte uygulanabilir nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu açıdan, Yeni Zelanda kamu yönetimi, cinsiyet eşitliği konusunda “iyi yönetim” uygulamalarının bir laboratuvarı niteliğindedir.

Belgelerde öne çıkan en önemli derslerden biri, yapısal reformların sürekliliğinin eşitlik politikalarının başarısında belirleyici olduğudur. Yeni Zelanda örneği, kadınlara oy hakkı tanınmasından başlayarak, eşit ücret yasaları, Kadın İşleri Bakanlığı’nın kurulması, Cinsiyet Ücret Açığı Eylem Planı ve Kia Toipoto programı gibi ardışık reformlarla cinsiyet eşitliği sürecinin sürekli olarak ileriye taşındığını ortaya koymaktadır. Bu süreklilik, eşitlik politikalarının yalnızca tek bir dönemde değil, farklı hükümetler ve politik konjonktürler boyunca korunmasını sağlamıştır. Buradan çıkarılacak ders, eşitlik hedeflerinin kısa vadeli siyasi tercihlerden bağımsız, kurumsal bir devlet politikası haline getirilmesi gerekliliğidir.

Yeni Zelanda deneyimi, cinsiyet eşitliğinin yalnızca işe alım süreçlerine veya temsiliyet oranlarına indirgenemeyeceğini göstermektedir. Belgelerde özellikle vurgulanan nokta, eşitlik politikalarının ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, mentorluk ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi çok boyutlu alanlarda bütünlük olarak uygulanmasıdır. Bu yaklaşım, kadınların hem kamu yönetimi sistemine dahil olmasını hem de sistem içinde kalıcı ve sürdürülebilir biçimde yükselebileceğini mümkün kılmıştır. Dolayısıyla, öğrenilebilir

bir ders olarak, eşitlik politikalarının tek boyutlu değil, bütüncül ve kesişimsel bir perspektifle tasarlanması gerektiği sonucuna ulaşmaktadır.

Dokümanlarda sürekli tekrar eden bir unsur, izleme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliğidir. Kamu kurumlarının yıllık raporlarla cinsiyet eşitliği göstergelerini açıklaması, politika etkinliğinin sürekli ölçülmesini sağlayan bir şeffaflık aracıdır. Bu uygulama, hem kamuoyunun hem de diğer kurumların gelişmeleri takip etmesine imkân tanımış; aynı zamanda kurumlar arasında olumlu bir rekabet ortamı oluşturmuştur. Öğrenilebilir ders, eşitlik politikalarının düzenli biçimde ölçülmesinin ve kamuoyuyla paylaşılmasının gerekliliğidir.

Yeni Zelanda’da kadın liderliğinin gelişiminde rol oynayan bir diğer gösterge, kadınlar arası dayanışma ağları ve mentorluk programlarının etkisidir. Belgelerde özellikle Government Women’s Network (GWN) gibi kolektif örgütlenmelerin, kadınların deneyim paylaşımı ve dayanışma yoluyla görünmez engelleri aşmasına katkı sunduğu ortaya konmaktadır. Bu tür ağlar, bireysel başarıların kolektif kazanımlara dönüşmesini sağlamış ve kadınların yalnız kalmadan yükselmesine olanak tanımıştır. Bu bağlamda çıkarılacak ders, cinsiyet eşitliğini yalnızca kurumsal reformlara indirgemenin, topluluk ve dayanışma kültürüyle desteklemenin önemidir.

Belgeler, kadın başbakanların ve bakanların Yeni Zelanda’daki simgesel gücüne de dikkat çekmektedir. Kadınların en üst yürütme makamına yükelebilmesi, kamu yönetiminde kadın liderliğini normalleştiren ve genç kuşak kadınlar için rol modeli oluşturan kritik bir göstergedir. Bu bağlamda, kültürel dönüşümün simgesel temsiliyetin güçlendirilmesiyle de gerçekleştiği bulgusu öne çıkmaktadır. Öğrenilebilir ders, rol-model varlığının, kadın liderliğinin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir unsur olduğudur.

Yeni Zelanda deneyiminin son yıllardaki en çarpıcı yönlerinden biri hem cinsiyet ve etnik köken temelli eşitsizliklerin eş zamanlı olarak ele alınmasıdır. Kia Toipoto programının Māori ve Pasifika kökenli çalışanların ücret farklarını azaltmaya yönelik bileşenleri, eşitlik politikalarının kapsayıcılık ve çeşitlilik perspektifiyle tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Bu durum, kadın liderliğinin cinsiyet meselesinin ötesinde, çok boyutlu bir husus olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, öğrenilebilir ders, cinsiyet eşitliği politikalarının kapsayıcı adalet ilkesiyle güçlendirilmesi gerekliliğidir. Nihai olarak Yeni Zelanda örneği kamu yönetiminde kadın liderliğinin başarısını gösteren somut göstergeler sunmaktadır. 2014’te %42 olan üst düzey kadın yönetici oranının 2024’te %56,7’ye yükselmesi; kamu hizmetinde kadın çalışan oranının %61,9’a ulaşması; ve cinsiyet ücret farkının 2018’de %12,2 iken 2024’te %6,1’e gerilemesi bu göstergelerin başlıcalarıdır. Bu göstergeler, eşitlik politikalarının hem normatif hem de ölçülebilir çıktılar üreten pratik sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, kamu yönetiminde kadın liderliğini anlamak için Yeni Zelanda deneyimini ele almış ve bu ülkenin tarihsel, kurumsal ve kültürel bağlamda ortaya koyduğu eşitlikçi dönüşümü ayrıntılı biçimde incelemiştir. Araştırma sorusu, “Yeni Zelanda kamu yönetiminde kadın liderliğinin ardında yatan kurumsal, kültürel ve politik dinamikler nelerdir ve bu dinamikler cam tavan engelinin aşılmasında nasıl belirleyici olmuştur?” şeklinde formüle edilmiş olup; elde edilen bulgular, bu soruya bütüncül ve çok boyutlu yanıtlar sunmuştur. Elde edilen sonuçlar, yalnızca Yeni Zelanda’nın özgün tarihsel koşullarına değil, kamu yönetiminde cinsiyet eşitliğini geliştirmek isteyen tüm ülkelere de yol gösterici nitelikte genel çıkarımlara işaret etmektedir.

Yeni Zelanda örneği göstermektedir ki kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına yükselişi ne bireysel başarılarla ne de tesadüfi gelişmelere indirgenebilir. Tam tersine bu süreç, uzun soluklu yasal reformların, kurumsal yeniden yapılanmaların, politik sürekliliğin ve toplumsal dönüşümlerin iç içe geçtiği yapısal bir dönüşümün ürünüdür. Kadınların siyasal hayata katılımının ilk adımı olan 1893 Seçim Yasası ile başlayan bu tarihsel yolculuk, eşit ücret yasaları, Kadın İşleri Bakanlığı’nın kurulması, uluslararası taahhütlerin içselleştirilmesi ve kamu kurumlarında eşit istihdam fırsatlarının sistematik biçimde uygulanmasıyla giderek derinleşmiştir. Araştırmanın bulguları, yasal-kurumsal dinamiklerin dönüştürücü etkisinin, kadınların karar alma mekanizmalarına katılımını kalıcı ve sürdürülebilir biçimde güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Yeni Zelanda’nın cinsiyet eşitliği konusunu, etik bir idealin ötesinde, kamu yönetiminin merkezine yerleştirdiğini söylemek mümkündür.

Çalışmanın bulguları, Yeni Zelanda’da yalnızca yasaların çıkarılmasıyla yetinilmediğini, politikaların süreklilik kazandığını da göstermektedir. Cinsiyet eşitliği, kısa vadeli hükümet tercihlerinden bağımsız biçimde devletin kalıcı gündemine yerleştirilmiş ve farklı iktidar dönemlerinde de korunmuştur. Bu durum, kamu yönetiminde eşitlik politikalarının rastlantısal dalgalanmalara değil, kurumsallaşmış bir vizyona dayandığını göstermektedir. Politika sürekliliğinin yanı sıra çok düzeyli yönetim mekanizmaları da kadın

liderliğinin yükselişinde belirleyici bir rol oynamıştır. Merkezi hükümet, yerel yönetimler, kamu kurumları ve sivil toplum aktörleri arasında geliştirilen koordinasyon, eşitlik politikalarının yalnızca yasal metinlerde kalmasını engelleyerek uygulamaya taşınmasını mümkün kılmıştır. Kamu kurumlarının yıllık raporlarla cinsiyet göstergelerini açıklaması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin eşitlik politikalarının ayrılmaz bir parçası haline geldiğini göstermektedir. Bu raporlar, kurumlar arası kıyaslama ve öğrenme süreçleri için de işlevsellik taşımaktadır.

Bulgular, kadınların liderliğe yükselişinde karşılaşılan engellerin evrensel nitelik taşıdığını da ortaya koymaktadır. Liderlik ile maskülen özellikler arasında kurulan geleneksel ilişki, “yönetici deyince akla erkek gelir” biçimindeki kalıp yargıyı üretmiş ve bu durum kadınların terfi süreçlerinde dezavantajlı konuma düşmesine yol açmıştır. Ayrıca örgüt kültürüne işlemiş önyargılar, mentorluk eksiklikleri ve ailevi sorumlulukların kurumsal düzeyde yeterince desteklenmemesi, kadınların kariyer ilerleyişinde belirgin engeller olarak öne çıkmıştır. Buna karşın, Yeni Zelanda’nın eşit ücret yasaları, varsayılan esneklik politikası, kadın başbakanların ve bakanların görev alması gibi kırılma noktaları, bu engellerin aşılmasında pay sahibi olmuştur. Kadınların en üst yürütme makamına yükselmesi, kamu yönetiminde kadın liderliğini normalleştirmiş ve sonraki kuşak kadınlar için güçlü rol-modeller üretmiştir. Aynı zamanda, Government Women’s Network gibi kolektif dayanışma ağları, kadınların yalnız kalmadan, birbirlerinden güç alarak görünmez engelleri aşmalarına katkı sağlamıştır.

Bu noktada Yeni Zelanda deneyiminin en dikkat çekici yönlerinden biri, kadın liderliğinin yalnızca cinsiyet temelli eşitsizliklerin giderilmesiyle sınırlı kalmayıp, etnik köken temelli ayrımcılıkların da eş zamanlı olarak ele alınmasıdır. Kia Toipoto programı, yalnızca kadınların değil, Māori ve Pasifika kökenli çalışanların da eşit ücret ve eşit temsil imkanlarına erişimini hedeflemiş, böylelikle eşitlik politikalarına kapsayıcı bir adalet perspektifi kazandırmıştır. Bu yaklaşım, kadın liderliğinin aslında çok boyutlu bir mesele olduğunu, cinsiyetin ötesinde farklı kimlikler arası eşitsizliklerin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda Yeni Zelanda, cinsiyet eşitliğini evrensel adalet ilkeleriyle bütünleştiren bir politika laboratuvarı işlevi görmektedir.

Araştırmanın teorik katkısı, kadın liderliğini sadece temsil sorunu üzerinden okumaması, kamu yönetiminde yapısal dönüşümün bir boyutu olarak ele almasıdır. Cam tavan olgusunun münferit kariyer engellerinden çok kurumsal-kültürel bir eşitsizlik rejiminin parçası olduğu vurgusu, literatürdeki tartışmalara özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışmanın, politika sürekliliği ve çok düzeyli yönetişimin kadın liderliği bağlamında nasıl belirleyici olduğunu ortaya koyması, literatürde çoğunlukla göz ardı edilen bir boyutu görünür kılma amacı taşımıştır.

Metodolojik açıdan çalışma, tek vaka gömülü doküman analizi yöntemiyle kamu yönetiminde kadın liderliği olgusunu çok boyutlu bir biçimde kavramaya olanak tanımıştır. Farklı türde belgelerin karşılaştırmalı biçimde incelenmesi, tarihsel süreklilik ile güncel politikaların birlikte ele alınmasını sağlamış; üçleme (üçgenleme) stratejisi ise elde edilen bulguların güvenilirliğini artırmıştır. Bu yöntem, yalnızca betimleyici değil, yorumlayıcı ve eleştirel bir analiz yapmaya da imkân tanımış; belgelerin ötesinde kurumsal niyetleri, aktörler arası etkileşimleri ve eşitlik politikalarının sonuç üretme kapasitesini açığa çıkarmıştır.

Bulgular, kamu yönetiminde kadın liderliğinin sürdürülebilir biçimde güçlenmesinin bireysel başarı hikâyelerinden çok kurumsal dönüşüm ve politika sürekliliğinin sonucu olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle politika yapıcılarının, eşitlik hedeflerini kısa vadeli siyasi tercihlerden bağımsız, devletin kalıcı gündemine yerleştirmesi zorunludur. Kamu kurumlarının işe alım, terfi, ücretlendirme, kariyer gelişimi ve esnek çalışma gibi süreçleri bütüncül biçimde eşitlikçi ilkelerle kurgulaması gerekir. Ayrıca toplumsal düzeyde rol model kadın liderlerin görünürlüğünün artırılması, genç kuşak kadınların liderlik iddiasını pekiştirmektedir. Uluslararası düzeyde ise Yeni Zelanda deneyimi, eşitlik politikalarının yalnızca ulusal bir tercih değil, aynı zamanda uluslararası bir yükümlülük olarak da görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, Yeni Zelanda kamu yönetimi örneği, kadın liderliğinin “istisnai” bir durum olmaktan çıkarılıp “olağan” bir olguya dönüştürülebileceğini kanıtlamaktadır. Kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına erişimi, bireysel gayretlerden çok, ardışık yasal reformların, kurumsal yeniden yapılanmaların, çok düzeyli yönetim mekanizmalarının ve toplumsal dönüşüm süreçlerinin bir araya gelmesiyle mümkün olmuştur. Bu deneyim, kamu yönetimi literatürü için hem bir vaka hem de bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 618250.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: revisiting triangulation in qualitative research. *Journal of Sustainable Social Change*, 10(1), 2.
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An Integrative Review. *Merits*, 3(2), 366-389.
- Government Women's Network (2025). Our history, <https://gwn.govt.nz/our-work/our-history>.
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye ve dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Iowa State University (2025). Jennifer M Shipley. <https://awpc.cattcenter.iastate.edu/directory/jennifer-m-shipley>.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage Publication.
- Ministry for Women (2018a). Eliminating the public service gender pay gap 2018-2020 action plan government | public service chief executives | public service association, https://www.women.govt.nz/sites/default/files/2021-08/MFW_Eliminating%20Public%20Service%20GPG_FINAL2_web%20%283%29.pdf.
- Ministry for Women (2018b). Flexible work pilots Begin in The Public Service, <https://www.women.govt.nz/news/flexible-work-pilots-begin-public-service>.
- Ministry for Women (2025a). Women's suffrage in aotearoa new zealand, <https://www.women.govt.nz/about-us/history-womens-suffrage-aotearoa-new-zealand>.
- Ministry for Women (2025b). Our History. Erişim Tarihi: 07.06.2025, <https://www.women.govt.nz/about-us/our-history>.
- Ministry for Women (2025c). Convention on the elimination of all forms of discrimination against women, <https://www.women.govt.nz/international/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.
- Ministry of Business, Innovation & Employment (2025). Equal pay amendment act, <https://www.mbie.govt.nz/business-and-employment/employment-and-skills/employment-legislation-reviews/equal-pay-amendment-act>.
- NZ History (1984). Ann hercus becomes first minister of women's affairs, <https://nzhistory.govt.nz/page/ann-hercus-becomes-first-minister-womens-affairs>.
- Parliament NZ (2024). A history of women in parliament. <https://www.parliament.nz/en/get-involved/features/a-history-of-women-in-parliament/>.
- Paustian-Underdahl, S. C., & Sockbeson, C. E. S., & Hall, A. V., & Halliday, C. S. (2024). Gender and evaluations of leadership behaviors: a meta-analytic review of 50 years of research. *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101822.
- Public Service (2020). Eliminating the public service gender pay gap 2018-20 action plan progress report july 2020, <https://www.publicservice.govt.nz/assets/Progress-Report-Eliminating-the-Public-Service-Gender-Pay-Gap-2018-2020-Action-Plan-July-2020.pdf>.
- Public Service (2021). Kia toipoto - mahere mahi āputa utu ratonga tūmatanui 2021-24 kia toipoto - public service pay gaps action plan 2021-24, <https://www.publicservice.govt.nz/system/public-service-people/pay-gaps-and-pay-equity/kia-toipoto>.
- Public Service (2024a). Gender representation, <https://www.publicservice.govt.nz/data/workforce-data/demographics/gender>.
- Public Service (2024b). Pay gaps and pay equity, <https://www.publicservice.govt.nz/system/public-service-people/pay-gaps-and-pay-equity>.
- Public Service (2025a). Long-term trends. <https://www.publicservice.govt.nz/data/workforce-data/public-sector-composition/long-term-trends>.

Public Service (2025b). The emerging agenda: eeo in the new zealand public service, <https://www.publicservice.govt.nz/research-and-data/the-emerging-agenda-eeo-in-the-new-zealand-public-service>.

Public Service (2025c). Te utu ōrite me ngā āputa pay gaps and pay equity, <https://www.publicservice.govt.nz/system/public-service-people/pay-gaps-and-pay-equity>.

Qerry (2023). Women hold 28% of managerial positions globally, <https://qerry.no/women-hold-28-of-managerial-positions-globally/>.

UN (2024). Experts of the committee on the elimination of discrimination against women commend new zealand's promotion of gender equality, ask about initiatives to address violence against women and discrimination against māori women and girls, <https://www.ungeneva.org/en/news-media/meeting-summary/2024/10/examen-de-la-nouvelle-zelande-devant-le-cedaw-la-prevalence-des>.

University of Pittsburgh (2021). Lack of women in public administration leadership threatens covid-19 recovery, <https://www.spia.pitt.edu/news/lack-women-public-administration-leadership-threatens-covid-19-recovery>.

World Economic Forum (2020). The state of women's leadership in 5 statistics, <https://www.weforum.org/stories/2020/11/un-women-2020-gender-equality>.

Yin, R.K. (2008). Designing case studies, https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/24736_Chapter2.pdf.