



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Fırsatlar ve Engeller: Nitel bir Çalışma\*

Yaprak Kalafatoğlu<sup>1</sup>, Ayşe Alev Torun<sup>2</sup>

### Öz

Dünya genelinde kadınlar işgücüne katılım ve yönetici pozisyonunda temsil açısından erkeklerden daha dezavantajlı konumdadır. Nüfusunun yarısına ekonomik, sosyal ve siyasal hakları tam anlamıyla sunamayan toplumların nasıl gelişeceği şüphelidir. Pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de kadın yöneticilerin sayısı erkeklere oranla daha azdır. Bu nedenle, kadınların yönetici olmalarını engelleyen unsurların tespit edilmesi ve bu engelleri ortadan kaldıracak politikaların oluşturulması önem taşımaktadır. Böylece yönetim kademesinde cinsiyet eşitliği sağlanabilir. Bu çalışmada, kolayda örneklem ile ulaşılan 22 kadın yöneticiye kariyer hikâyeleri ve yöneticiliğe giden süreçteki deneyimleri yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla sorulmuştur. Bulgular betimsel analiz yöntemi ile yorumlanmıştır. Yönetici olmaya giden yolda katılımcıların özveriyle çalışmak ve kendini geliştirmeye önem vermek gibi benzer özellikleri vurguladığı görülmüştür. Ayrıca, üstlerden destek almak, kurumun sağladığı imkânlar gibi yönetici olmayı kolaylaştıran unsurlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, iş-aile çatışması, erkeklerden kaynaklanan baskılar gibi kadınlar için yönetici olmayı zorlaştırıcı çeşitli unsurlar da tespit edilmiştir. Katılımcıların işyerinde cinsiyet eşitliğine ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmıştır. Bulgular, toplumsal cinsiyet çerçevesinde tartışılmıştır. Kadınların yönetici olma sürecini analiz eden nitel araştırmaların, yönetici olma yolunda karşılaşılan zorlukları ve kolaylıkları belirlemek açısından zengin bir veri kaynağı oluşturacağı düşünülmektedir. Bu tip araştırmaların kariyer hedefi olan genç kadınlara bir yol haritası sunması ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarına katkıda bulunması umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Yöneticiler, Toplumsal Cinsiyet, Cam Tavan Etkisi.

## Opportunities and Challenges Facing Female Managers: A Qualitative Study

### Abstract

Women are more disadvantaged than men in terms of representation in managerial positions worldwide. It is questionable how societies that cannot fully offer economic, social, and political rights to half of their population will develop. As seen in many countries, in Turkey, the number of female managers is less than men. Therefore, identifying the factors that prevent women from becoming managers and developing policies to eliminate these obstacles is essential. Thus, achieving gender equality at the management level might be possible. In this study, semi-structured interviews were implemented among 22 female managers who were reached with convenience sampling to learn about their career narratives and experiences during the process leading to management. Findings were interpreted with the descriptive analysis method. On the way to managerial ranks, it was observed that the participants emphasized similar characteristics, such as working devotedly. Several factors making it easy or difficult to become a manager have been revealed. Findings were discussed in the context of gender. It is believed that qualitative research will generate a rich data source for identifying the difficulties and conveniences encountered in this way. The expectation is that such research can provide a roadmap for young women with career goals and contribute to creating gender equality policies.

**Keywords:** Female Managers, Gender, Glass Ceiling Effect.

\* Bu çalışma 3-5 Eylül 2020 tarihlerinde Ankara’da yapılan 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, [yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr](mailto:yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-8241-3444>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, [atorun@marmara.edu.tr](mailto:atorun@marmara.edu.tr), <http://orcid.org/0000-0002-4205-4176>

**Atıf:** Kalafatoğlu, Y., Torun, A. A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40 (3), 633-658.

## GİRİŞ

Ülkemizin son yıllarda Dünya Ekonomik Forumu'nun sunduğu Cinsiyet Uçurumu Raporu'nda son sıralarda yer aldığı görölmektedir. Örneğin, 156 ülkenin karşılaştırıldığı 2021 raporunda, kadınlar hem ekonomiye katılım hem de diğer alanlarda oldukça gelişmemiş ülkelerle birlikte listenin en altlarında (Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu, 2021). Toplum olarak ekonomik, sosyal ve eğitim düzeyi açısından kadınlara eşit haklar vermek için çaba harcamamız gerektiği açıktır. Cinsiyetler arası eşitliğe giden yolda, yönetim kademesindeki kadın oranını arttırmak önemli adımlardan biri olarak düşünülebilir.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun [TÜİK] verilerine göre üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı %17,3'tür (TÜİK, 2019). Yönetici pozisyonunda çalışan kadınlar üzerinde yapılan araştırmaların, kadınların karşılaşılabileceği fırsatlar ve engellere ilişkin bilgi vereceği ve böylece yönetim kademelerinde daha dengeli bir cinsiyet dağılımının kurulmasına imkân sağlanacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, çalışmamızda, kadın yöneticilerin kariyer hikâyeleri aracılığıyla deneyimledikleri zorluklar ve fırsatlar incelenmiştir.

Genel olarak dünyada kadınların yüksek statülü mesleklerde ve yöneticilik pozisyonlarında erkeklerden daha az temsil edilmesi bilişsel sosyal öğrenme teorisi (Bussey ve Bandura, 1999) ile açıklanabilir. Buna göre çocuklar, öncelikle pekiştirme ve cezalandırma sonucu davranışlarını düzenlerken, büyüdükçe öz-düzenleme ve öz-yeterlilik gibi içsel süreçler ile cinsiyetin önemini fark eder ve davranışlarına yön verir. Kız çocukları, ailelerinin etkisi ve medyada maruz kaldıkları cinsiyetçi içerikler sonucunda, gelecekteki konumlarına ilişkin olumsuz yeterlilik inancı taşıyabilir ve böylece örneğin yöneticilik gibi erkeklere daha uygun olduğunu düşündükleri alanlarda çalışmaya aday olmayabilir (Else-Quest ve Hyde, 2021). Bununla birlikte, kadınların statüsünün kültürler arası değişimi sosyal rol teorisi (Eagly ve Wood, 1999) ile açıklanabilir. Teoriye göre bir kültürdeki cinsiyete dayalı iş bölümü toplumsal cinsiyet farklılıklarını yönlendirir. Kadınları ev ve aile içinde konumlandıran ve ilgili görevleri kadına yükleyen cinsiyetçi iş bölümü, erkeklere ise saygınlık ve güç sağlayan roller verir (Else-Quest ve Hyde, 2021). Böylece bazı toplumlarda pilotluk ve cerrahlık gibi meslekler ile yöneticilik gibi statüleri, erkekler oldukça yüksek oranda üstlenirken, bazı toplumlarda ise bu alanlarda daha eşit bir dağılım görülür. The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project [GLOBE] araştırmalarına göre, kurumsal uygulamalarda cinsiyetler arası eşitlik açısından düşük puan elde eden Türkiye'de (7 üzerinden 2.89) kadınların yüksek statülü mesleklerde ve yöneticilikte az temsil edilmesi kültürler arası farklılığa bir örnektir (GLOBE, 2020).

Kadınlar birçok alanda erkeklere oranla daha başarısız algılandığından grup lideri olarak daha az konumlandırılır. Yetkin olmadıkları yönündeki inanç sonucu siyaset ve iş dünyasında liderlik yapmaları zorlaşır ve bu nedenle deneyim elde etmeleri veya başarı kazanmaları engellenir (Dökmen, 2010). Kadınların diğer alanlara göre daha fazla temsil edildiği akademide bile durum pek parlak değildir. Nitekim, akademik kongrelerde açılış konuşmacılarının ve oturum yöneticilerinin genelini erkekler oluşturduğu gibi sunum süreleri ve düzenleyici kurullardaki cinsiyet dağılımı da yine erkekler lehinedir (Corona-Sobrino vd., 2020).

Yöneticiler değerlendirilirken, cinsiyetin neden olduğu çeşitli davranışsal farklılıklardan sıklıkla söz edilir. Algılanan farklılıklar, kadın ve erkek rollerine ilişkin kalıp yargıları da yansıtmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle oluşan bu kalıp yargılara, yönetim kademesindeki kadınların "ilişkişel olmaları ve duygusal kararlar almaları", erkeklerin ise "göreve odaklı olmaları ve hırslı yapıları" örnek verilebilir. Bankacılık sektöründe çalışmakta olan

yöneticilerin örneklem grubunu oluşturduğu bir araştırmada, katılımcıların birçoğu, liderlik yönünden cinsiyet farkı olmadığını ifade etmiştir. Cinsiyet açısından fark olduğunu düşünen yöneticiler ise kadınların insani beceriler, erkeklerin ise iş ve genel performans yönünden daha nitelikli olduğunu öne sürmüştür (Nalbant, 2002).

Çoğu zaman ele alınan bir başka cinsiyet farkı da sezgiseliktir. Yönetici olan ve yönetici olmayan katılımcıların öz-değerlendirmeleri ile cinsiyetlerinin karşılaştırıldığı bir araştırma, sezgisellik yönünden yönetici kadınların ve erkeklerin farklılaşmadığını göstermiştir. Yönetici olmayanlar arasında ise kadınlar erkeklerden daha analitik bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, yönetici kadınlar, yönetici olmayan kadınlara göre daha sezgiseldir. Yönetici kadınların, hemcinslerinden daha sezgisel olmalarına karşın, yönetici erkeklerden farklılaşmaması, oyunun kurallarına erkekler tarafından karar verilen ortamlarda, kadınların yükselmek için eril davranışları benimsemek durumunda kalmaları ile açıklanmıştır (Hayes, vd., 2004). Ancak bu araştırmanın bulgularının genellenebilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Kadın yönetici oranının düşük olmasının nedenlerinden bir tanesi de davranışsal ve örgütsel önyargıların oluşturduğu bariyerlere (Öğüt, 2006) işaret eden cam tavan sendromudur. Cam tavan sendromu, literatürde sıklıkla cinsiyet bağlamında ele alınmaktadır ancak diğer demografik özellikler sonucu da ortaya çıkabilir; kimi zaman da cinsiyet ve etnik köken gibi özellikler birlikte engel oluşturabilir. Bir araştırmada yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin idari görevlerinde algıladıkları cam tavan etkisi demografik özellikler bağlamında incelenmiştir (Tahtaloğlu ve Özgür, 2020). Bulgulara göre, deneyim, medeni durum, üye olunan sivil toplum kuruluşu, mezun olunan üniversite gibi çeşitli değişkenler, akademisyenlerin kendilerine yönelik önyargılar hissetmesine neden olmaktadır. Bu araştırmada kadın akademisyenlerin erkeklere oranla daha fazla cam tavan etkisi algıladığı görülmüştür.

İstanbul'da finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren iki kurumda, kadın yöneticiler ile ilgili tutumlar ve kadın yöneticilerin algıladığı cam tavan etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, kadın yöneticilere yönelik olumlu tutumun ortalamanın üzerinde değerlendirildiğini göstermiştir. Bununla birlikte cinsiyetler arasında farklılık vardır. Kadın çalışanlar, kadın yöneticiler için erkeklerden daha olumlu bir tutuma sahiptir. Kadın yöneticiler, erkeklerden daha az olanakla karşılaştıklarını ve performanslarının adaletsiz bir biçimde değerlendirildiğini ifade etmiş ve yükselmek için erkeklerden daha çok çaba sarf etmeleri gerektiğini belirtmiştir (Şener, vd. 2018).

Kadınlar cam tavan sendromuyla mücadele edip yönetici olduklarında da cam uçurum engeli ile ayrımcılığa uğrayabilir. Cam uçurum engeli, örgütte kriz çıktığında, yönetici konumuna kadınların getirilmesini ve böylece olası bir başarısızlığın sorumluluğunun kadınlara yüklenmesini anlatmaktadır (Ryan ve Haslam, 2007). Tahmin edildiği gibi bu olgu kadınlara büyük ölçüde zarar vermektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri aileye yönelik yükümlülükleri arttırırken, cam uçurum etkisi de kadınların çalışma ortamında strese girmesine ve iş tatminlerinin düşmesine sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, başarısızlığa uğramış bir örgütten ayrılan bir yöneticinin, ileride çalışacağı kurumda yönetici olarak konumlandırılması zorlaşmaktadır (Akbaş ve Korkmaz, 2017).

Araştırmalar, kariyer konusundaki engellere işaret etmenin yanı sıra olumlu etkileri ortaya koyan bulguları da içermektedir. Örneğin, kadın yöneticilerin performansını ve iyi oluşlarını etkileyen bir kavram olarak çalışmaya tutkunluk araştırılmıştır. İstanbul'da bir bankada çalışmakta olan 286 kadın yöneticiyle yapılan bir araştırmada, katılımcıların çalışmaya tutkunluğunun öncelleri ve çıktıkları araştırılmıştır. Çalışmaya tutkunluk kavramı dinçlik,

adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan pozitif örgütsel bir tutum olarak tanımlanmıştır. Dinçlik, yüksek düzeyde enerjiyi; adanmışlık, işe gönülden bağlı olmayı; yoğunlaşma ise çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmemeyi ifade eder (Schaufeli, vd., 2002). Bulgular, kontrol algısı, ödüller, tanınma ve bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun katılımcıların çalışmaya tutkunluk düzeylerini arttırdığını göstermiştir. Ayrıca çalışmaya tutkunluk psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu çalışmaya göre, kadın yöneticilerin gün içinde yaşadıkları olumlu örgütsel deneyimleri, onların daha enerjik hissetmelerini, işleriyle gönül bağı kurmalarını ve çalışırken zamanın su gibi aktığını hissetmelerini sağlamaktadır (Koyuncu, vd., 2006).

Kadın yöneticiler konusuna yönelik çalışmalar çoğu zaman Batı dünyasında yapılmış ve toplumsal cinsiyet çerçevesinde değerlendirilmiştir. Kültür ve toplumsal cinsiyet etkileşimi düşünüldüğünde, bu değerlendirmeleri diğer ülkelere genellemenin doğru bir tabloyu ortaya koymayacağı görülmektedir. Kapsamlı bir sonuca varmak için, çeşitli toplumlarda kültürün kadınların konumu üzerindeki etkisini göz önüne alan araştırmalar yapma gerekliliği doğmuştur.

Örneğin Afrika, toplumsal cinsiyetin; sınıf, ırk, etnik köken gibi çeşitli değişkenlerle etkileşime girerek kadınların işyerlerindeki konumlarını etkilediği bir coğrafyadır. Kuzey Afrika'da kadınların terfi alabilmeleri için çocuklarının bakımında destek verebilecek aile üyelerinin varlığı önemsenirken; Sahra Altı Afrika'da bakıcı tutabilecek kadar varlığa sahip olmak öne çıkmaktadır (Primecz ve Karjalainen, 2019).

Kültürel öğeler ve kadınların statüsü açısından ilginç özelliklere sahip bir başka toplum da Hindistan'dır. Hindistan'ın geçmişinde kız bebeklerin öldürülmeleri, eş kaybına uğrayan kadınların kendilerini yakmaları gibi gelenekler bulunmaktadır ve Hint toplumu kadına yönelik şiddet haberlerinin yoğunluğu ile tanınan bir toplumdur. Ancak bugün toplumun üst sınıflarına üye olan bazı kadınların epey güçlü olduğu görülmektedir. Hindistan'da çalışmakta olan 20 yönetici kadın ile yapılan bir araştırmada, katılımcılar aile desteğinin kariyerlerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Aile desteğinin, babaların kız çocuklarını ekonomik açıdan bağımsız olmaya teşvik etmeleri ve eğitime önem vermeleri ile ya da katılımcıların iş hayatlarında eşlerinden gördükleri dayanışma yoluyla gerçekleştiği görülmüştür. Bazı katılımcılar, işyerlerinde babacan tavra sahip yöneticiler ile çalıştıklarını ve bunun faydasını gördüklerini ifade etmiştir. Yöneticilik yolundaki en temel becerinin iş-aile dengesini sağlamak olduğu belirtilmiş ve bunun büyük çaba gerektirdiği söylenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, iyi eğitime sahip, şehirli ve aile desteği almış kadınların yönetici olmak için önemli fırsatlar elde ettiği anlaşılmıştır (Nath, 2000).

Aycan (2004) İstanbul'da çalışan 52 kadın yöneticiyle derinlemesine mülakat yoluyla yaptığı araştırmasında bireysel ve durumsal unsurların kariyer açısından etkili olduğunu bulmuştur. Bireysel unsurlar; başarıyla ilgili unsurlar, iş odaklı ve kariyer yönelimli olmak ve cinsiyet rolleri ile ilgili tutumu içerir. Durumsal etkenler; örgütsel kültür ve uygulamalar ve kariyer gelişimi olanaklarını kapsar. Katılımcılar işlerinin hayatlarında merkezi bir konumda olduğunu ancak iş-aile dengesine de önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, birçoğu ev işlerinde yardımcılarından destek aldıklarını belirtmiş ve ev işini kadın işi olarak gören toplumsal cinsiyet rollerine katılmadıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların birçoğu, çalıştıkları kurumların yönetici olmak açısından ne engel ne de fırsat sunduğunu bildirmişlerdir. Araştırmanın ilginç sonuçlarından birisi, katılımcıların kariyerlerinde annelerinin önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Bu etki, çalışan anneler bakımından kızlarına rol model olmak, diğerleri için ise kariyer gelişimlerini desteklemek ve çocuk bakımında yardımcı olmak gibi çeşitli şekillerde kendisini göstermektedir (Aycan, 2004). Bu bulgu, ağırlıklı olarak toplulukçu özellikler gösteren bir kültürel yapının yansımaları olarak görülebilir.

30 kadın girişimcinin kariyer hikâyeleri aracılığıyla kendi işlerini yönetme noktasına nasıl geldiklerini inceleyen bir başka araştırmada; kendine güvenmek, amaç belirlemek ve çaba göstermek ve başarıma ihtiyacının girişimcilik sürecinde etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca ailenin, devletin ve özel kurumların kadın girişimciliğini desteklediği belirtilmiştir (Yılmaz ve Karaçelebi, 2020). Bireysel motivasyon unsurlarının yanı sıra sosyal destek ağlarının da kadınları başarıya yönlendirdiği anlaşılmaktadır.

Yöneticiliğe giden yolda kadınların kariyer hikâyelerinden yola çıkılarak üretilen araştırmaların sayısının Türk yazınında yetersiz olduğu görülmüştür. Yöneticilik aşamasına ulaşmaya çalışırken ortaya çıkan engel ve fırsatların doğrudan doğruya yaşayanların gözünden aktarılmasının ilgili literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Bu çalışmada, Türk kadınlarının yöneticiliğe giden yoldaki deneyimlerini incelemek, bu süreçte tecrübe ettikleri kolaylık ve zorlukları tespit etmek ve toplumsal cinsiyet rollerinin kariyerlerine olan etkisini ortaya çıkartmak hedeflenmiştir. Buna göre:

Araştırma sorusu: Kadınlar yöneticilik konumuna nasıl ulaşmışlardır ve bu yolda hangi mücadeleleri yürütmüşlerdir?

## **1. YÖNTEM**

### **2.1. Örneklem ve Süreç**

Bu çalışmada katılımcıların kendilerine özgü deneyimlerini ortaya koyabilmek amacıyla nitel veri toplama yönteminden faydalanılarak kadın çalışanların yöneticilik hikâyelerine erişilmiştir. Keşifsel bir yaklaşım benimsenerek zengin bir veri kaynağı oluşturabilmek hedefiyle derinlemesine mülakatlar yürütülmüştür. Amaçlı örneklem yoluyla, yöneticilik olgusu ile ilgili yaşantılarını kapsamlı bir biçimde aktarabileceği düşünülen (Cresswell ve Plano Clark, 2011) 22 kadın yöneticiye ulaşılmıştır. Görüşmeler katılımcılardan konu ile ilgili yeni bir katkı sağlanmadığı ve toplanan verilerin doygunluğa ulaştığı zaman diliminde tamamlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Katılımcıların kariyer hikâyeleri ile karşılaştıkları engeller ve fırsatlar gibi konular hakkında yarı yapılandırılmış bir form kullanılarak bilgi toplanmıştır (görüşme formu için bkz. Tablo 1). Görüşme formundaki sorular kadın yöneticileri konu alan çalışmaların incelenmesi ile oluşturulmuştur. Formda ayrıca yaş, sektör, eğitim durumu, meslek ve çalışma süresi gibi demografik bilgiler de bulunmaktadır.

**Tablo 1: Görüşme Formu**

Numara	Katılımcılara sorulan sorular
1	İlk iş deneyiminizden itibaren kariyer hikâyenizi anlatınız.
2	Yöneticilik noktasına nasıl geldiniz? Yolunuza çıkan kolaylaştırıcı ve zorlayıcı unsurlar nelerdir? Sizin kendinizle ilgili güçlü gördüğünüz özellikleriniz nelerdir?
3	Geleceğe dair ne düşünüyorsunuz? (Yöneticiliğe ilişkin) Daha üst pozisyon beklentiniz/isteğiniz var mı? Bulduğunuz ortam bunu teşvik eder mi? (Kolaylaştırıcı ve engelleyen unsurlar var mı?) Kendinizle ilgili geliştirmek istediğiniz yönler nelerdir? Kariyer planınız yoksa gelecekte ne yapmayı düşünüyorsunuz?

Mülakatlar için her katılımcıdan randevu alınmıştır. Yüz yüze görüşmeler 30 ila 45 dakika aralığında sürmüş ve katılımcılardan izin alınarak notlar tutulmuştur. Görüşmeler Nisan 2019 ve Haziran 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Edinilen yanıtların sadece bilimsel bir amaçla kullanılacağı ve anonim değerlendirme yapılacağı katılımcılara ifade edilmiştir. Bu araştırma için Marmara Üniversitesi Etik Kurulu'nun 26/4/2021 tarih ve 2021-27 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## 2.2. Veri Analizi

Araştırmanın analiz aşamasına geçmeden önce tüm katılımcılar numaralandırılmış ve katılımcıların yanıtları Microsoft Word programı ile yazıya dökülmüştür. Yazarlar öncelikle her görüşmeyi bireysel olarak okumuş ve analiz etmiştir. Katılımcıların yaşantılarını doğru bir biçimde metne geçirmek amacıyla görüşülenlerin cümlelerine sadık kalınmış ve anlamı değiştirecek soyutlamalardan kaçınılmıştır (Morrow, 2005). Daha sonra araştırmacılar her bir cevap için tartışarak fikir birliğine ulaşmış, bu şekilde veriler kodlanmış ve temalar çıkartılmıştır. Ardından içerik analizi vasıtasıyla her temaya ilişkin alt temalar oluşturulmuştur. Böylece, Braun ve Clark'ın (2006) önerdiği şekilde veriler arasında anlam bütünlüğü elde edilmiştir. Daha sonra her bir alt temayı örneklendiren ifadeler tespit edilmiştir. Katılımcıların anlatımlarından yapılan alıntılarının kullanılması görüşülenlerin düşüncelerinin etkin bir şekilde aktarılmasını mümkün kılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Veriler betimsel yolla analiz edilerek doğal seyri içerisinde incelenen olayların anlamlandırılması sağlanmıştır. Bu analiz yoluyla "ilgili kişiler", "gerçekleşen eylemler", "eylemlerin gerçekleştiği ortam" gibi detaylar hakkında tanımlamalar yapılmıştır. Bu şekilde temalar ve alt temalar aracılığıyla kadın yöneticiler konusuyla ilgili olarak toplanan veriler birbirleriyle ilişkili bir biçimde sunulmuştur (Lambert ve Lambert, 2012).

## 2. BULGULAR

Katılımcıların yaşları 23 ve 51 arasında değişmekte olup genellikle lisans derecesine sahiptirler. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	<i>Gruplar</i>	<i>f</i>
Yaş	Min: 23, Maks: 51 Ortalama: 38	
Medeni Durum	Bekar	11
	Evli	11
Çocuk Sayısı	Yok	11
	1	7
	2	4
Eğitim Durumu	Lise	1
	Yüksekokul	1
	Lisans	17
	Yüksek Lisans	2
	Doktora	1
Çalışma Süresi	1-10 yıl	7
	11-20 yıl	10
	21 yıl ve üzeri	5
Yöneticilik Süresi	1-5 yıl	12
	6-10 yıl	5
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	2

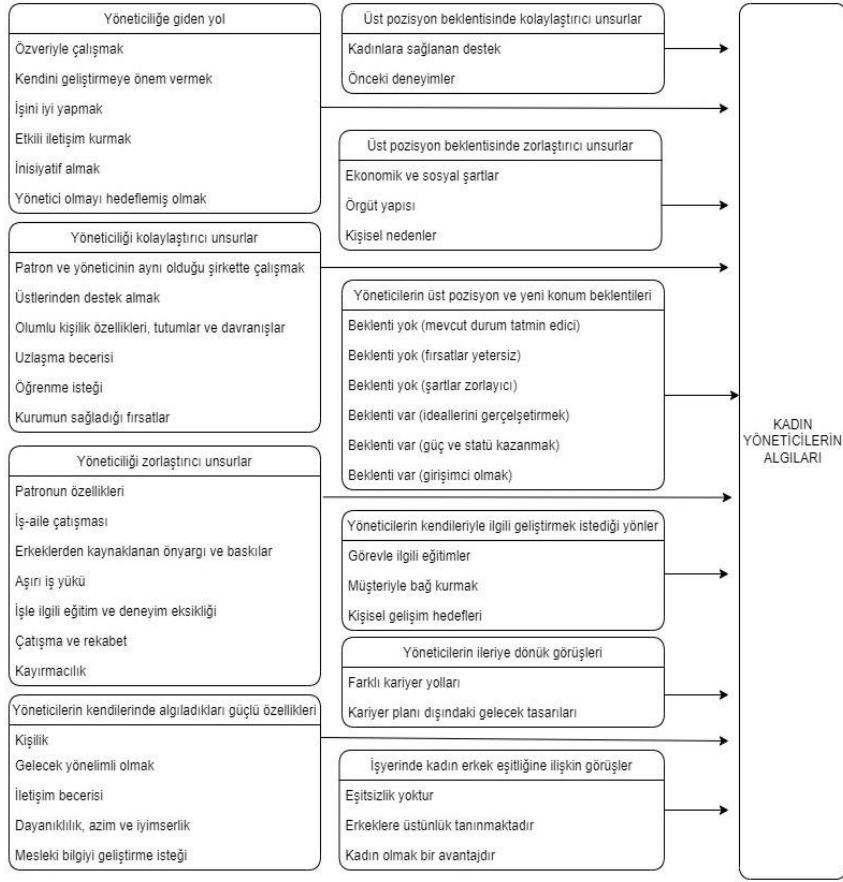
Katılımcılar meslek grubu ve sektör açısından çeşitlilik göstermektedir. Katılımcıların meslek ve sektör bilgileri Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörler ve Meslekleri**

Sektör		Meslek	
Banka	1	Avukat	1
Beyaz eşya	1	Bankacı	1
Bilgisayar grafikleri	1	Başhemşire	1
Denetim	2	Eğitim müdürü	1
Eğitim	1	Ekonomist	1
Gıda üretimi	1	Endüstri mühendisi	1
Güzellik	1	Finans müdürü	1
Hazır giyim	1	Güzellik eğitmeni	1
Kimyasal	1	Haber müdürü	1
Lojistik	1	İhracat yöneticisi	1
Medya	1	Mali müşavir	1
Otomotiv	1	Müşteri hizmetleri sorumlusu	1
Perakende	1	Satın alma direktörü	1
Sağlık	1	Satış müdürü	3
Sigorta	2	Şube müdürü	1
Tekstil	3	Üretim planlama şefi	1
Ticaret	1	Vergi danışmanı	2
Vergi	1	Yönetici	2



**Şekil 1. Kadınların Yöneticiliğe İlişkin Algıları**



Yukarıdaki tablolarda bilgileri belirtilen 22 kadın yöneticiden toplanan verilerden elde edilen bulgulara dayalı olarak oluşturulan temalar şunlardır: “*yöneticiliğe giden yol*”, “*yöneticiliği kolaylaştırıcı unsurlar*”, “*yöneticiliği zorlaştırıcı unsurlar*”, “*yöneticilerin kendilerinde algıladıkları güçlü özellikleri*”, “*yöneticilerin üst pozisyon ve yeni konum beklentileri*”, “*üst pozisyon beklentisinde kolaylaştırıcı unsurlar*”, “*üst pozisyon beklentisinde zorlaştırıcı unsurlar*”, “*yöneticilerin kendileriyle ilgili geliştirmek istediği yönler*”, “*işyerinde kadın-erkek eşitliğine ilişkin görüşler*” ve “*yöneticilerin ileriye dönük görüşleri*”. Bu temalar ve alt temaları yukarıda Şekil 1’de gösterilmiştir.

Katılımcılara, “*yöneticiliğe giden yolun*” hangi aşamalardan geçtiği sorulmuş; “özveriyle çalışmak”, “kendini geliştirmeye önem vermek”, “işini iyi yapmak”, “etkili iletişim kurmak”, “inisiyatif almak” ve “yönetici olmayı hedeflemiş olmak” alt temalarının önemli rol oynadığı öğrenilmiştir. Bu temalar ve alt temalar Tablo 4’te gösterilmiştir. “Özveriyle çalışmak” şöyle örneklendirilmiştir:

“Tabii ki de hiçbir şey önünüze hiç kimseye altın tepside sunulmaz. Genellikle sizin çalışmanızla, sizin biraz yol yöntem bilmenizle olur, yani aklınızla ruhunuzla olur bu işler bana göre. Çok büyük zorluklarla karşılaşmadım ama çok büyük kolaylıklarla da karşılaşmadım” (K2)<sup>1</sup>

**Tablo 4. Yöneticiliğe Giden Yola İlişkin Görüşler**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
Yöneticiliğe giden yol	Özveriyle çalışmak	Angarya (telefona bakmak, fotokopi çekmek) tabir edilen işleri gocunmadan yapmak
		Fazla mesai talep etmeden geç saatlere kadar çalışmak
		İzinleri kısıtlamak
		Tatilde bile işle ilgilenmek
		Az maaşa itiraz etmemek
		Çok çalışmak
		Görev tanımında olmayan işleri üstlenmek
		Görev ayrımı yapmamak
		Fedakârlık yapmak
		Kendini geliştirmeye çalışmak
		Özgüvenini arttırmak
		Teknik bilgiyi arttırmak
Kendini geliştirmeye önem vermek	İşini iyi yapmak	Alanıyla ilgili yeni eğitimler almak
		Yabancı dilini geliştirmek
		Farklı alanlarda tecrübe kazanmak
		Erken yaşta yaz tatillerinde çalışmaya başlamak
		Üniversite yıllarında hem okuyup hem çalışmak
		Sıkı iş takibi yapmak
		Doğru organizasyonlar yapmak
		Yetki ve görevlerini üst düzeye taşımak
		Yüksek performans göstermek
		Çabalarıyla üst düzey yönetimin dikkatini çekmek
		Engellerle mücadele etmek
		Ekibin arkadaşlarıyla doğru iletişim kurmak
Etkili iletişim kurmak	İnisiyatif almak	Aynı düzeydeki yöneticilerle işbirliği yapmak
		Yöneticilerden destek almak
		Yöneticileri ikna etmek
		Çalışma tercihini seveceği işlerden yana kullanmak
		Sorumluluğu başkalarına atmamak
		Kendi ekibini kurmak
		Tutuğunu koparacak şekilde ısrarcı olmak
		Yeni bir departman kurmak ve büyütme
		İşini yöneten tarafta olmak
		Geleceğe yönelik hedefler koymak
		Yöneticilik dışındaki işleri de üstlenmek
		İş hayatının başında yönetici olma hedefini benimsemiş olmak
Yönetici olmayı hedeflemiş olmak	Yönetici olmayı hedeflemiş olmak	En alt kademedden başlamak
		Bir görevi üstlenmeyi çok istemek
		Aile içinde çalışmaya başlamak
		Korkmamak
		Üniversitede ders aldığı hocanın teşvikiyle onun şirketinde çalışmaya başlamak

Tablo 5’de görüldüğü gibi “Yöneticiliği kolaylaştırıcı unsurlar” için; “patron ve yöneticinin aynı olduğu şirkette çalışmak”, “üstlerinden destek almak”, “olumlu kişilik özellikleri, tutumlar ve davranışlar”, “uzlaşma becerisi”, “öğrenme isteği” ve “kurumun sağladığı fırsatlar” alt temaları oluşturulmuştur. “Olumlu kişilik özellikleri, tutumlar ve davranışlar” şöyle ifade edilmiştir:

*“Kariyer hedefime ulaşmayı işimi gerçekten severek ve her gün yeni şeyler öğrenme isteğimle gerçekleştirdim. Yöneticilik noktasına gelirken bir sürü engeller ve zorluklarla karşılaştım, ancak işi kendi işim gibi sahiplenmem ve geleceğe yönelik hedefler koyarak planlı çalışmam bu süreçte büyük adımlar atmamda yardımcı oldu” (K9)*

**Tablo 5. Yöneticiliği Kolaylaştırıcı Unsurlara İlişkin Görüşler**

<b>Temalar</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>Kodlar (örnek)</b>
<b>Yöneticiliği kolaylaştırıcı unsurlar</b>	<i>Patron ve yöneticinin aynı olduğu şirkette çalışmak</i>	Patron şirketine çalışmak Şirket sahibinin genel müdür olmasının karar mekanizmasının hızlı işlemlerini sağlaması Şirket sahibinin genel müdür olmasının işlerin ve sorunların çabuk çözülmesini sağlaması
	<i>Üstlerinden destek almak</i>	Yöneticilerden destek görmek Şirket sahiplerinin güven ve desteğini kazanmak Yöneticilerin emeği takdir etmesi Adil yöneticiler Yöneticilerin kararlarına saygı duyması Öğretmenlerden destek görmek Aile desteği Dürüst olmak Verdiği sözleri tutmak Ayrımcılık yapmamak Adil olmak
	<i>Olumlu kişilik özellikleri, tutumlar ve davranışlar</i>	Benmerkezci olmamak Alçakgönüllü olmak Disiplinli çalışma anlayışı Prensip sahibi olmak Planlı çalışmak Kolay motive olmak İşe duyulan sevgi İşi kendi işi gibi sahiplenmek Ekip arkadaşlarıyla uyum, sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler geliştirmek İşleri delege edebilmek
	<i>Uzlaşma becerisi</i>	İyi iletişim kurabilmek Şirkette iyi ilişkiler kurmak Ekip arkadaşlarıyla ve müşterilerle ilişkilerde orta yolu bulabilmek İşi mutfağında öğrenmek Her gün yeni şeyler öğrenme isteği Farklı sektörlerde iş deneyimi yaşamak Alt kademede çalışanlardan bir şeyler öğrenmek
	<i>Öğrenme isteği</i>	İşi öğreten kişilerin varlığı Yüksek lisans yapmak Bir sektörden edinilen deneyimi diğer sektöre taşımak Kendini eğitmeye önem vermek İşverenlerin verdiği taktikler (başkalarını gözlemlemek) Vizyon sahibi kişilerle tanışabilmek Kadın istihdamına önem verilen ve kadın çalışanları destekleyen bir firmada çalışmak
	<i>Kurumun sağladığı fırsatlar</i>	Hızlı kurumsal büyüme Yetiştirdiği çalışana kurumun kaybetmek istememesi

**Tablo 6. Yöneticiliği Zorlaştırıcı Unsurlar İlişkin Görüşler**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
<b>Yöneticiliği zorlaştırıcı unsurlar</b>	<i>Patronun özellikleri</i>	Patron şirketinde çalışıyor olmak Patronun genç yaşta olması Patronun mükemmeliyetçiliği
	<i>İş-aile çatışması</i>	Aile şirketinde çalışmak Kadın yöneticilerin özel hayatlarını işe yansıtması Eve iş getirmek zorunda kalmak Sosyal çevrenin olumsuz tutumları İş-aile dengesini kurmada zorlanmak Kadın yöneticilerin sektördeki yerlerinin kabul edilmesinin zorluğu
	<i>Erkeklerden kaynaklanan önyargı ve baskılar</i>	Kadın yöneticilere karşı önyargılar Erkek yöneticilerin erkek çalışanlarla daha iyi anlaşması Kadınların sözlerinin daha az dinlenmesi, karar süreçlerinde etkin olamamaları Kaba erkek müşterilerle ilgilenmek zorunda olmak Ataerkil kültürden gelen mavi yakalı çalışanlarla iletişim kurma zorluğu Sektörde erkeklerin sayıca üstün olması (tekstil)
	<i>Aşırı iş yükü</i>	Stresli ortamda çalışmak Esnek çalışma saatleri Terminlerin katı olması Uzun saatler çalışmak Çok yoğun çalışmak Bilgi eksikliği
	<i>İşle ilgili eğitim ve deneyim eksikliği</i>	Genç yaşta olmak/genç görünmek Elini masaya sağlam vuramamak Yabancı bir sektörde çalışmak İşi yaparken öğrenmek zorunda olmak İnsan ilişkilerindeki yıpratıcılık İş hayatındaki genel çekişme ve rekabet Müşterilerle birebir iletişim kurmak Yıpratıcı bir mücadele sürdürmek
	<i>Çatışma ve rekabet</i>	Aynı hiyerarşik düzeydeki farklı anlayışlara sahip diğer yöneticilerle çatışmalar Diğer yöneticilerin yanlışlarını ispat etmeye çabalamak Üst düzey yöneticinin benimle aynı düzeydeki diğer yöneticilerden etkilenmesi
	<i>Kayırmacılık</i>	Kadın yöneticilerle kadın çalışanların anlaşmazlıkları Siyasi ilişkilerin deneyimin/liyakatin yerini alması Liyakat sistemine önem verilmeyişi Kariyer basamaklarının kapalı olması

Tablo 6'da görüldüğu gibi “Yöneticiliği zorlaştırıcı unsurlar” için; “patronun özellikleri”, “iş-aile çatışması”, “erkeklerden kaynaklanan önyargı ve baskılar”, “aşırı iş yükü”, “işle ilgili eğitim ve deneyim eksikliği”, “çatışma ve rekabet” ve “kayırmacılık” alt temalar olarak belirlenmiştir. “Patronun özellikleri” şu cümleler ile örneklendirilmiştir:

*“Zorlayıcı olan kısım esnek çalışma saatleri idi. Ayrıca genç mükemmeliyetçi bir patrona sahip olmak. Direkt ona bağlı olan en büyük müşterilerin organizasyonlarını yapıyor olmak ve bu yüzden hatasız çalışıyor olmak zorundaydım” (K14).*

Tablo 7’de gösterildiği gibi “Yöneticilerin kendileriyle ilgili algıladıkları güçlü özellikleri”; “kişilik”, “gelecek yönelimli olmak”, “iletişim becerisi”, “dayanıklılık, azim ve iyimserlik” ve “mesleki bilgiyi geliştirme isteği” alt temaları olarak sıralanmıştır. “Dayanıklılık, azim ve iyimserlik” şu sözlerle anlatılmıştır:

*“Kendimde güçlü gördüğüm başka yönler ise; dikkatli olmam, insan sevmem ve herkesin her şeyi başaracağına inanmam. Ben bu yönde başarabilirim, başkası başka bakış açısında başarır. Bakış açısının çeşitliliğine çok inanıyorum. Herkesin içinde her şeyi başarma azmi olduğunu düşünüyorum. Yani inanmak, sabretmek, başarmak ve hiç vazgeçmemek” (K16).*

**Tablo 7. Yöneticilerin Kendileriyle İlgili Algıladıkları Güçlü Özelliklerine İlişkin Görüşleri**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
Yöneticilerin kendilerine dair algıladıkları güçlü özellikler	Kişilik	Pes etmeden, cesurca bir görevi sonuçlandırmak
		Özgüven kaynaklı dik duruş
		Güçlü ve hırslı olmak
		Azimli ve sabırlı olmak
		Sezgilere sahip olmak
		Uzak görüşlü olmak
		Uzlaşmacı kişiliğe sahip olmak
		Vicdanlı olmak
		Hayalperest olmamak
		Sorumluluk sahibi olmak
Gelecek yönelimli olmak	İletişim becerisi	Dikkatli olmak
		Liderlik yeteneğine sahip olmak
		Problem çözme odaklı olmak
		Analitik düşünme becerisine sahip olmak
		Detaylara önem vermek
		Çıkan fırsatları iyi değerlendirmek
		Karar verirken sonuç odaklı ve profesyonel düşünmek
		Gelecekle ilgili hayaller kurmak
		Yedek planlara sahip olmak
		İletişim özelliklerimin güçlü olması
Dayanıklılık, azim ve iyimserlik	Mesleki bilgiyi geliştirme isteği	Sorunlu müşteriler ve operasyonel sıkıntılar konusunda ikna etmeye ve ikna olmaya yatkın olmak
		Ekiple iyi iletişim kurmak
		Ekibi iyi takip etmek
		Stres altında çalışabilmek
		Olumsuz yaklaşımlardan etkilenmemek
		Yılgınlığa düşmemek
		Olumlu şeylere odaklanmak
		Engel koyanlara aldırmamak
		İnsanları sevmek
		Zorlukları bulmaca gibi görmek ve çözmekten keyif almak
Mesleki bilgiyi geliştirme isteği		Herkesin başarılı olabileceğine inanmak
		İşle ilgili teknik bilginin iyi olması
		Her görevle ilgili bilgi sahibi olmak
		İşi çabuk öğrenmek
		İş takibini iyi yapmak
		Her zaman öğrenecek bir şeyler olduğunu düşünerek hareket etmek

Tablo 8’de gösterildiği gibi, “Üst pozisyon ve yeni konum beklentileri” temasının altında, “beklentinin bulunmadığı” ve “beklentinin bulunduğu” durumları içeren alt temalar yer almıştır.

Beklentisi olmayan bir katılımcı şu anki pozisyonunun yeterli olduğunu hissettiğini söylemiş ve şu sözleri eklemiştir:

*“Yöneticiliğe ilişkin daha üst pozisyon beklentim veya isteğim yok. Üst düzey pozisyonlar benim beklentilerimi karşılamıyor. Daha esnek çalışma saatleri olan bir işi tercih ederim. Çünkü yükseldikçe daha çok çalışma saati beraberinde geliyor. Benim için bu cazip değil” (K11).*

Beklentisi olduğunu ileten bir katılımcı ise “güç ve statü kazanmayı” arzuladığını belirtmiş ve şöyle devam etmiştir:

*“Bu noktada zaten şu anda bulunduğum firmada “Head of” olarak yer alıyorum. Beş sene sonra direktör olmak gibi bir hedefim var. Ama direktör olarak refaha ereceğim diye bir beklentim yok. Benim için önemli olan işimdeki gücümü hissedip onu karşı tarafa da hissettirebilmek” (K3).*

**Tablo 8. Yöneticilerin Üst Pozisyon ve Yeni Konum Beklentilerine İlişkin Görüşleri**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
Yöneticilerin üst pozisyon ve yeni konum beklentileri	Beklenti yok (mevcut durum tatmin edici)	Maddi, manevi ve iş sisteminin işleyişi açısından yeterli tatmin düzeyine sahip olmak Yeterli olduğunu hissetmek Aynı konumu koruyarak uzun bir süre devam etme isteği Bu pozisyonda daha fazla tecrübe kazanma isteği
	Beklenti yok (fırsatlar yetersiz)	Üst düzey pozisyonlar beklentileri karşılamıyor Yükselebilecek başka bir pozisyon yok
	Beklenti yok (şartlar zorlayıcı)	Medya sektörünün içinde bulunduğu yozlaşma Büyükşehirde yaşamaktan kaçınma isteği Orta yaşta yabancı dil öğrenmenin zorluğu Gelecek nesillere yararlı olabilme isteği
	Beklenti var (ideallerini gerçekleştirmek)	Daha geniş sorumluluklar almak ve sürekli ilerlemek hedefi Genç kadınlara lider olabilmek Yönetim kurulunun işe alım pozisyonunda aktif bir görev almak Kadınlara pozitif ayrımcılık uygulamak Asistan yöneticilikten yöneticiliğe yükselmek
	Beklenti var (güç ve statü kazanmak)	Güç kazanmak ve bunu diğerlerine hissettirebilmek isteği Partner veya direktör olmak Kurumsal bir şirkete transfer olup üst düzey yöneticiliğe yükselmek
	Beklenti var (girişimci olmak)	Serbest girişimci olmak Kendi markasını geliştirmek

Tablo 9’da görüldüğü gibi “Üst pozisyon beklentisinde kolaylaştırıcı unsurlar” temasında, “kadınlara sağlanan destek” ve “önceki deneyimler” alt temaları ortaya çıkmıştır. Kadınlara sağlanan destek şu sözlerle örnek verilmiştir:

*“Kadın egemen bir sektörde çalışıyorum. Belki de yönelmemin de içgüdüsel sebebi de budur. Üst düzey yöneticilerimin birçoğu kadın. Kadın olmak burada bir avantaj olarak görünebiliyor. Bunu temel sebebine bakmak lazım. İlk başta erkekler tarafından çok tercih edilen bir alan olmamış. Gelir konusunda ve geleceği hakkında endişeler olduğu için erkekler yönelmemiş kadın egemen bir sektör oluşmuş. Kadınların yönetici olması da daha mümkün olmuş” (K4).*



**Tablo 9. Üst Pozisyon Beklentisinde Kolaylaştırıcı Unsurlara İlişkin Görüşler**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
<b>Üst pozisyon beklentisinde kolaylaştırıcı unsurlar</b>	<i>Kadınlara sağlanan destek</i>	Şirketin “he for she” mottosunu felsefe edinmesinin sağladığı destek Şirketin kadın yöneticileri desteklemesi ve kariyerlerinde ilerlemeleri için teşvik etmesi
	<i>Önceki deneyimler</i>	Müşteri hizmetlerindeki yöneticilik ve satış deneyimi

Tablo 10’da görüldüğü gibi “Üst pozisyon beklentisinde engelleyici unsurlar” için “ekonomik ve sosyal şartlar”, “örgüt yapısı”, “kişisel nedenler” gibi alt temalara değinilmiştir. Örgüt yapısı şöyle ifade edilmiştir:

*“Daha üst pozisyon beklentim yok. Bulduğum ortam bunu teşvik etmez çünkü yönetim kurulu sadece aile bireylerinden oluşuyor” (K13).*

**Tablo 10. Üst Pozisyon Beklentisinde Engelleyici Unsurlara İlişkin Görüşler**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
<b>Üst pozisyon beklentisinde engelleyici unsurlar</b>	<i>Ekonomik ve sosyal şartlar</i>	Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve genel şartlar Beyaz yakalı olarak çalışmanın eskisi kadar tatminkâr olmayışı Toplumun geleneksel yapısı, cinsiyetçi roller Kadınların yeterli teşviki görmemesi Yönetim kurulunun aile bireylerinden oluşması
	<i>Örgüt yapısı</i>	Bölüm yapısı Çok sayıda rakibin bulunması İş-aile dengesini kurabilmek
	<i>Kişisel nedenler</i>	Yabancı dil eksikliği İstanbul dışında yaşamak

Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcılara “kendileriyle ilgili geliştirmek istedikleri yönler” sorulmuş, verilen cevaplar “görevle ilgili eğitimler”, “müşteriyle bağ kurmak” ve “kişisel gelişim hedefleri” alt temaları altında toplanmıştır. “Kişisel gelişim hedefleri” aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

*“Ben çok hızlı düşünüyorum ve herkesin de hızlı düşünmesini bekliyorum. Oradaki o yavaşlamaya ve beklemeğe karşı olan sabrımı geliştirmem gerekiyor diye düşünüyorum” (K3)*

Tablo 11. Yöneticilerin Kendileriyle İlgili Geliştirmek İstedikleri Yönlere İlişkin Görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
<i>Yöneticilerin kendileriyle ilgili geliştirmek istedikleri yönler</i>	<i>Görevle ilgili eğitimler</i>	Liderlik eğitimi almak Yazılım, dijital marka uygulamaları ve IT alanlarında gelişmek Teknik bilgiyi geliştirmek, teknolojik yenilikleri uyarlamak Estetik ve güzellik kurslarına gitmek Gerçek kişi gelir vergisi konusunda uzmanlaşmış Türkiye’de aranan bir kişi olmak Satış müdürlüğünü yaptığı şirketin ürünlerinin modellerini de çizebilmek İkinci bir yabancı dil öğrenmek
	<i>Müşteriyle bağ kurmak</i>	Müşterilere kendini daha iyi tanıtmak Müşteri çeşitliliğini arttırmak İş hayatındaki yöneticilik tecrübeleriyle akademik eğitimi birleştirmek Yavaşlamalara ve beklemelelere karşı olan sabrı arttırmak
	<i>Kişisel gelişim hedefleri</i>	Sakin olmayı öğrenmek Ayrıntılarda kaybolmak yerine büyük resmi görmeyi öğrenebilmek Çalışanlarla arasına mesafe koymayı öğrenmek Çalışanları daha çok denetim altında tutmak Detaylara dikkat etme becerisi kazanabilmek Daha verimli çalışmak

Katılımcılara farklı kariyer yolları ve ileriye dönük görüşleri sorulduğunda, bir kısmı gelecekte eğitim ile ilgili aktiviteler gibi çeşitli seçenekleri değerlendirebileceklerini belirtmiştir. Sivil toplum kuruluşlarında çalışmanın da gelecekte ilgilenebilecekleri alanlar olduğu öğrenilmiştir (Bakınız Tablo 12).

Tablo 12. Yöneticilerin Farklı Kariyer Yolları ve Kariyer Planı Dışındaki Gelecek Tasarıları

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
<i>Farklı kariyer yolları</i>	<i>Eğitim faaliyetleri</i>	Akademisyen olmak Eğitmen olmak Kendi işini kurmak
	<i>Bireysel çalışma</i>	Yazar olmak Esnek zamanlı çalışmak
<i>Kariyer planı dışındaki gelecek tasarıları</i>	<i>Sivil toplum hizmetleri</i>	Sosyal sorumluluk projelerinde görev almak Ülke sorunlarıyla ilgili yazılar yazmak
	<i>Sosyal faaliyetler</i>	Emeklilik sonrası sosyal yaşam planları

Son olarak katılımcılara işyerinde kadın-erkek eşitliğine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Alınan cevaplar eşitlik konusunda katılımcıların farklı düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir (Bakınız Tablo 13).

**Tablo 13. Katılımcıların İşyerinde Kadın-Erkek Eşitliğine İlişkin Görüşleri**

Temalar	Alt Temalar	Kodlar (örnek)
<b>İşyerinde kadın-erkek eşitliğine ilişkin görüşler</b>	<i>Eşitsizlik yoktur</i>	Ayrımcılık ve eşitsizlik söz konusu değildir.
	<i>Erkeklerle üstünlük tanınmaktadır</i>	Üretim sektöründe kadınlar daha eşitsiz konumdadır.
	<i>Kadın olmak bir avantajdır</i>	Sigorta hukuku sektöründe yönetici kadınlar çoğunluktadır. Kadın olmak bir avantajdır.

### 3. TARTIŞMA

Dünyada kadınlarla erkekler arasında gelir ve statü açısından önemli farklar bulunmaktadır. Bu eşitsizlikler hiç de şaşırtıcı değildir zira Batı’da bile kadınlar ancak 19. yüzyılın başlarından itibaren oldukça yavaş bir hızla toplumsal hayata girebilmiş ve kanlı mücadeleler sonucu çeşitli kazanımlar elde edebilmiştir. Osmanlı’nın son dönemlerinde başlayan kadın hareketleri, modern Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulması ile devam etmiş, 1926’da kadının eşit yurttaş sayılmasına olanak sağlayan Medeni Kanun ve 1934’te kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmesi ile ivme kazanmıştır. Böylece Atatürk sayesinde Türkiye’de kadınlar Batıdaki hemcinslerinin birçoğundan daha önce önemli kazanımlar elde etmiştir. Kadınların siyasi alanda İsviçre (1960) ve Fransa (1944) gibi gelişmiş ülkelerden önce temsil hakkı kazanması, kadın milletvekili oranının 1935’ten 1946’ya kadar artmasını sağlamıştır. Bu artış, dönemin kadınları tarafından heyecanla karşılanmış, Türk kadınları yüksek statülü meslekler icra ederek toplumda yeni roller üstlenmiştir (Findley, 2016). 1924 yılında diplomasını alan ilk kadın dış hekimi Ferdana Bozdoğan Erberk, 1925 yılında ilk kadın sulh hukuk hâkimi olan Suat Hilmi Berk ve 1935 yılında uzmanlığını tamamlayan ilk kadın doğum uzmanı Dr. Pakize İzzet Terzi toplumun evrilmesine öncülük eden kadınlardan yalnızca birkaçıdır (Bakan, 2012).

Ne yazık ki bugün Türk kadınları eşitlik açısından Batılı kadınlardan oldukça şanssız durumdadır. 2021 yılında yayınlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu’na (2021) göre, Türkiye’nin de arasında değerlendirildiği Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlaması için 142,4 yıla ihtiyacı vardır. Türkiye’de kadınların %31’i, kurumlarındaki benzer pozisyon, tecrübe ve yetkinliğe sahip kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği olduğunu düşünmekte ve %40’ı iş başvurusu veya iş görüşmesinde ayrımcılığa uğradığını ifade etmektedir (PwC Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği Araştırması, 2018). Türkiye’de cinsiyete dayalı ücret farkının %15,6 olduğu bulunmuş ve eşitsizlik saptanmıştır (ILO, 2020). Eşitliği sağlama yolunda atılacak önemli adımlardan birisinin karar verici konumdaki kadın oranını arttırmak olduğu açıktır.

Geçmiş araştırmalar Türk kadınlarının yönetici olmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran çeşitli unsurlar olduğunu göstermiştir. Aycan’a (2004) göre, Türkiye’de kadınların iş yaşamına aktif katılımını kolaylaştıran üç sebep vardır. İlk olarak, kadınlar çocuk bakımı için aile desteği almakta veya orta-üst gelir grubundaydı çocuk bakıcısı tutabilmektedir. Öte yandan, araştırmacıya göre Türkiye, gelişmekte olan bir kurumsal hayata sahip olduğu için yönetici olarak atanabilecek işgücü sınırlıdır ve bu atamalarda kriter cinsiyet değil nitelikli olmaktır. Bu nedenle bir kadının

kariyerinde başarı kazanmasını sağlayan etkenin, bağlı olduğu sosyal sınıftan kaynaklanan nitelik olduğu düşünölmektedir. Ayrıca, yazara göre Türk örgüt kültürü genellikle aile yanlısıdır; bu nedenle kurumlar çoğu zaman iş ve özel yaşam dengesini destekler. Kültüre bağlı destekleyici bu etkenlere rağmen toplumsal cinsiyet rolleri kadınların yönetici olmasını zorlaştırabilir zira kadınlar için en önemli sorumluluğun ailelerine bakmak olduğu ve kariyerin aile huzurunu kaçıracadı düşünölmektedir (Ayca, 2004). Kadınların aileye ilişkin toplum tarafından atanan görevleri, yönetici olmak için gereken hızlı iş temposuna uyum sağlamalarını engelleyebilir (Örücü, vd., 2007). Buna ilişkin bir sonuç 43 kadın yöneticinin örneklem grubunu oluşturduğu bir araştırmada da göze çarpmaktadır. Ev ve çocuk bakımı gibi ailevi öncelikler, kültürel engeller ve işe alım sürecinde kadınların aleyhine işleyen fırsat eşitsizliği, kadınların yönetici olmalarını zorlaştıran en önemli nedenlerdir (Negiz ve Yemen, 2011). Kadınların iş hayatında medeni durum, yaş ve çocuk sayısı gibi sebeplere dayalı olarak ayrımcılığa uğradıkları görölmüştür (Kartal ve Çoban, 2018). Ayrıca, örgütler tarafından çocuk bakımı için kadınlara verilen destek, görünürde kadın yanlısı bir uygulama olmasına rağmen çocuk bakımının eşlerin ortak görevi değil de yalnızca kadının sorumluluğu gibi görölmeye açısından daha derin bir soruna işaret etmektedir. Diğer yandan, ekonomik açıdan bakıcı istihdamını veya okul öncesi eğitimini karşılayamayan kadınların çocuk bakımı sorumluluğu nedeniyle iş hayatından çekilmesi, kadınların yükselmelerini engelleyen sınıfsal bir sorunun bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, vardiyalı sistemde istihdam edilen mavi yakalı kadın çalışanlar iş-aile dengesini kurmakta zorlanabilirler (Candoğan, 2019). Bu çalışanlar bakıcı tutmak için ekonomik açıdan güçlük çekebileceklerinden iş hayatından tamamen uzaklaşmak durumunda kalabilirler.

Kadınların yönetici konumlarında daha çok yer alabilmesi için yöneticiliğe nasıl ilerlediklerinin açıklığa kavuşturulması gereklidir. Bu araştırmada kadın yöneticilerin kariyer hikâyelerinden faydalanılmış ve yöneticilik pozisyonuna giden yol ve bu yolda karşılaşılan zorluklar ile fırsatlar incelenmiştir. Böylece, bu çerçevede, kadınların kendilerinde güçlü gördükleri ve geliştirmek istedikleri yönler, üst pozisyonlara yükselmek ile ilgili beklentileri, gelecek planları ve işyerinde cinsiyet eşitliği hakkındaki görüşlerine ilişkin veri toplanmıştır.

Araştırmanın bulguları, üstlerden alınan desteğin ve kurum tarafından sağlanan fırsatların kadınların yönetimde olmaları açısından kolaylaştırıcı bir role sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, toplumsal cinsiyet rolleri ile erkeklerden kaynaklanan önyargıların ve baskıların yönetimde kadın temsilini engellediği anlaşılmaktadır. Bu sonuç erkek çalışanların motivasyon, performans, huzur sağlama ve kuruma katkıda bulunma algıları açısından kadın yöneticilere yönelik olumsuz bir tutuma sahip olduğu bulgusuyla tutarlıdır (Negiz ve Yemen, 2011). Araştırma bulguları işe katılım ve iş temelli öz-saygı açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında bir fark olmadığını ortaya koymakta ancak erkek çalışanların yönetim kademelerindeki kadınlara karşı önyargılı tutumlar sergilediği görölmektedir (Cortis ve Cassar, 2004). Ayrıca, kadınlara karşı önyargılarını açıkça belli etmek anlamına gelen düşmanca cinsiyetçiliğin psikolojik şiddet üzerindeki etkisi (Karakılıç, 2019) yönetimde kadın temsilinin önyargı ve baskılar sebebiyle azalabileceği sonucu ile örtüşmektedir.

Toplumsal cinsiyet rollerinin iş-aile çatışması aracılığıyla da kadınların yükselmesini zorlaştırdığı görölmektedir. Katılımcıların bir kısmı, aileleriyle daha çok vakit geçirmeyi tercih ettikleri için yükselmeyi istemediklerini ifade etmiştir. Bu sonuç, kadınların ilerlemesinde rol oynayan veya konumlarını olumsuz biçimde etkileyen unsurların örgüt ortamı, sosyal rol beklentileri ve bireysel özellikler ile ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede, adaletli performans değerlendirmeleri, kariyer olanaklarının

mevcudiyeti, çok çalışmak, güçlü çalışma deneyimi, yüksek eğitim seviyesi, yükselmek için hazır ve motive olmak gibi kolaylaştırıcı unsurlarla birlikte, erkek meslektaşların saygısız tavırları, görünürlüğü yüksek konumlara atanmamak, çeşitli rollerin dengelenebilmesi için çaba harcanmayışı ve konum değişikliğiyle ilgili isteksizlik gibi engelleyici unsurlardan bahsedilmiştir. Bu unsurlar hem bireysel hem de çevresel olabilir (Kiaye ve Singh, 2013).

Yapılan bir araştırma, iş-aile çatışmasının sonuçlarının kültürler arası farklardan dolayı toplumdaki topluma değişeceğini göstermektedir. Ailenin yaşamdaki en önemli alan olduğu toplulukçu kültürlerde, aileyle daha az zaman geçirmeye sebep olacak iş talepleri, iş-aile çatışmasına yol açabilir. Buna karşılık bireylerin kendilerini işleriyle özdeşleştirdikleri bireyci kültürlerde ise ailevi sorumluluklar sebebiyle işe daha az zaman ayırmak, iş-aile çatışmasına neden olabilir. Toplulukçu bir kültür olan Türkiye’de ailenin işe müdahalesinden çok, işin aileye müdahalesinden bahsedilebilir (Aycan, 2008).

Bu çalışmadaki örneklemin yarısı evli, yarısı bekâr kadınlardan oluşmaktadır. İş ve aile dengesini kurmak hem evli hem de bekâr katılımcılar için yönetici olmaya giden süreçte bir zorluk yaratsa da eş, anne, kardeş veya evlat rollerine sahip kişilerin bu roller ile öğrendikleri beceriler, yükselmelerinde yararlıdır. Zira rol zenginleşmesi ile kadınlar aile yaşamlarında liderlik yeteneğini geliştirir, başkalarını anlayabilmeyi ve aynı zamanda çeşitli işlerle uğraşmayı öğrenir ve bu özellikler yöneticiliğe ilişkin performanslarını artırır (Ruderman vd., 2002). Bir başka deyişle, iş-aile dengesini sağlayabilen kadınlar yöneticiliğe giden süreçte avantaja sahip olabilir. Bu sebeple, kurumların iş ve aile dengesi sağlamada anne ve baba olan çalışanlar için kreş olanakları gibi fırsatlar sunmaları, çocuk bakımının ortak bir sorumluluk olduğu bilinciyle babalık izinlerini uzatmaları ve ayrımcılığı önleyen kurumsal politikalar benimsemeleri tavsiye edilebilir. Söz konusu çerçevede, Türkiye’deki çok uluslu bir ilaç şirketinin Ocak 2020 itibarıyla yeni babalara sağladığı 14 haftalık ücretli doğum izni, aile yanlısı ve eşitlikçi politikalara bir örnek olarak gösterilebilir (Novartis’te yeni babalara 14 haftalık aile izni başladı, Şubat 2020).

Katılımcılar kendilerini iletişim becerisi, dayanıklılık ve mesleğe ilişkin ilgili beceriyi artırma çabası açısından etkili bulmaktadır. Bu özelliklerin yönetici olmaya giden yolda sağladığı katkı geçmişte yapılan araştırmalar ile uyumlu görünmektedir (Dragoni vd., 2009; Mert Şencan, 2014; Tabassum vd., 2019). Diğer yandan, erkeklere özgü kişilik özelliklerinin başarı ile özdeşleştirilmesi bağlamında bu tür özellikler sergilemenin daha yüksek maaş ve statü sağladığının görülmesi sonucunda, bazı kadınların kendilerini kalıp yargılara uygun davranmak zorunda hissettikleri vurgulanmaktadır (Drydakis vd., 2017). Bu çalışmada ise kadınların kendilerini iletişim becerileri gibi daha çok kadınlara özgü kabul edilen nitelikler açısından güçlü görmeleri, kadınsı özellikler göstermekten vazgeçmeksizin kariyerlerinde ilerleyebileceklerini düşündüklerini ortaya koymuştur. Bulguların gösterdiği doğrultuda kadın yönetici adaylarına etkin iletişim ve pozitif psikolojik sermayeyi güçlendirme konusunda eğitimler verilmesi kimliklerini koruyarak kariyer gelişimlerini hızlandırmaları açısından cesaretlendirici olabilir. Bununla birlikte, katılımcıların kişisel gelişim motivasyonları yönünde, etkili performans sergileyebilmeleri için duygusal zekâyı geliştirmeyi amaçlayan liderlik eğitimlerine katılmalarına yönelik tavsiyeler (Akbaş ve Taner, 2017) de göz önüne alınabilir.

Araştırma sonucunda katılımcıların alternatif kariyer yolları olarak eğitim sektörüne girmek, girişimci olmak, sivil toplum kuruluşlarında çalışmak gibi farklı gelecek planları kurguladığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlar katılımcıların ileriye dönük görüşlerinde çeşitlilik olduğunu göstermektedir. İşyerinde cinsiyet eşitsizliği konusundaki farklı algılamaların bir yansıması olarak kimi katılımcıların iş hayatından uzaklaşarak kendisine yeni bir yön belirlemek istediği,

diğerlerinin ise daha da etkin konuma gelerek kendi işlerini kurma motivasyonunu kazandığı öne sürülebilir. İngiltere’de yapılan bir çalışmada yarı-zamanlı çalışan kadın yöneticilerin iş pazarında yöneticilik düzeyindeki işlerin yetersizliği nedeniyle gelecekte terfi ve kariyer hareketliliği imkânlarını kısıtlı gördüğü bulunmuştur (Durbin ve Tomlinson, 2010). Kadınların geleceğe dönük algılarının değişkenlik gösterdiği ve konu üzerinde yeni araştırmalara gerek duyulduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işyerinde cinsiyet eşitliğine ilişkin farklı görüşlere sahip olduğu görülmüştür. İş hayatında kadın olmanın avantaj veya dezavantaj yarattığını belirten katılımcılar olmakla birlikte bazı katılımcılar da cinsiyetin bir eşitsizlik ortamı oluşturmadığını belirtmiştir. Bazı araştırmalar, işyerinde kadınların erkeklere göre daha fazla cinsiyet eşitsizliği algıladığına işaret ederken (Tominc vd., 2017) kimi çalışmalarda da cinsiyet eşitsizliği konusunda kadın girişimciler arasında görüş farklılığı gözlenmiştir (Kalafatoğlu, 2020). Yapılan bir araştırma, cinsiyet ve ırk bağlamında eşitsizlikle ilişkili görüşlerin, işyerinde farklılıkları yönetmek için uygulanan politikaların güçlü belirleyicileri olduğunu göstermiştir (Scarborough vd., 2019). Bu nedenle yöneticilerin, kurumlarında her gruba yönelik eşit uygulamaların ve süreçlerin varlığı ve eşitsizliklerin tespiti ile ilgili farkındalık geliştirmeleri önerilmektedir. Böylece, kurumda bir eşitsizlik olması durumunda bu olguyu fark eden bir yönetici, ayrımcılık karşıtı politikalar oluşturabilir.

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Nitel çalışmalar bir konuya ilişkin derinlemesine bilgiye ulaşılmalarını sağlamaktadır fakat ulaşılan bulgularla ilgili genelleme yapılamaz. Bu araştırmanın katılımcıları İstanbul’da bulunan çeşitli sektörlerdeki kurumlarda görev yapmaktadır ve bu da çalışmanın bir kısıtlılığı olabilir. İlerideki araştırmalar tek bir sektöre odaklanarak yapılabilir ve sektör temelinde fırsatlar ve zorluklar belirlenerek uygulamaya dönük öneriler getirilebilir. Ayrıca, karma yöntemler kullanılarak yürütülecek çalışmalar ile kadın yöneticiler hakkında daha detaylı bilgiye ulaşılmaları sağlanabilir.

## NOTLAR

<sup>1</sup> Metinde katılımcılar K ile ifade edilmiştir.

---

### YAZAR BEYANI

#### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

#### Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Marmara Üniversitesi Etik Kurulu’nun 26/4/2021 tarih ve 2021-27 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

#### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

#### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

## KAYNAKÇA

- Akbaş, G., & Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86. <https://doi.org/10.18394/iid.292957>
- Akbaş, N., & Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam Uçurum'un ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/euljss/issue/33565/370734>
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
- Aycan, Z. (2008). Cross-cultural perspectives to work-family conflict. K. Korabik ve D. Lero (Ed.), *Handbook of Work-Family Conflict* içinde (s. 359-371). London: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50022-3>
- Bakan, B. (2012). *Türkiye'deki Kadın Hak İhlalleri*. Cinius Yayınları: İstanbul.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org.10.1191/1478088706qp063oa>
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676-713. <https://doi.org.10.1037/0033-295x.106.4.676>.
- Candoğan, B. (2019). Toplumsal cinsiyet rollerinin iş-aile-yaşam dengesi tartışmaları ile yeniden üretimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Corona-Sobrino, C., García-Melón, M., Poveda-Bautista, R., & González-Urango, H. (2020). Closing the gender gap at academic conferences: A tool for monitoring and assessing academic events. *PLOS one*, 15(12), e0243549. <https://doi.org.10.1371/journal.pone.0243549>
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164. <https://doi.org/10.1108/09649420510591834>
- Cresswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Method Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dökmen, Z. Y. (2010). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669936>
- Drydakı, N., Sidiropoulou, K., Patnaik, S., Selmanovic, S., & Bozani, V. (2017). Masculine vs feminine personality traits and women's employment outcomes in Britain: A field experiment. *IZA Discussion Papers*, No. 11179, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn. <http://hdl.handle.net/10419/174089>
- Durbin, S., & Tomlinson, J. (2010). Female part-time managers: Networks and career mobility. *Work, Employment and Society*, 24(4), 621-640. <https://doi.org/10.1177/0950017010380631>

- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408–423. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408>
- Else-Quest, N. M., & Hyde, J. S. (2021). Toplumsal cinsiyet üzerine teorik yaklaşımlar. Türk, Ş. (Çev. Ed.). ve Y. Kalafatoğlu (Çev.). *Kadın Psikolojisi ve Toplumsal Cinsiyet: İnsan Deneyiminin Yarı ve Daha Fazlası*. (1. Baskı, s. 27-59) içinde Nobel Yayınevi. (Orijinal eserin yayın tarihi: 2018, 9. Baskı).
- Findley, C. V. (2016). *Modern Türkiye Tarihi: İslam, Milliyetçilik ve Modernlik. 1780-2007*. Timaş Yayınları: İstanbul.
- The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project (GLOBE) 2020 (n.d.) A unique large-scale study of cultural practices, leadership ideals, and generalized and interpersonal trust in 150 countries in collaboration with nearly 500 researchers. 05.03.2022 tarihinde <https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=list#list> adresinden erişilmiştir.
- Hayes, J., Allinson, C. W., & Armstrong, S. J. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review*, 33(4), 403-417. <https://doi.org/10.1108/00483480410539489>
- International Labour Organization (ILO). (2020). ILO Türkiye Ofisi ve TÜİK ortak araştırmasına göre Türkiye’de cinsiyete dayalı ücret farkı %15,6. 01.03.2022 tarihinde [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_757032/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_757032/lang--tr/index.htm) adresinden erişilmiştir.
- Kalafatoğlu, Y. (2020). Women-founded start-ups: Bigger, better, faster, more!. B. Uçanok Tan (Ed.) *Macro and Micro-Level Issues Surrounding Women in the Workforce: Emerging Research and Opportunities* içinde (s. 58-88). PA, USA: IGI Global.
- Karakılıç, N.Y. (2019). The relationship between gender discrimination perception and mobbing from the perspective of European Union and Turkey. *Research Journal of Business and Management*, 6(4), 213-231. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1154>
- Kartal, M., & Çoban, O. (2018). Emek piyasasında kadın çalışanlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı: Kahramanmaraş tekstil sektörü örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 67-81. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61821/924963>
- Kiaye, R. E., & Singh, A. M. (2013). The glass ceiling: A perspective of women working in Durban. *Gender in Management: An International Journal*, 28 (1), 28-42. <https://doi.org/10.1108/17542411311301556>
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310. <https://doi.org/10.1108/02610150610706276>
- Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu. (2021). 15.03.2022 tarihinde [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Editorial: Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/PRIJNR/article/view/5805>



- Mert Şencan, M. N. (2014). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Morrow, S. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Nalbant, M. (2002). Kamu alıŐanlarının kadın yöneticilerde liderlik davranışlarını algılamaları ve bir anket alıŐması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Nath, D. (2000). Gently shattering the glass ceiling: Experiences of Indian women managers. *Women in Management Review*, 15(1), 44-55. <https://doi.org/10.1108/09649420010310191>
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu rgtlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 195-214. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sufesosbil/issue/11413/136314>
- Novartis'te yeni babalara 14 haftalık aile izni başladı (Şubat 2020). 10.02.2022 tarihinde <https://www.novartis.com.tr/news/media-releases/novartis%27te-yeni-babalara-14-haftalik-dogum-izni-uygulamasi-basladi> adresinden erişilmiştir.
- gt, A. (2006). Türkiye'de kadın giriŐimciliđinin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78. <https://hdl.handle.net/20.500.12428/973>
- rc, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna ykselmelerindeki engeller: Balıkesir İli rneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13687/165643>
- Primecz, H., & Karjalainen, H. (2019). Gender relations in the workplace: The experience of female managers in African harbors. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(3), 291-314. <https://doi.org/10.1177/1470595819884094>
- Price Waterhouse Coopers (PWC) alıŐma Hayatında Cinsiyet EŞitliği Araştırması. (2018). 12.03.2022 tarihinde <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi/pwc-calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi-arastirmasi.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386. <https://doi.org/10.2307/3069352>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.2307/20159315>
- Scarborough, W. J., Lambouths III, D. L., & Holbrook, A. L. (2019). Support of workplace diversity policies: The role of race, gender, and beliefs about inequality. *Social Science Research*, 79, 194-210. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.01.002>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1015630930326.pdf>
- Şener, İ., Karabay, M. E., & Tezergil, S. A. (2018). Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutum: Finansal hizmetler sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78-98. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/36809/419416>
- Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A., & Arslan, A. (2019). Antecedents of women managers' resilience: Conceptual discussion and implications for HRM. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 241-268. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2018-1476>
- Tahtaloğlu, H., & Özgür, H. (2020). Türkiye'nin yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin idari görevleri açısından cam tavan algısı üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 166-190. <https://doi.org/10.30794/pausbed.655549>
- Tominc, P., Sebjan, U., & Širec, K. (2017). Perceived gender equality in managerial positions in organizations. *Organizacija*, 50(2), 132-150. <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0009>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2019). İstatistiklerle Kadın. 18.04.2022 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2018-30707> adresinden erişilmiştir.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (9.baskı)*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, S. E., & Karaçelebi, F. (2020). Kadın girişimcilerin girişim süreçleri üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 283-29. <https://doi.org/10.18394/iid.631847>