T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ

DÜNYA BAZ

DANIŞMAN
PROF. DR. AYŞE ESRA ASLAN

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİMDE PSİKOLOJİK HİZMETLER PROGRAMI

İSTANBUL-2021

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ

DÜNYA BAZ

DANIŞMAN
PROF. DR. AYŞE ESRA ASLAN

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİMDE PSİKOLOJİK HİZMETLER PROGRAMI

İSTANBUL-2021

3102160012 öğrenci numaralı Dünya BAZ tarafından hazırlanan bu çalışma 10/09/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Programı'nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Prof. Dr. Ayşe Esra ASLAN (Danışman)
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

Prof. Dr. Aynur EREN GÜMÜŞ
Bahçeşehir Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Ragıp ÖZYÜREK
İstanbul Aydın Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Doç. Dr. İlkay DEMİR
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

Doç. Dr. Serhat Armağan KÖSEOĞLU
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

ÖNSÖZ

Uzun ve zorlu bir serüveni andıran kariyer yolculuğumda bulunduğum aşamaya gelebilmemde kuşkusuz birçok kişinin katkısı olmuştur. Her ne kadar teşekkür etmek istediklerim uzun bir listeyi ifade etse de burada ancak bir bölümüne yer verebileceğim.

Öncelikle lisansüstü eğitimim boyunca danışmanlığımı üstlenen, çalışkanlığı, yaşama tutunma azmi ve yaratıcılığı ile örnek aldığım Sayın Prof. Dr. Ayşe Esra ASLAN'a bana kattıklarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Tezimin başından itibaren bana rehberlik eden ve yürüttüğüm çalışma hakkında benimle aynı heyecanı taşıyan tez izleme komite üyeleri Sayın Prof. Dr. Aynur EREN GÜMÜŞ'e ve Sayın Doç. Dr. Serhat Armağan KÖSEOĞLU'na desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Tez savunma sınavıma katılarak tezimin gelişmesine katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Ragıp ÖZYÜREK'e ve Sayın Doç. Dr. İlkay DEMİR'e değerleri yorumları için teşekkür ederim. Lisansüstü eğitimim boyunca hem aldığım dersler hem de yapmış olduğu rehberlikle her zaman desteğini ve katkılarını hissettiğim Sayın Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Kariyer gelişimimdeki destekleyici yaklaşımından dolayı başta Prof. Dr. Enver SARI olmak üzere Giresun Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerine teşekkür ederim. Kariyer psikolojik danışmanlığı alanındaki çalışmalarına beni de dahil ederek akademik gelişimime katkı sağlayan Doç. Dr. Özlem ULAŞ KILIÇ'a ayrıca teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca tüm sevinçlerime ve üzüntülerime ortak olan, sabırla beni dinleyen ve zorluklar karşısında dayanma gücümü artıran değerli arkadaşım Dr. Burcu AYKAÇ'a teşekkür ederim. Çalışma arkadaşlarım Dr. Metin KOCATÜRK, Dr. Faruk BOZDAĞ, Dr. Hatice ERGİN KOCATÜRK, Arş. Gör. Mesut ÖZTÜRK ve Arş. Gör. Ezgi ALABUCAK CİNALİOĞLU'na bu süreçteki destekleri için teşekkür ederim.

Tüm eğitim hayatım boyunca beni destekleyen ve her zaman yanımda olan, yaşadığı zorluklar karşısındaki dik duruşu ve cesaretiyle beni etkileyen canım anneme çok teşekkür ederim. Bana abla olma hissini yaşatan, her zaman birlik ve beraberlik duygusu içinde olduğumuz kardeşlerim Şule ÖZKAN'a ve Nazan ŞEN'e hayatımdaki varlıkları ve destekleri için teşekkür ederim. Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için varız!

Tanıştığımız günden beri varlığını her daim yanımda hissettiğim, kariyer yolculuğumda beni hep destekleyen ve cesaretlendiren yol arkadaşım, eşim Burak BAZ'a teşekkür ederim. Doktora eğitimimin son bir yılında bana eşlik eden, tezimle birlikte büyüyen oğlum Kağan'a hayatımızdaki varlığı ve bize kattıkları için teşekkür ederim. Gelecek güzel günler bizim olsun!

Son olarak kadınların kariyer gelişimi üzerine yürüttüğüm bu araştırmaya değerli zamanlarını ayırarak katılmayı kabul eden ve deneyimlerini içtenlikle benimle paylaşan üst düzey kadın yöneticilere teşekkür ediyorum ve bu çalışmamı onlara ithaf ediyorum. İmkân verildiği takdirde bir kız çocuğunun kariyer yolculuğunda yükselebileceği noktayı temsil eden siz değerli kadınlar, iyi ki varsınız!

ÖZET

ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Gömülü teori tasarımına uygun olarak yürütülen araştırmaya çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapmış veya halen görevini sürdürmekte olan 21 kadın yönetici katılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde klasik gömülü teori tasarımının açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlama basamaklarındaki işlemler uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu araştırmanın çekirdek kategorisi üst düzey yönetici olma süreci olarak belirlenmiştir. Üst düzey yönetici olma süreci, geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zaman ekseninde meydana gelen yaşantıları içeren uzun bir kariyer gelişimi yolculuğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu süreç, kendi içerisinde bir ardıllık barındırmaktadır. Katılımcılar, üst düzey yönetici olma sürecinde deneyimledikleri kariyer engelleri, bu engellerle başa çıkmada kullandıkları mekanizmalar ve kariyer başarısına katkı sağlayan özelliklerinin etkileşimiyle ortaya çıkan yaşantıları sayesinde üst düzey yönetici olma deneyimini anlamlandırmaktadır ve bu deneyimle beraber geleceğe yönelik kariyer planları şekillenmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılarak geleceğe yönelik birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Üst düzey kadın yöneticiler, kariyer başarısı, kariyer engelleri, başa çıkma mekanizmaları, kariyer planları.

ABSTRACT

ANALYSING SENIOR WOMEN MANAGERS' CAREER DEVELOPMENT EXPERIENCES

This study aims to examine the career development experiences of senior women managers. 21 female managers who have worked or are still working in senior management positions in various sectors participated in the study. Following the grounded theory design, the data were collected through semi-structured face-to-face interviews. Open coding, selective coding, and theoretical coding steps of classical grounded theory design were applied. As a result, the core category of this research was found as the process of becoming a senior manager. The process of becoming a senior manager refers to a long career development journey including experiences that occur in the axis of past, present, and future time. Therefore, this process contains a succession in itself. The participants make sense of the experience of being a senior manager through the career barriers they have experienced in the process of being a senior manager, the mechanisms they use to cope with these obstacles, and their experiences that result from the interaction of their features that contribute to career success, and their career plans for the future are formed by this experience. Finally, the results were discussed along with the relevant literature and some suggestions were made for future directions.

Keywords: Senior women managers, career success, career barriers, coping mechanisms, career plans.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **İV**
ÖZET ..... **Vİ**
ABSTRACT ..... **Vİİ**
İÇİNDEKİLER ..... **Viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Xİ**
KISALTMALAR ..... **Xİİ**
BÖLÜM I: GİRİŞ **1**
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Amaç/ Problem ve Alt Problemler 13
1.3. Önem 13
1.4. Sayıltılar 15
1.5. Sınırlılıklar 15
1.6. Tanımlar 15
BÖLÜM II : ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **16**
2.1. Geleneksel Kariyer Kuramları 16
2.1.1. Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Yaklaşımı 17
2.1.2. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı 22
2.2. Kadın Hakları Hareketi 27
2.3. Postmodern Kariyer Kuramları 29
2.3.1. Feminist Terapi 29
2.4. KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **32**
2.2.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Süreci 32
2.2.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri 37
2.2.3. Kadın Yöneticilerin Başa Çıkma Stratejileri 41
2.2.4. Kadın Yöneticilerin Kariyer Başarıları 43
2.2.5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Planları 47
BÖLÜM III: YÖNTEM **50**
3.1. Araştırmanın Modeli 50
3.2. Katılımcılar 51
3.3. Veri Toplama Araçları 56
3.4. Verilerin Toplanması 59
3.5. Araştırmacının Rolü 60
3.6. Verilerin Çözümlenmesi 61

3.7. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik 65
BÖLÜM IV: BULGULAR 69
4.1. Üst Düzey Yönetici Olma Sürecine İlişkin Bulgular 79
4.1.1 Uygulama deneyiminin olması. 80
4.1.2. Kişisel özelliklerin prezentasyonu. 83
4.1.3. Pozisyon boşluğu. 84
4.1.4. Üst düzey yöneticilik teklifi. 86
4.1.5. Üst düzey yöneticilik teklifine yönelik tepkiler. 88
4.1.6. Kurum türüne göre üst düzey yönetici seçimi 90
4.2. Üst Düzey Yönetici Olma Deneyimine İlişkin Bulgular 92
4.2.1. Kültürel bağlam 93
4.2.2. Sorumluluk alanı 98
4.2.3. Liderlik stilleri 102
4.2.4. Yabancı dil yeterliği 103
4.3. Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular 105
4.3.1. İçsel faktörler. 106
4.3.2. Dışsal faktörler 120
4.4. Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engellere İlişkin Bulgular 130
4.4.1. Kurumsal faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri 131
4.4.2. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklanan kariyer engelleri. 140
4.4.3. Bireysel faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri 146
4.5. Başa Çıkma Mekanizmalarına İlişkin Bulgular 151
4.5.1. Başa çıkma stratejileri 151
4.5.2. Başa çıkma tarzları 161
4.6. Kariyer Geleceğini Oluşturmaya İlişkin Bulgular 163
4.6.1. Kariyer hedefleri. 164
4.6.2. Kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler 167
BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 178
5.1. Üst Düzey Yönetici Olma Sürecine İlişkin Tartışma ve Sonuç 181
5.2. Üst Düzey Yönetici Olma Deneyimine İlişkin Tartışma ve Sonuç 185
5.3. Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tartışma ve Sonuç 190
5.4. Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engellere İlişkin Tartışma ve Sonuç 199
5.5. Başa Çıkma Mekanizmalarına İlişkin Tartışma ve Sonuç 206
5.6. Kariyer Geleceğini Oluşturmaya İlişkin Tartışma ve Sonuç 215
KAYNAKLAR 226
EKLER.....HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖZGEÇMİŞ.....HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1-1: Cinsiyetlere Göre İş Gücüne Dahil Olamama Nedenleri 3
Tablo 3-1: Katılımcıların Demografik Özellikleri 54
Tablo 3-2: Pilot Görüşmelerin Yürütüldüğü Katılımcıların Demografik Özellikleri..... 57
Tablo 3-3: Üye Kontrol Görüşmesi Sonuçları 67
Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler 73
Tablo 4-2: Üst Düzey Yönetici Olma Süreci 80
Tablo 4-3: Üst Düzey Yönetici Olma Deneyimi..... 93
Tablo 4-4: Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörler..... 105
Tablo 4-5: Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engeller..... 130
Tablo 4-6: Kariyer Engelleri ile Başa Çıkmada Kullanılan Mekanizmalar..... 151
Tablo 4-7: Kariyer Geleceğini Oluşturma..... 164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4-1. Kadınların Üst Düzey Yönetici Olma Süreci 70
Şekil 4-2. Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri ile Başa Çıkma Stratejileri.....152

KISALTMALAR

Eurostat: Avrupa İstatistik Ofisi

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

SBKK: Sosyal-Bilişsel Kariyer Kuramı

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

Son yıllarda kadınların eğitim hayatına devam etme oranının ve eğitim seviyesinin yükselmesine bağlı olarak iş yaşamına dahil olan kadın sayısı giderek artış göstermiştir. Böylece kadınlar profesyonel iş sahalarında aktif bir şekilde görev almaya başlamışlardır. Öte yandan yaşanan bu gelişmelere rağmen yönetim kadrolarındaki kadınların oranında kayda değer bir yükselme gözlenmemiştir (Burke ve Mattis, 2005). Dünya genelinde iş gücünün %39'unu kadın çalışanlar oluşturmakla birlikte yönetici pozisyonlarının yalnızca %27'sinde kadınlar yer almıştır (Birleşmiş Milletler, 2019). Bu oranın Avrupa Birliği ülkelerinde %34 (Eurostat, 2018), ABD'de %39 (United States Department of Labor, 2015) olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise orta kademe ve üst düzey kadın yönetici oranı 2012 yılında %14.4, 2016 yılında %16.7 olarak tespit edilmiştir (TÜİK, İstatistiklerle Kadın Araştırması Raporu, 2017). Bununla birlikte Avrupa İstatistik Kurumu verilerine göre 2019 yılında Türkiye'de 25 yaş ve üzerindeki kadın yönetici oranı %16.1 olarak belirlenmiştir (Eurostat, 2021). Bu oranlar genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilik pozisyonlarına ulaşan kadınların azınlıkta kalma nedenlerinin incelenmesi önemli hale gelmektedir.

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki cinsiyet farklılıklarının anlaşılmasında kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimindeki farklılıkların incelenmesi önem taşımaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimlerinin birbirinden farklı deneyimler içerdiğini göstermektedir (Dahlvig ve Longman, 2010; Hopkins, O'Neil, Passarelli ve Bilimoria, 2008; Lyness ve Thompson, 2000). Benzer şekilde kadın liderlerin kariyer gelişimlerinin, tercih ettikleri kariyer yolları ve iş deneyimleri açısından erkek liderlerden farklılaştığından söz edilmektedir (Kim ve Cho, 2018; Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno, 2011). Bu araştırmaların odak noktasında dört kritik faktör yer almaktadır; ailevi sorumluluklar, gelişimsel özellikler, üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki cinsiyet oranları (O'Neil ve Bilimoria, 2005, s. 169) ve kadınların kariyer engelleri (Northouse, 2004). Bu faktörler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır:

1) **Aile sorumluluklarının kadın ve erkeklerin kariyer gelişimi üzerindeki farklı etkileri**

Aile sorumlulukları, bireylerin çalışma yaşamına ayırabilecekleri zamanı ve enerji miktarını etkileyen önemli bir faktördür (Mayrhofer, Meyer, Schiffinger ve Schmidt, 2008). Bunlar arasında özellikle ev işleri, çocuk bakımı gibi sorumluluklar, kariyer gelişimlerine ayrılabilecek kaynakların sınırlanmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan aile sorumlulukları kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimlerini farklı şekillerde etkilemektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde ev işleri ve çocuk bakımı, kadınların birincil sorumlulukları arasında kabul edilmeye devam etmektedir (Fitzgerald ve Crites, 1980). Aktif bir çalışma yaşamının bulunup bulunmadığı fark etmeksizin kadınlar aile sorumluluklarını yerine getirmek için erkeklerden daha fazla zaman harcamaktadırlar (Parasuraman ve Simmers, 2001). 16 Avrupa ülkesinden elde edilen veriler erkeklerin haftada ortalama 36,5 saat, kadınların 30 saat çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir. Çalışma yaşamına ayrılan sürelerin farklılaşmasında ise aile sorumlulukları temel neden olarak yer almaktadır (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, s. 48). Benzer şekilde, yapılan bir araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin iş yaşamı, ev işleri ve çocuk bakımına ayırdıkları haftalık süreler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kadın yöneticilerin iş yerindeki çalışma saatlerinin erkek yöneticilerden ortalama olarak beş saat daha az olduğu bulunmuştur. Buna karşın kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla ev işlerine beş saat daha fazla zaman ayırdığı ve çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin de eşlerine kıyasla çocuk bakımına 10 saat daha fazla zaman ayırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Livingstone, Pollock ve Raykov, 2014, s. 5). Bu sonuçlar aile sorumluluklarının kadınlar açısından daha fazla emek ve zamana mâl olduğunu göstermektedir.

Öte yandan bazı durumlarda aile sorumlulukları kadınların kariyer gelişimlerine devam etmelerini engelleyen bir role sahip olabilmektedir. Betz'e (2008) göre kadınların evli olması ve çocuk sahibi olması ile başarılı bir kariyere sahip olması arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle iş yaşamında başarılı olabilmeleri için kadınlardan aile ile ilgili sorumluluklarını azaltması beklenmektedir. Aile ilgili sorumlulukları yoğun olan kadınların ise kariyer yaşamlarının sınırlandığı sonucuna varılmaktadır. Buna karşın erkeklerin başarılı bir kariyere sahip olması, evli olmasından ya da çocuk sahibi olmasından önemli ölçüde

etkilenmemektedir (Simpson ve Altman, 2000). Türkiye İstatistik Kurumu tarafından hazırlanan İş Gücü İstatistikleri 2020 yılı Kasım ayı raporunda ulaşılan sonuçlar bu durumla tutarlılık göstermektedir (TÜİK, 2020). Raporda yer verilen, çalışma çağındaki bireylerin (15-64 yaş) iş gücüne dahil olamamalarını etkileyen bazı nedenler şu şekildedir (Bkz. Tablo 1-1).

Tablo 1-1: Cinsiyetlere Göre İş Gücüne Dahil Olamama Nedenleri

	Çeşitli Nedenlerle İş Gücüne Dahil Olamayanların Sayısı				
Cinsiyet	Ev İşleri	Eğitim-Öğretim	Diğer	İş Bulma Ümidi Olmayanlar	Mevsimlik İşler
Kadın	9 773 000	2 392 000	2 037 000	805 000	58 000
Erkek	0	2 076 000	1 122 000	869 000	44 000

Tablo 1-1'de görüldüğü üzere ev işleri, kadınların iş yaşamına dahil olmalarını önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. Bunu eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etme ve diğer nedenler takip etmektedir. Öte yandan erkeklerin büyük oranda eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmeleri nedeniyle iş gücüne dahil olmadıkları görülebilmektedir. Bunu diğer nedenler ve iş bulma ümidinin olmaması izlemektedir. Rapora göre ev işlerinin, erkeklerin çalışma yaşamına dahil olma durumu üzerinde herhangi gibi bir etkisi bulunmamaktadır.

Bu sonuçlarla paralel olarak aile sorumluluklarının, kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimlerine yönelik algıları üzerinde farklı etkilere sahip olduğu söylenebilir. Buna göre kadınlar kariyer başarılarını iş ve yaşam rolleri arasındaki denge, kişisel gelişim ve kişisel başarılar çervesinde değerlendirme eğiliminde iken, erkekler kariyer basamaklarında yükselme, statü kazanma ve yüksek maaş elde açısından değerlendirmektedirler (Sturges, 1999). Diğer taraftan üstlenilen aile içi sorumlulukların farklılaşması bireylerin kariyer yönelimleri üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir. Betz'e (2008) göre kadınlar kariyer tercihlerini yaparken aile içi sorumlulukları (çocuk bakımı, ev işleri vs.) ile mesleğinin uyumlu olmasına dikkat etmekte ve kariyerini, aile ve ev yaşamına entegre bir şekilde planlamaktadırlar. Buna karşın erkeklerin kariyer gelişiminde aile içi sorumlulukların baskın etkileri gözlenmemekte ve buna istinaden erkekler aile yaşamlarını kariyer gelişimleri doğrultusunda şekillendirebilmektedirler. Bu farklılığın temelinde ise kadın ve erkeğin farklı sosyalleşme sürecinden geçmeleri yer almaktadır. Sosyalleşme süreçlerinde kadın ve erkeklerden beklenen tutum, rol ve davranışlar farklılaşmakta

ve bu durum kadınların ve erkeklerin kariyer yönelimleri üzerinde etkili olmaktadır (Powell ve Mainiero, 1992). Ataerkil yapının baskın olduğu toplumlarda kadınlar ev içi sorumlulukları doğrultusunda sosyalleştirilirken, erkekler ailenin geçimini sağlama, kariyerini geliştirme ve finansal olarak başarılı olmak için sosyalleştirilmektedirler (Omar ve Davidson, 2001). Bunun sonucunda aile sorumluluklarına ve toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerine bağlı olarak kadınlar birtakım mesleklere dair stereotipler, tabular geliştirebilmekte ve bu nedenle geleneksel kariyer yollarını tercih edebilmektedirler. Buna göre kadınlar öğretmenlik, sekreterlik, kuaförlük, çocuk bakımı ve temizlik ile ilgili meslekleri daha fazla tercih ederken (Betz, 2008); fen, teknoloji, matematik, mühendislik alanlarında ise erkeklerin ağırlıklı olduğu görülmektedir (Korkut-Owen ve Mutlu, 2016).

Öte yandan aile sorumlulukları, yöneticilik rollerine yükselmede kadın ve erkeğin eşit olmayan koşullarda mücadele göstermesine neden olmaktadır. Kadınların üstlendiği aile sorumlulukları arttıkça erkek meslektaşlarına kıyasla yöneticilik rollerine yükselmek için daha az zamana ve fırsata sahip olmaktadırlar (Livingstone, Pollock ve Raykov, 2014). Bu durum yöneticilik kariyerinde ilerleyebilmek için kadınların, erkek rakiplerinden daha iyi olma baskısını hissetmelerine neden olmaktadır (Marlow, Marlow ve Arnold, 1995). Diğer taraftan kariyer geliştirme politikalarına bağlı olarak bazı kurumlarda aile sorumlulukları, kadınların yöneticilik basamaklarındaki terfileri önünde önemli bir engel olabilmektedir (Broadbridge, 2008a). Bu nedenle son yıllarda kadınlar kariyer gelişimlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmek amacıyla evlilik ve aile planlarını geciktirmeyi tercih etmektedirler (Mills, Rindfuss, McDonald ve te Velde, 2011). Evli ve çocuk sahibi kadınlar ise yöneticilik kariyerlerinde ilerleyebilmek amacıyla eş desteğine ve aile sorumluluklarının eşler arasında adil bir şekilde paylaşılmasına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

2) Gelişim psikolojisi alanındaki araştırmaların ortaya koyduğu cinsiyet farklılıkları

Kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimlerini farklılaştıran etmenler arasında gelişimsel özelliklerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Gelişim, kadın ve erkeğin farklı fizyolojik ve psikolojik aşamalardan geçerek kariyer örüntülerini farklı şekillerde yapılandırmalarına neden olmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında

ilişkisel benlik gelişimi, biyolojik saatin etkileri gibi unsurlar kadınların kariyer gelişimi deneyimlerini farklılaştıran bir role sahip olabilmektedir.

Kadınların benliklerinin gelişiminde birincil deneyim ilişkiseldir. Diğer bir ifade ile kadınların benlik yapısı, bağlam içerisindeki ilişkiler yoluyla gelişim göstermektedir (O'Neil ve Bilimoria, 2005). Bu bakımdan kadınların kariyer gelişimini ilişkisel bir yaklaşımla inceleyen araştırmalar bireyleşme yerine kadınların yaşamındaki önemli kişilerle kurduğu ilişkisel bağların ele alınmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım kadınların kariyer gelişiminde ilişkisel ve bağlamsal unsurların incelenmesini ve bu yolla kadınların profesyonel kariyer yaşamı ile kişisel yaşamı arasındaki sınırların geçirgenliğini ortaya çıkarmaktadır (Powell ve Mainiero, 1992).

Kadınların kariyer gelişimi çerçevesinde ele alınabilecek bir diğer konu biyolojik saatin etkileridir. Biyolojik saat, çocuk sahibi olunabilecek yaş sınırını göstermektedir. Kadınlar özellikle, otuzlu yaşların başları ile kırklı yaşların ortalarında biyolojik saatin etkilerini yoğun bir şekilde hissetmektedirler. Bu dönemde bir taraftan kariyer gelişimlerine yönelik bağlılıklarını sürdürme diğer taraftan aile kurma ve çocuk sahibi olma planları arasında bir ikilem yaşayabilmektedirler (Wichert, 2011). Öte yandan çocuk sahibi olmak, doğum izni ve çocuk bakımı sorumlulukları gibi nedenlerle kadınların kariyer gelişimlerinin kesintiye uğramasına neden olmaktadır.

Buraya kadar sözü edilenler kadınların kariyer gelişiminde etkili olan faktörlerin çeşitliliğini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda kadınların kariyer gelişiminin yaş grubuna özgü belirgin aşamalar şeklinde meydana gelmesinden ziyade öngörülemeyen bir dizi yaşam olayları çerçevesinde deneyimlenmesine neden olabilmektedir (Powell ve Mainiero, 1992). Nitekim yapılan araştırmalar gelişimsel kariyer kuramlarının öne sürdüğü kariyer aşamalarının kadınların kariyer gelişimini açıklamada yetersiz kalabildiğini göstermektedir. Bardwick (1980) tarafından yapılan bir araştırmada gelişimsel kariyer kuramlarının özellikle orta ve ileri yetişkinlik dönemlerindeki duraklama ve gerilemelerin aksine kadınların orta yetişkinlik döneminde yeni kariyer hedefleri belirleme ve bu hedefler için çabalama konusunda gereken motivasyona ve enerjiye sahip olduğundan söz edilmektedir. Bu durum üzerinde evli ve çocuk sahibi kadınların orta yetişkinlik döneminde çocuk bakımı ile ilgili sorumluluklarının azalması etkili olmaktadır. Böylelikle kadınlar

kariyer gelişimlerine ayırabilecekleri daha fazla zamana sahip olmakta (Powell ve Mainiero, 1992) ve kariyer gelişimlerinde ileri yönlü hareketlilikler gözlenebilmektedir.

3) Örgütsel yöneticilik pozisyonlarında kadınların temsiliyetinin yetersizliği

Kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin erkek yöneticilerden farklılaşmasına neden olan unsurlardan biri de örgütsel yöneticilik pozisyonlarda kadınların temsiliyetinin yetersizliği ile ilgilidir. Keohane'ye (2007, s. 67) göre kadınların yönetim pozisyonlarındaki azınlık durumu insanlık tarihi boyunca süregelen bir durumdur. Tarihte lider denilince ilk akla gelenler kral, baba, patron gibi erkeksi figürlerdir. Bu durumun etkisiyle meydana gelen ataerkil yapı, koruma ve yetkiyi elinde bulundurma sorumluluklarını erkeklere yüklemektedir (Tlaiss, 2013a). Bu bakış açısının izleri günümüze değin uzanmakta ve günümüz iş dünyasında liderlik özelliklerinin; egemenlik, otorite, atılganlık gibi maskülen özelliklerle eşleştirilmesine neden olmaktadır (Rhode ve Kellerman, 2007). Dolayısıyla kadınlar, erkeklerden daha az liderlik kapasitesine sahip oldukları yönünde değerlendirmelerle karşı karşıya kalmakta ve bu durum üst düzey yönetici olma sürecinde kadınların dezavantajlı bir konumda yer almalarına neden olabilmektedir (Duff-McCall ve Schweinle, 2010, s.89; Eagly ve Karau, 2002).

Diğer taraftan üst düzey yönetim kadrolarındaki erkek egemen yapı, kadınların olumsuz bir kurum kültürü deneyimlemesine neden olabilmektedir. Kanter'in (1977) Tokenizm Teorisi'ne göre bir kurumun üst düzey yönetim kadrolarında cinsiyet oranlarının dengesiz dağılması kadın ve erkek yöneticiler arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle Lyness ve Thompson (2000) kadın yöneticilerin aşağıdaki deneyimleri yaşamasının muhtemel olduğundan söz etmektedir;

1. Kadın yöneticiler, üst yönetimdeki erkek egemen kültüre ait olmadıklarını veya değişmelerini gerektiğini hissedebilirler.
2. Yönetim pozisyonlarında cinsiyetin dengesiz dağılmasına bağlı olarak baskın grubu oluşturan erkekler, kültürel sınırlarını koruma eğiliminde olabilirler. Bu durum kadınların, sosyal ilişkilerden dışlanmasına neden olabilir.

3. Bu tür iş ortamlarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla psikolojik danışma ve mentorluk hizmetlerine sınırlı erişimleri olabilmekte ve bu nedenle kadınlar etkili bir rehberlikten yoksun kalabilmektedirler.
4. Kadın yöneticilerin sosyal izolasyona maruz kalması ve mentorluk desteğinden mahrum olması, kariyer yönetimi ve planlaması konusunda kendilerini olduklarından daha zayıf algılamalarına neden olabilmektedir. Bu durum kariyer hedefi belirleme konusundaki özgüvenlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
5. Erkek yöneticilerin ağırlıklı olduğu kurumlarda kadınların çeşitli önyargılar ve kalıpyargılar çerçevesinde değerlendirilme olasılıkları artmaktadır.
6. Bu tür iş ortamlarında kadınların uluslararası pozisyonlarda görev elde etme ihtimalleri azalmaktadır. Bu durum üzerinde, kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle yer değiştirmeye (seyahat, taşınma vs.) kapalı olacakları varsayımı etkili olmaktadır.

Yukarıda belirtilen durumlara ek olarak üst düzey yöneticilik kadrolarındaki erkek egemen yapı, kadınların kariyer hedeflerini oluşturma sürecinde sınırlayıcı bir rol oynayabilmektedir. Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma fırsatının verilmeyeceğini hissetmek, kadınların bu pozisyonlar için rekabet etme istekliliğini ve motivasyonlarını azaltabilmektedir (Insch, McIntyre ve Napier, 2008). Bunun yanı sıra kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında azınlıkta kalması, erkeklere kıyasla daha farklı kariyer engelleri deneyimlemelerine neden olabilmektedir (Lyness ve Thompson, 2000). Bu tür durumlarda kadınlar üst yönetim kadrolarına yükselebilmek için farklı kaynaklara sahip olması ve farklı beklentilere cevap verebilmesi yönünde yoğun bir performans baskısı hissettiğini bildirmektedir. Kadınların bu beklentileri karşılayabilmek için ise özgün yönlerini ortaya çıkarmasına yardımcı olabilecek benzersiz stratejilere başvurması gerekmektedir (Kanter, 1977).

4) Kadınların kariyer engelleri

Yöneticilik basamaklarında ilerlemeyi hedefleyen bireyler çeşitli engellerle karşı karşıya kalabilmektedir. Üstelik bu engellerden bazıları yalnızca kadınlar tarafından deneyimlenmektedir. Bu engeller, yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmek amacıyla yaşanan rekabette erkeklerin ve kadınların eşit olmayan koşullarda

mücadele etmelerine neden olmaktadır (Lockwood, 2004). Bunlar arasında süper kadın sendromu, cam uçurum, cam tavan, yapışkan zemin (sticky floor), labirent, kraliçe arı sendromu gibi cinsiyet ayrımcılığından kaynağını alan kariyer engelleri yer almaktadır (Derks, Ellemers, Laar ve Groot, 2011; Eagly ve Carli, 2007; Mattis, 2004; Riach ve Rich, 2002; Ryan ve Haslam, 2005; Wichert, 2011).

Kadınların iş yaşamında aktif çalışan rollerini üstlenmeleri, toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinde önemli bir değişikliğe yol açmamış ve aile ile ilgili sorumluluklar kadınların birincil rolleri arasında yer almaya devam etmiştir. Bu durum kadınlar açısından çoklu rollerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna göre çalışma yaşamına dahil olan bir kadın aynı zamanda eş ve annelik rollerinin beraberinde getirdiği sorumlulukları bir arada yürütmek durumunda kalmıştır. Diğer taraftan çoklu roller arasındaki çatışma kimi zaman zorlayıcı bir hâl almaktadır. Bu noktada bazı kadınların, üstlendiği çoklu rollerin her birinde mükemmel olmaları gerektiği inancını taşımaları onları süper kadın olmaya zorlamıştır (Herrera ve DelCampo, 1995). Aynı zamanda medya ve toplumdaki diğer bireylerin içinde yer aldığı kaynakların, çalışan kadınların aile sorumluluklarını aksatmamasına ilişkin verdiği mesajlar bu inancı besleyen bir işleve sahip olmaktadır (Newell, 1993). Süper kadın sendromunda bir taraftan iyi bir eş, iyi bir anne olmaya çabalayan kadınlar diğer taraftan iyi bir çalışan olma gayretlerini sürdürmektedirler. Bununla birlikte her bir rolde en iyi olmak, zaman ve emek açısından sürdürülebilir görünmemektedir. Bu nedenle süper kadın sendromu belli bir vadeden sonra tükenmişlik sendromuna dönüşebilmektedir (Wichert, 2011).

Kadınların yönetici olma sürecinde deneyimlediği bir diğer kariyer engeli cam uçurumdur. Cam uçurum, kurumların performanslarında düşüşlerin yaşandığı dönemlerde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanma ihtimalinin yükseldiğini göstermektedir (Ryan ve Haslam, 2005). Bu durum bir yandan kadınlara başarılarını ispatlamak için bir şans tanırken, öte yandan güvencesiz ve riskli bir iş ortamını da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno'ya (2011) göre kurumsal performansın düştüğü dönemlerde kadın yöneticilerden çoğunlukla durumu iyileştirmeleri yerine örgütsel başarısızlığın sorumluluğunu üstlenmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla bu dönemlerde performans düşüşlerinin sorumlusu olarak kadın yöneticiler görülebilmektedir.

Bazı durumlarda ise kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri mümkün olmamaktadır. Cam tavan engeli, bu durum üzerinde etkili olan faktörlerden biridir. Cam tavan, sahip olduğu niteliklere ve başarılara bakılmaksızın kadınların kurumsal kariyer basamaklarında üst pozisyonlara ilerlemelerinin önündeki engelleri ifade etmektedir. Bu engeller tutumsal ve örgütsel önyargılar düzeyinde olduğundan görünmez ve aşılamayan bir nitelik taşımaktadır (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001). Bu nedenle cam tavanla karşı karşıya kalan kadınlar; azınlık olduğunu hissetme, terfi ettirilmeme, çalışma performasının görmezden gelinmesi, profesyonel iş ağlarından (network) ve eğitim fırsatlarından dışlanma gibi deneyimler geçirdiklerinden söz etmişlerdir (Mattis, 2004).

Cam tavan, kariyer hiyerarşisinin üst basamaklarında karşı karşıya kalınan bir engel iken yapışkan zemin bu hiyerarşinin alt basamaklarında ortaya çıkmaktadır (Rath, Mohanty ve Pradhan, 2019). Yapışkan zemin, kadınların kariyer basamaklarında yükselme olasılıklarının erkeklere kıyasla daha düşük olduğu bir modeli ifade etmektedir (Baert, De Pauw ve Deschacht, 2016). Düşük statülü, düşük ücretli ve güvencesiz işleri içeren yapışkan zemine örnek olarak otelcilik ve turizm sektöründeki mevsimlik işler gösterilebilir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD, 2019) raporunda dünya genelinde çeşitli ülkelerde (ör. Japonya, Çek Cumhuriyeti vs.) geçici statüdeki işlerde, kadınların çalışma oranlarının daha yüksek olduğundan söz edilmektedir. Bununla birlikte kadınların bu tür işlere yönelmesinde çeşitli faktörlerin rolü bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar işverenlerin, daha yüksek kademeli işler için yapılan başvurularda erkek adaylara öncelik verdiği ve bu tür işlerde kadınların mülakata çağrılma oranlarının erkeklerden önemli ölçüde düşük olduğu belirtilmiştir (Baert, De Pauw ve Deschacht, 2016; Riach ve Rich, 2002). Bu durum işveren tercihlerinin, kadınları yapışkan zemindeki işlere yönelten nedenlerden biri olduğunu göstermiştir.

Cam tavan ve yapışkan zemin, kadınların kariyer gelişiminde yüz yüze geldiği engellerin iki ucunu temsil etmektedir (Rath, Mohanty ve Pradhan, 2019). Diğer taraftan günümüzde kadın yöneticilerin iş yaşamında karşı karşıya kaldığı engeller daha karmaşık bir yapıyı arz etmektedir ve bu yapıyı betimlemek amacıyla Eagly ve Carli (2007) tarafından labirent metaforu kullanılmaktadır. Cambridge Sözlük'te (2021) labirent, içinde kaybolmanın kolay olduğu, kafa karıştıcı bir dizi

yollar arası geçiş olarak tanımlanmıştır. Kariyer engeli olarak labirent ise iş yaşamında kadın yöneticilerin kariyer yolculuğunun virajlı yollardan, çeşitli ve karmaşık engellerden oluşan bir örüntüsünü ifade etmektedir (Rath, Mohanty ve Pradhan, 2019). Özellikle üst düzey kadın yöneticilerin kariyer öykülerini inceleyen araştırmalar labirent engelinin bariz örneklerini sunmaktadırlar (Carli ve Eagly, 2016; Samuelson, Levine, Barth, Wessel ve Grand, 2019). Bu araştırmalarda erkek yöneticilerin kariyer gelişimi büyük oranda ileri yönlü hareketlerle betimlenirken, kadın yöneticilerde ise kariyer labirentinde gezinme deneyimlerine daha sık rastlandığından söz edilmiştir. Bununla birlikte sözü edilen araştırmalar labirent engelinin aşılabilirliğine de dikkat çekmektedir. Bunun için labirentin her bir aşamasındaki bulmacaların dikkatli bir şekilde analiz edilmesi ve büyük bir sebat gösterilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar kadınların karşı karşıya kaldığı kariyer engellerinden buraya kadar ifade edilenlerin kaynağında büyük oranda erkek meslektaşların veya erkek yöneticilerin yer aldığını göstermektedir (Carli ve Eagly, 2016). Buna karşın kraliçe arı sendromu, yüksek mevkideki kadınlar tarafından genç hemcinslerinin kariyer gelişimlerinin engellenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Erkek egemen çalışma ortamlarında kadın oluşun, kariyer basamaklarında ilerlemenin önünde önemli bir engel olarak algılandığı durumlar kraliçe arı sendromunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu tür çalışma ortamlarında kadın cinsiyeti ile yeterince özdeşleşemeyen, diğer bir ifade ile oldukça maskülen davranmaya başlayan ve aynı zamanda kariyer hedeflerine ulaşma konusunda istekli olan kadınların, üst yönetim kademelerine yükseldikçe kraliçe arı davranışları sergileme olasılığı yükselmektedir (Derks, Ellemers, Laar ve Groot, 2011). Bu durumun kökeninde kraliçe arının, kariyer başarısının kaynağını hemcinslerinden uzaklaşmış olmaya bağlaması yer almaktadır. Dolayısıyla kraliçe arılar, bulundukları yönetim pozisyonlarına başka kadınların yükselmesini önlemeye yönelik bazı engeller oluşturabilmektedirler.

Sözü edilen tüm bu nedenlerle kadın yöneticilerin kariyer gelişimi, erkek yöneticilerin kariyer gelişiminden farklı bir bağlamı ifade etmektedir (Burke, 2017). Bu bakımdan hemcinslerinin yöneldiği geleneksel kariyer yollarının aksine üst düzey yöneticilik pozisyonlarını hedefleyerek bu pozisyonlara ulaşmayı başaran kadınların kariyer gelişiminin bütüncül bir perspektifle incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan alanyazında yer alan araştırmaların büyük oranda kadın yöneticilerin karşı karşıya kaldığı kariyer engellerine odaklanması, kariyer gelişiminin sınırlı bir perspektifle değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bunun için kariyer engellerinin ötesine bakmak, diğer bir deyişle kadın yöneticilerin güçlü yönlerine de odaklanmak gerekmektedir (Chrisler ve Clapp, 2010). Bütüncül bir perspektifle yapılacak araştırmalarda kadın yöneticilerin kariyer engellerinin yanı sıra bu engeller ile başa çıkmada kullandıkları yöntemler (Betz, 2008), kariyer başarıları (Tlaiss ve Kauser, 2011a), geleceğe yönelik kariyer planları (O'Neill, Shapiro, Ingols ve Blake-Beard, 2013) gibi güçlü yönlerinin ve gelişimsel özellikler, aile sorumlulukları ve günlük yaşam olayları gibi bireysel özelliklerin, sosyal ve kültürel faktörlerin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Omair, 2010). Böylelikle kadın yöneticilerin kariyer gelişimine yönelik kapsamlı bir bakış açısı elde edilebilir ve yaşam kalitelerini artırmaya ve daha etkili kararlar verebilmelerine yönelik yardımlar sunulabilir (Betz, 2008).

Alanyazında kadın yöneticilerin kariyer gelişimi ile ilgili yapılan araştırmaların geleneksel kariyer kuramlarına dayalı olarak yürütüldüğü gözlenmektedir (Killeen, Lopez-Zafra ve Eagly, 2006; Yeagley, Subich ve Tokar, 2010). Geleneksel kariyer kuramları büyük oranda beyaz, orta sınıf, Avrupalı erkekler üzerinde geliştirilmiştir (Smart, 1998). Bu durum gelenseksel kariyer kuramlarının kadınların kariyer gelişimine genellebilirliği açısından bazı problemlerin yaşanmasına neden olmuş ve bu kuramların kadınların kariyer gelişimini açıklamada çeşitli açılardan yetersiz kaldığını göstermiştir (Kossek ve Buzzanell, 2018, s. 814). Benzer şekilde liderlik alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların da erkek liderler odaklı olması 20. yüzyıl sonlarına kadar kadın liderlerin kariyer gelişimi yaşantılarının ihmal edilmesine neden olmuştur (Jepson, 2010). Buna karşın kadınların kariyerlerinin erkeklerin kariyerinden farklı sorumluluklar ve endişeler içermesi, ilerleme biçimlerinde ve yönelimlerinde gözlenen farklılıklar kadın yöneticilerin kariyer gelişimine özgü araştırmaların yapılması ihtiyacını doğurmuştur (Hopkins, O'Neil, Passarelli ve Bilimoria, 2008; O'Neil ve Bilimoria, 2005; Omair, 2010, s. 123).

Öte yandan üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimine odaklanan araştırmaların büyük ölçüde Batı literatüründe yer aldığı dikkati çekmektedir. Bu araştırmaların bireycilik ve özerklik değerlerine dayalı olması, araştırma sonuçlarının

toplulukçu kültürlere uyarlanmasında bazı sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır (Woodhams, Xian ve Lupton, 2014). Bunun nedeni kariyer gelişiminin kültürel bağlamlardan ayrılamaz olması ile yakından ilişkilidir (Xian ve Woodhams, 2008). Bu nedenle kültürel özelliklerin kariyer gelişimine farklı yansımalarının olacağı gerekçesiyle Cook, Heppner ve O'Brien (2002) toplulukçu kültürlerdeki kadınların kariyer gelişimlerinin ayrıca incelenmesini önermiştir.

Bu doğrultuda Türk literatüründe üst düzey kadın yöneticiler ile yapılan çalışmalar incelendiğinde konu üzerinde yapılan araştırmaların sayıca azınlıkta kaldığı gözlenmektedir. Bu araştırmalarda farklı sektörlerde görev yapan üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin içerik boyutuyla ele alındığı gözlenmiştir (Ataay, 1998; Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006; Koyuncu, Burke ve Wolpin, 2012). Yapılan diğer araştırmaların ise alt ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapan kadınlar ile yürütüldüğü ve büyük oranda kariyer engellerine odaklandığı gözlenmiştir. Bu engeller arasında özellikle cam tavan sendromu (Öğüt, 2006; Karaca, 2007; Çetin ve Atan, 2012; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014) sık ele alınan bir konu başlığı olmuştur. Sözü edilen bu araştırmalar kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini içerik boyutunda incelemekle birlikte kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma yolculuğundaki deneyimlerini süreç boyutuyla inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla Türkiye'de üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin nasıl desteklenebileceğine ilişkin yeterli bilginin bulunmadığı gözlenmiştir. Tüm bu nedenlerle bu araştırmada Türkiye kültüründeki üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin hem içerik hem de süreç boyutuyla kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve bunun sonucunda bir gömülü teoriye ulaşılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda üst düzey kadın yöneticilerin, üst düzey yöneticilik basamaklarına geçiş sürecindeki karar verme aşaması, üst düzey yöneticilik deneyimleri, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarına katkı sağlayan etmenler, süreçte deneyimledikleri kariyer engelleri, bu engellerle başa çıkmada kullandıkları yöntemler ve kariyer geleceğine yönelik hedefleri üzerinde durulması planlanmıştır.

1.2. AMAÇ/ PROBLEM VE ALT PROBLEMLER

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin; üst düzey yönetici olma sürecindeki deneyimleri, üst düzey yöneticiliğe yönelik algıları, kariyer başarıları, kariyer engelleri, kariyer engellerinin üstesinden gelebilmek amacıyla kullandıkları başa çıkma mekanizmaları ve kariyer geleceğine yönelik planları çerçevesinde incelenerek bir gömülü teoriye ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın alt problemleri şu şekilde oluşturulmuştur;

1. Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olma sürecini nasıl deneyimlemektedir?
2. Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olma deneyimini nasıl algılamaktadırlar?
3. Kadın yöneticilerin, üst düzey yönetici olma sürecinde kariyer başarısına katkı sağlayan unsurlar nelerdir?
4. Kadın yöneticiler kariyer gelişiminde ne tür engellerle karşılaşmaktadır?
5. Kadın yöneticiler kariyer engelleri ile nasıl başa çıkmaktadırlar?
6. Kadın yöneticilerin kariyer geleceğine ilişkin planları nelerdir?

1.3. ÖNEM

Kadın yöneticiler, bir toplumun gelişmişlik düzeyinin ve kadın hakları konusundaki kaydettiği ilerlemenin temsilcileri konumundadırlar (Cohen, Huffman ve Knauer, 2009). Uluslararası Çalışma Örgütü verilerine göre kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev alması, kurumlar açısından farklılıkları temsil eden bir yetenek havuzunu ifade etmektedir. Bu yönüyle üst düzey yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet dengesine (%40-60 arası) ulaşılmasının, kurumların büyüme ve gelişmelerinde yeni kazançlar elde etmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir (ILO, 2019). Benzer şekilde Kadınlar İçin Dünya İstihdam Raporu'nda kadınların iş yaşamına katılımının, sosyal kalkınma ve ekonomik büyümede önemli bir yerinin bulunduğu vurgulanmaktadır (ILO, 2018).

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi bünyesinde yer alan Kadının Statüsü Komisyonu'nun (2014) dünya genelinde yapmış olduğu bir araştırmaya göre kadınların iş yaşamına katılımının artırılmasının, ülke ekonomilerinin sürdürülebilirliğine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yayımlanan raporda dünyanın karşı karşıya kaldığı küresel ısınma ve doğal kaynakların tükenmesi problemleri ile savaşabilmek için uzay teknolojisine girilen bir çağda insanlığın bu problemlere çözüm yolu bulabilmesi için daha farklı düşünmeye ihtiyacı olduğu vurgulanmıştır. Bunun için iş sahalarında kadın ve erkeklerin bir arada çalışmasına duyulan ihtiyacın arttığı, özellikle kamu yönetimi alanında kadınların oranının artırılması ve bu alanda kadınların sesine daha fazla yer verilmesine gereksinim duyulduğu belirtilmiştir. Bu ihtiyacın giderilmesi için ise cinsiyet eşitsizliği konusunda ülkelerin gerekli önlemleri alması, kadının güçlendirilmesi ve kadın haklarının garanti altına alınması gerektiği belirtilmiştir. Cinsiyet eşitliğinin sağlanması yoluyla kadınların ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlarda alınan kararlara ve liderlik pozisyonlarına katılımında erkekler ile eşit haklara sahip olabilmesinin önemine değinilmiştir.

Cinsiyet çeşitliliğini sağlamaya yönelik son yıllarda artış gösteren bu tür çalışmalara bağlı olarak kadınlar yöneticilik pozisyonlarında kendilerine daha fazla yer bulabilmektedir. Buna karşın Dünya Ekonomik Forumu (2020) tarafından yayımlanan Küresel Cinsiyet Açığı Endeksi 2020 yılı verilerine göre Türkiye, 153 ülke arasında 130. sırada yer almıştır. Bu endeks cinsiyet eşitsizliklerine yönelik ülkelerin aldığı önlemlere dayalı bir sıralama sunmaktadır. Sıralamaların belirlenmesinde ise kadının iş gücüne, ekonomik ve politik liderlik pozisyonlarına katılımı, eğitimi, teknolojiye ve sağlık imkanlarına erişimi ile ilgili faktörler etkili olmaktadır. Bu sıralamaya dayanarak Türkiye'de cinsiyet eşitsizliği konusunda alınan önemlerin yetersiz kaldığı söylenebilir.

Öte yandan yaşanan bu zorluklara karşın bazı kadınlar yöneticilik pozisyonlarını hedeflemeye devam etmektedir. Hemcinslerinin yöneldiği geleneksel kariyer yollarının aksine üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmek amacıyla gayret gösteren ve bu pozisyonlara ulaşmayı başaran kadın yöneticilerin öznel deneyimlerinin altının çizilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi önem taşımaktadır.

1.4. SAYILTILAR

Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler süresince katılımcıların samimi davrandıkları ve görüşme sorularını içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bir süreliğine görev yapmış veya halen görevini sürdüren 21 kadın yöneticinin kariyer gelişimi deneyimleri ile ilgili 2019-2020 yılları arasında elde edilen verilerle ve araştırmacının bu verilere ilişkin yorumlarıyla sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen bulgular kadın yöneticilerin kariyer gelişimine yönelik bütünsel bir görüşü yansıtmamaktadır.

1.6. TANIMLAR

Üst Düzey Yöneticilik: Kurumların yönetim şemalarında üst basamaklardaki pozisyonları ifade etmektedir. Üst düzey yöneticiler, büyük oranda strateji belirleme sorumluluğunu üstlenmektedirler.

Kariyer Gelişimi: Yaşam boyu devam eden süreçte bireylerin kariyerini şekillendiren bağlamsal faktörleri, davranışsal ve psikolojik süreçleri ifade etmektedir (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013).

Kariyer Başarısı: Bireylerin kariyer gelişimi sürecinde aldığı ödülleri ve gelişen kariyer deneyimlerini ifade etmektedir (O'Neil, Hopkins ve Bilimoria, 2008).

Kariyer Engelleri: Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarının önündeki içsel veya dışsal nedenlerden kaynaklanan zorlukları ifade etmektedir (Ng ve Feldman, 2014).

Kariyer Planlaması: Bireyin kariyer geleceğinde ulaşmak istediği kariyer hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan stratejileri içermektedir (Thurgate, 2011).

BÖLÜM II : ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kadın yöneticilerin kariyer gelişimini incelemeye yönelik yapılan çalışmalar iki gruba ayrılabilir. Birinci grupta çoğunlukla erkek örneklemler üzerinde geliştirilen kuramların kadınların kariyer gelişimine uyarlanmasını konu edinen çalışmalar yer almıştır. Son yıllarda kadınların iş yaşamına aktif katılımlarının artmasıyla birlikte kadınların kariyer gelişimi deneyimlerinin incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle geleneksel kariyer kuramları, kadınların kariyer gelişimi hakkında çıkarımda bulunmak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte geleneksel kariyer kuramlarının Avrupalı, orta sınıf, beyaz erkeklerden elde edilen verilere dayalı olarak geliştirilmesi (Smart, 1998), kadınların yönetim dünyasında başarılı olabilmeleri için erkek normlarını benimsemeleri gerektiği şeklinde yanlış yorumlamalara neden olmuştur (Pringle ve Gold, 1989). Dolayısıyla geleneksel kariyer kuramlarının kadınların kariyer gelişimine uyarlanmasında yaşanan bu tür sorunlar ikinci gruptaki çalışmaların doğmasına neden olmuştur. İkinci gruptaki çalışmalar kadınlar ile yürütülen araştırmalardan elde edilen veriler yoluyla kariyer gelişiminin cinsiyete özgü deneyimler perspektifinden incelenmesini amaç edinmiştir (O'Neil, Shapiro, Ingols ve Blake-Beard, 2013). Bununla birlikte ikinci grupta yer alan çalışmaların arka planının anlaşılmasında kadın hakları hareketinin doğuşunun ve feminist terapinin önemli katkıları bulunmaktadır. Bu çalışmalar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.1. GELENEKSEL KARİYER KURAMLARI

Bu bölümde kadınların kariyer gelişimi sürecini açıklayabilmek amacıyla Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Yaklaşımı ile Sosyo-Bilişsel Kariyer Kuramı'na yer verilmiştir. Bu kuramlar büyük oranda erkek örneklemler üzerinde geliştirilmekle birlikte öne sürdüğü kavramlar kadınların kariyer gelişimi çerçevesinde de incelenmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada söz konusu kuramların tercih edilme nedeni, kadınların kariyer gelişimine uyarlanmasına yönelik daha fazla çalışma yürütülmüş olması ile ilgilidir (Sharf, 2017, s. 16). Aşağıda her bir kuramın içeriği, kadınların kariyer gelişimi üzerine yürütülen araştırmalar perspektifinden açıklanmıştır.

2.1.1. Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Yaklaşımı

Gelişimsel yaklaşımlar, kariyer gelişimini yaşam boyu devam eden bir süreç olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlara göre kariyer gelişimi, yaş gruplarına özgü kariyer gelişim görevleri yoluyla ardışık dönemler halinde ilerlemektedir. Bunlar arasında Super'in Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Yaklaşımı ön plana çıkan kuramlardan biridir. Bu kuramda kariyer gelişimi içerik ve süreç boyutlarıyla incelenmiştir. Yaşam alanı ifadesi bireylerin üstlendiği rolleri ve bu rollerin içeriğini tanımlamaktadır. Yaşam boyu ise kariyer gelişiminin ömür boyu devam eden bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreç büyüme, keşfetme, yerleşme, sürdürme ve geri çekilme olmak üzere beş ayrı dönemden oluşmaktadır. Bu dönemler sırasıyla şu şekildedir (Super ve Jordaan, 1973);

Büyüme Dönemi (4-13 yaş): Büyüme döneminde ilk ve gerçekçi bir mesleki benlik geliştirme ve çalışan rollerinin yaşamdaki göreceli öneminin farkına varma hedefleri ön plana çıkmaktadır. Mesleki benlik, çocuğun kendisini güçlü yönleri, sınırlılıkları, ilgi alanları, değerleri, yetenekleri ve kişilik özellikleri açısından tanımasını sağlar. Çocuğun kendini tanımasında toplumda, evde, okulda, oynadığı oyunlarda sunulan olanakların önemli bir işlevi bulunmaktadır. Bu olanaklar çocuğun merakını, fantezilerini, ilgilerini ve kapasitelerini harekete geçirerek gelecek için olası bir benlik inşa etmesini sağlar. Bunun yanı sıra çalışan rollerinin yaşamdaki göreceli önemini fark etmesi beklenir (Hartung, 2013).

Keşfetme Dönemi (14-24 yaş): Ergenlik ve beliren yetişkinlik dönemlerini içine alan keşfetme döneminde bireyler mesleki benliklerini kristalize etme, belirleme ve uygulama hedeflerine odaklanırlar. Kristalize etme/billurlaşma aşamasında sahip olunan özelliklere yönelik öz farkındalık gelişmeye başlar. Böylelikle bireyler sahip oldukları ilgi, yetenek, beceri ve değerler açısından kendilerini yakından tanımaya başlarlar (Super ve Jordaan, 1973). Belirleme aşamasında çevresel kaynaklara ve çevrelerinde yer alan mesleklere yönelik farkındalık gelişmeye başlar. Bu aşamada bireyler kendilerine açık olan mesleki seçenekleri belirleyerek geçici kariyer tercihleri oluşturabilmektedir. Ardından gelen uygulama aşamasında sahip olduğu özellikler ile kariyer seçeneklerine uygun bir kariyer kararı verme gündeme gelir. Kariyer hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bu aşamada etkili bir kariyer planlaması oluşturmak önemlidir (Super ve Hall, 1978). Bu

amaçla bireyler özgeçmiş hazırlama, profesyonel iş ağları (network) ile bağlantı kurma gibi yollara başvurabilirler (Siyez, 2011).

Yerleşme Dönemi (25-44 yaş): Yerleşme döneminde iş dünyasında güvenli bir yer edinmek için mesleki benliği istikrarlı hale getirme, sağlamlaştırma ve ilerletme ön plana çıkmaktadır. İstikrarlı hale getirme, işin gereklerinin üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmeyi ifade etmektedir. Sağlamlaştırma aşamasında bireyler işlerindeki performanslarını ve becerilerini amirlerine ve iş arkadaşlarına kanıtlama gereği hissedebilirler. Bu sayede kurumdaki pozisyonlarında kendilerini güvende hissetmeyi amaçlarlar. Güvence sağlamanın ardından ilerleme aşaması gelmektedir. İlerleme, bireyin mevcut pozisyonundan bir üst pozisyona yükselmesini ifade eder. Böylelikle birey sorumluluk alanındaki işlerin kapsamını genişlemekte ve bu işlerin karşılığı olarak maaş artışı yaşanabilmektedir (Sharf, 2017).

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi açısından ele alındığında yerleşme dönemi, dikey hareketliliklerle tanımlanan bir aşamayı oluşturmaktadır. Dolayısıyla kadınlar bu dönemde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselme imkanı elde edebilmektedirler. Bu nedenle yerleşme döneminde kadınların kariyer başarısı elde etmeleri ve bu başarılar yoluyla görünürlüklerini artırmaları, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmeleri bakımından önemli hale gelmektedir. Bu dönemde kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen çeşitli faktörler bulunmakla birlikte özellikle aile ve kariyer rolleri arasında denge sağlama, aile üyelerinin desteğini alabilme, iletişim becerileri gibi özellikler önemi göz önünde bulundurulabilir (Marlow, Marlow ve Arnold, 1995).

Yerleşme döneminde ayrıca kadın yöneticilerin etkili bir kariyer planlaması yapabilmesi ve üst düzey yöneticilik hedeflerine ulaşmaya yönelik bir strateji belirlemeleri beklenmektedir. Kariyer planlaması, kadın yöneticilerin geleceğe yönelik kariyer seçeneklerini belirleyebilmelerini ve bu seçeneklere geçiş için gereken hazırlıkları tamamlayabilmek adına gayret göstermesini sağlamaktadır. Etkili bir kariyer planlamasında kişisel hedefler, ilişkiler ve diğer yaşam rollerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Pringle ve Gold, 1989).

Sürdürme Dönemi (45-65 yaş): Sürdürme döneminde kariyer gelişiminde çalışan rollerinin devamlılığını sağlama hedefi ön plana çıkmaktadır. Uzun yıllar iş dünyasında aktif çalışan rollerini üstlenen insanlar, bulundukları pozisyonda devam

etmenin uzun vadeli beklentileri ile karşılaştığından bu dönemde mevcut pozisyonlarını güvence altına almaya ve muhafaza etmeye odaklanırlar. Bu amaçla iş yaşamındaki gelişmeleri takip ederek bilgi ve becerilerini koruma ve güncellemeye özen göstermeleri gerekmektedir (Hartung, 2013). Bunun yanı sıra iş kaybını önlemek amacıyla bireyler çalışma alanına katkı sağlama, yeni bilgiler öğrenme gibi yolları deneyebilirler (Sharf, 2017).

Sürdürme dönemi, kariyer gelişiminde elde edilen pozisyonu koruma ile karakterize edilmektedir. Super'e göre sürdürme döneminde yeni kariyer hedeflerinin ortaya çıkma ihtimali azalmaktadır (Siyez, 2011). Bu nedenle kadın yöneticilerden bulunduğu pozisyonu korumaları yönünde çaba sarf etmeleri beklenmektedir. Öte yandan toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin yüklediği sorumlulukların azalmasına (ör. çocuk bakımı vs.) bağlı olarak sürdürme döneminde bulunan kadınların yükselme olanağı elde ettiğini gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Bardwick, 1980).

Geri Çekilme Dönemi (65 yaş sonrası): Kariyer gelişiminin son aşaması, ileri yetişkinlik dönemini içermektedir. Bu dönemde bireylerin çalışma verimliliğinde ve üstlendiği iş yükünde azalmalar meydana gelmektedir (Adams ve Rau, 2011). Dolayısıyla çalışan rollerinden emeklilik rollerine geçiş ön plana çıkmaktadır. Emeklilik, bir taraftan kişisel yaşama daha fazla zaman ayırma olanağını sağlarken diğer taraftan çeşitli endişeleri de beraberinde getirebilmektedir. Bunlar arasında emekliliğe nasıl uyum sağlanabileceği, zamanını nasıl değerlendirebileceği gibi endişeler sayılabilir.

Çalışan rollerini uzun yıllar sürdüren bireyler yaşamlarının anlamını büyük oranda mesleki kimlikleri doğrultusunda değerlendirme eğilimindedirler. Bu nedenle emeklilikle birlikte çalışan rollerinden ayrılmak, bireyin anlam kaybı yaşamasına neden olabilmektedir. Yaşanan anlam kaybı ile başa çıkabilmek için benlik algısının, mesleki rollerden diğer yaşam rollerine (aile, vatandaş, serbest zaman vs.) doğru yön değiştirmesi beklenmektedir. Böylelikle bireyler kendileri için yeni roller, yeni bir yaşam stili ve yeni bir kimlik inşa edebilmektedirler (Sargent, Bataille, Vough ve Lee, 2011).

Genel olarak değerlendirildiğinde Super'in kuramında kronolojik zaman ve yaşam alanı ön plana çıkan iki temel yapıdır (Hartung, 2013). Kronolojik zaman

kariyer gelişim dönemlerinin sınırlarını belirleyen bir role sahip olmaktadır. Kronolojik zaman aynı zamanda bireylerin yaş grubuna özgü ön plana çıkan kariyer ihtiyaçlarındaki farklılığa vurgu yapmaktadır. Bu nedenle kariyer gelişim görevleri, yaşa bağlı değişkenlik göstermektedir. Öte yandan Super'e göre ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde kariyer gelişiminin heterojen bir yapıyı ifade etmesi nedeniyle bu dönemlerde kariyer gelişimi tamamıyla yaşa bağlı olarak ilerlemeyebilmektedir (Siyez, 2013). Dolayısıyla ergenlik ve yetişkinlikte kariyer aşamalarında ilerlemenin bireyin algısına bağlı olarak şekillendiğinden söz edilmektedir. Diğer taraftan gelişimsel yaklaşımlarda yer verilen kariyer gelişimi aşamalarının yetişkin kadınlara uyarlanması ile ilgili yapılan çalışmalar kadınların kariyer tutumlarının psikolojik faktörlerden ziyade yaşın bir fonksiyonu olduğunu göstermiştir. Örneğin evlilik yaşı, doğum zamanlaması ve iş değiştirme gibi önemli tarihler kadınların yaşından etkilenmekte ve kariyer yollarını şekillendirmektedir (White, 1995). Bunun yanı sıra Bardwick (1980) 40 yaş üstü erkeklerin kariyer gelişiminde sürdürme döneminde gözlenen düşüşün aksine kadınların orta yetişkinlikte kariyer hedefleri için yenilenmiş bir amaç, enerji ve canlılık bulduklarını göstermiştir. Dolayısıyla bu yönler açısından yetişkin kadınların kariyer gelişimi, yetişkin erkeklerinkinden bazı farklılıklar taşımaktadır.

Kariyer gelişiminin süreç boyutunun yanı sıra Super, yaşam alanı kavramı ile kariyer gelişiminin içerik boyutunu da ele almıştır (Hartung, 2013). Bireyler yaşam boyu devam eden süreçte çeşitli roller üstlenmektedirler. Bunlar arasında çocuk, öğrenci, boş zaman, vatandaş, çalışan, eş, ev işleri, ebeveyn ve emekli rolleri yer almaktadır (Super, 1980). Bu rollerden bazıları yaşamın erken dönemlerinde başlarken bazıları yaşamın ilerleyen dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte her insan bu rollerin tamamını oynamayabilmektedir. Örneğin, çocuk sahibi olmayan bireyler ebeveyn rolünü üstlenmemektedir. Diğer taraftan bu roller kronolojik bir sıra içerisinde verilse de bazı durumlarda bu sıralamada yer değişiklikleri meydana gelebilmektedir (Siyez, 2013). Örneğin, bazı insanlar herhangi bir meslek sahibi olmadan evlenmeyi tercih edebilirler. Bu durumda çalışan rollerinden önce eş rollerini üstlenirler.

Yaşam alanında yer alan roller tipik olarak dört farklı ortamda ortaya çıkar. Bunlar; ev, toplum, okul ve iş yeridir. Her rol genellikle bu ortamlardan birisinde baskın bir şekilde oynanmaktadır. Örneğin, ebeveyn rolü evde, çalışan rolü iş yerinde

ortaya çıkar. Buna karşın bazı durumlarda roller, baskın olduğu ortamların dışına çıkabilmektedir. Örneğin, çalışan rolleri kapsamındaki işleri, iş yerinde tamamlayamayan bir birey bazı işlerini evine taşımak durumunda kalabilir. Bu durumda evdeki eş ve/veya ebeveyn rollerinin yanına bir de çalışan rolü eklenmekte ve bu roller arasında çatışma meydana gelebilmektedir. Zaman ve enerji bakımından sınırlı kaynaklara sahip olmak, çoklu rollerin her birine aynı anda odaklanabilmeyi engellemekte ve bu nedenle bireyler sahip oldukları roller arasında zaman zaman çatışma yaşayabilmektedir Rol çatışması olarak adlandırılan bu durum, bireylerin çoklu rolleri arasındaki eş zamanlı baskılar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Yapılan araştırmalar kadınların aile ve iş rolleri arasında daha fazla çatışma yaşadığını göstermektedir (Fu ve Shaffer, 2001; Gordon, Pruchno, Wilson-Genderson, Murphy ve Rose, 2012; Kulik, Shilo-Levin ve Liberman, 2016). Bu durum kadınların aile sorumlulukları nedeniyle kariyer gelişimi ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmalarına neden olmaktadır.

Diğer taraftan Super (1980) kuramında yer alan rollerin, toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin bir ürünü olmadığını, örneğin ev işlerinin hem erkekler hem de kadınlar tarafından yerine getirebileceğini öne sürmektedir. Buna karşın yapılan araştırmalar bu durum ile çelişen sonuçlar üretmektedirler. Bu araştırmalarda yaşlı bir ebeveynin bakımı, çocuk bakımı (Gordon vd., 2012), temizlik, yemek, alışveriş (Eker, 2018) gibi işlerin çoğunlukla kadınlar tarafından yapıldığından söz edilmektedir. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde Super'in kariyer kuramının kadınlara uyarlanmasında bazı tutarsızlıklar meydana geldiği görülebilmektedir. Bunun nedeni bu kuramın ağırlıklı olarak erkekler üzerinde geliştirilmesi ile ilişkilidir. Bununla birlikte Super, kadınların kariyer gelişiminin erkeklerden farklı olduğunu kabul etmektedir (Schreiber, 1998). Bu nedenle kadınların kariyer gelişimine yönelik yedi farklı kariyer örüntüsü ortaya koymuştur (Super, 1957; akt. Sharf, 2017):

1. *Kararlı Ev İşleri Kariyer Örüntüsü:* Aldıkları örgün eğitimin ardından önemli bir iş deneyimi edinmeden evlenen ve çalışma yaşamında aktif bir rol üstlenmeyen kadınların kariyer örüntüsünü ifade etmektedir.

2. *Geleneksel Kariyer Örüntüsü*: Bu örüntüye göre kadınlar örgün eğitimlerini tamamlamalarının ardından bir işte çalışmaya başlarlar ancak evlenmeleri ile

birlikte çalışma yaşamındaki rolleri son bulur. Bunun ardından kadınlar ev hanımı rolünü üstlenirler.

3. *Kararlı Çalışma Kariyer Örüntüsü*: Kadınların örgün eğitimlerini tamamlamalarının ardından emeklilik sürecine değin çalışma yaşamında aktif rol üstlendikleri durumu ifade etmektedir.

4. *Çift Yol Kariyer Örüntüsü*: Kariyer gelişimleri ile evlilik planlarını bir arada yürütmeyi planlayan kadınların tercih ettiği kariyer örüntüsüdür.

5. *Kesintili Kariyer Örüntüsü*: Kadınların iş yaşamına girmesinin ardından evlendiği, çocuk sahibi olduğu ve çocuklarının bakımı nedeniyle bir süreliğine kariyer gelişimine ara verdiği durumu ifade etmektedir. Bu örüntüdeki kadınlar çocuklarının belirli bir yaşa kadar büyümesinin ardından iş yaşamına geri dönmektedir.

6. *Kararlı Olmayan Kariyer Örüntüsü*: Bu örüntüdeki kadınların kariyer gelişimi çeşitli nedenlerle sık sık kesintiye uğramaktadır. İşe başlama ve işten ayrılma yaşantılarının bir döngü halinde sürekli devam etmesi nedeniyle kararsız bir kariyer örüntüsü olarak ifade edilmiştir.

7. *Çoklu Deneme Kariyer Örüntüsü*: Kadınların çalıştıkları işlerin birbiri ile tutarsızlığı nedeniyle gerçek bir kariyer örüntüsü oluşturamadığı durumları ifade etmektedir.

Super tarafından tanımlanan bu yedi örüntü kadınların kariyer gelişiminin erkeklerin kariyerinden farklı bir seyir izlediğini göstermektedir. Bununla birlikte bu örüntülerin 60 yıldan daha uzun zaman önce tanımlandığı göz önünde bulundurulduğunda günümüzde kadınların kariyer örüntülerinin daha farklı olması beklenebilir (Sharf, 2017).

2.1.2. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı (SBKK), kişisel özellikler, çevresel etmenler ve davranışlar arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğu anlayışına dayanmaktadır. Buna göre içinde bulunulan çevre bireyin kariyer gelişimini şekillendirirken aynı zamanda birey de çevresel koşullara etki ederek kariyer gelişimine yön

verebilmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 2002). Dolayısıyla karşılıklı bir belirleyicilik söz konusu olmaktadır.

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı'na göre bireyler sahip oldukları inanç sistemleri yoluyla kariyer davranışlarını yönetebilmektedirler. Kariyer kararı verme sürecinde etkili olan üç temel kavram bulunmaktadır. Bunlar; öz-yetkinlik, sonuç beklentileri ve kişisel hedeflerdir. Kariyer alanında yapılan araştırmalarda bu kavramlardan en fazla öz-yetkinlik üzerinde durulmuştur (Betz ve Hackett, 2006; Dickerson ve Taylor, 2000; Hackett ve Betz, 1981).

Öz-yetkinlik: Öz-yetkinlik, bir görevin üstesinden gelebilmeye ilişkin bireyin kendisine duyduğu güveni ifade etmektir (Bandura, 1977 akt. Betz, 2000). Öz-yetkinlik inancı, bireyin yöneldiği kariyer hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için gösterdiği çaba üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Belirli bir görevin üstesinden gelmek öz-yetkinlik inancını artırırken, tekrarlanan başarısızlıklar bu inancı düşürme eğilimindedir (Lent, Brown ve Hackett, 2002).

Hackett ve Betz (1981) yaptıkları çalışmalar yoluyla öz-yetkinlik modelini hem erkeklerin hem de kadınların kariyer deneyimlerini içine alan kapsamlı bir kurama doğru genişletmişlerdir. Bu modelde, sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak kadınların kariyer gelişimleri çerçevesindeki birçok davranış bakımından güçlü öz-yetkinlik beklentilerine sahip olmadıkları ve bu nedenle yeteneklerini tam verimlilikle kullanamadıklarını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte kadınların öz-yetkinlik inançlarının gelişiminde dört farklı kaynağın etkili olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; performans başarıları, dolaylı öğrenmeler, duygusal ve sözel uyarıcılardır (Betz, 2000).

Bir görevi başarı ile tamamlayan ve başarıya dair içsel atıfları bulunan bireylerin, gelecekte benzer görevlerde başarı elde etmeye dair inancı kuvvetlenmektedir. Dolayısıyla öz-yetkinlik inancının gelişiminde geçmiş deneyimlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Öte yandan Hackett ve Betz (1981) kadınların elde ettikleri başarıları ve iyi bir performansı dışsal faktörlere atfetme eğiliminin bulunduğundan bahsetmiştir. Bu durum kadınların yetkinlik beklentilerinin azalmasına veya zayıflamasına yol açabilmektedir.

İkinci olarak diğer bireylerin başarı veya başarısızlıklarını gözlemlemek de öz-yetkinlik inancının gelişimine katkı sağlamaktadır. Dolaylı öğrenme boyutunda toplumun kadının kariyerine ve meslek seçimine ilişkin bakış açısının sunduğu modeller yer alır. Örneğin medyada kadının çoğu zaman geleneksel kariyer

yollarında gösterilmesi kadınların kariyer tercihlerine yönelik sınırlayıcı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Öte yandan belirli bir kariyer alanında başarılı bir rol modele sahip olmak, kariyer gelişimini ilgili alanda sürdürmek açısından kadınları motive etmektedir. Bu bakımdan rol modeller, kadınların geleneksel kariyer yolları dışında seçeneklere yönelmesini de teşvik edebilmektedir (Quimby ve Santis, 2006).

Duygu boyutunda ise öz-yetkinlik inancını olumsuz yönde etkileyen duygular yer almaktadır. Kaygı ve stresi erkeklere kıyasla daha fazla deneyimleyen kadınların kendilik algısı bu duygulardan olumsuz etkilenmektedir (Betz ve Hackett, 2006). Son olarak özyetkinlik inancı üzerinde sözel uyaranların etkisinden söz edilmektedir. Sosyal destek sisteminden gelen teşvik ve ikna, kariyer gelişiminde cesaretlendiren bir işleve sahip olabilmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında değerlendirildiğinde erkeklerin kadınlara kıyasla kariyer tercihlerde daha fazla cesaretlendirildiğinden söz edilmektedir (Hackett ve Betz, 1981).

Sonuç Beklentileri: Belirli bir davranışın sonuçlarına dair inancı yansıtmaktadır (Hackett ve Betz, 1981). Bireylerin kariyer gelişimlerinde yapacağı tercihler ve yöneleceği seçenekler, sonuç beklentileri ile uyumlu olarak şekillenmektedir. Belirli bir kariyer yolunu tercih etmenin olumlu sonuçlar getireceğine inanmak, o kariyer seçeneğini tercih etme eğilimini artırmaktadır. Diğer taraftan bu durumun tersi de geçerli olmaktadır.

Sonuç beklentileri, aynı zamanda yöneticilik rollerini üstlenmenin meydana getireceği muhtemel sonuçları tahmin etmeye yardımcı olur. Olumlu sonuçların beklenmesi durumunda bu rolleri tercih etme ihtimali artarken, olumsuz beklentiler tercih ihtimalini azaltmaktadır (Killeen, Lopez-Zafra ve Eagly, 2006). Bu yönüyle sonuç beklentilerinin kökenleri, kadınların liderlik ilgileri ve hedeflerini açıklamak açısından kullanılabilmektedir. Burada sembolik düşünceye dayalı öğrenme deneyimleri, dolaylı öğrenme ve çeşitli teşviklerin etkilerinden söz edilebilir. Kariyer tercihlerinin sonucunu hayal etme, diğer bireylerin olumlu ya da olumsuz sonuçlar deneyimlediğine tanık olma veya ücret artışı, mesleki ilerleme gibi unsurlar kadınların liderlik hedeflerini etkilemektedir (Fouad ve Guillen, 2006; Yeagley, Subich ve Tokar, 2010).

Hedefler: Çevresel etkenler ve geçmiş deneyimler kariyer davranışlarını şekillendirmede etkili olmakla birlikte bu davranışlar aynı zamanda kişisel hedefler ve bu hedeflerin ilişkili olduğu sosyo-bilişsel faktörlerden de etkilenmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 2002). Hedefler, kariyer gelişimine yönelik gerçekleştirilmek

istenen faaliyetleri belirlemeye yardımcı olur. Bunun yanı sıra hedef belirlemek kariyer davranışlarını motive eden bir rol üstlenmektedir.

Bağlamsal Faktörler: Engeller ve Destekler

Kariyer gelişiminde cinsiyet, ırk-etnik köken, sağlık veya engellilik, genetik donanım ve sosyo-ekonomik koşullar gibi bir dizi bağlamsal faktörün etkisinden söz edilmektedir. SBKK'ye göre cinsiyet ve ırk, sosyal yapılandırmacı bir perspektiften ele alınır ve bu özellikler bireyin sosyal olarak inşa edilmiş dünyasının iç içe geçmiş özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla cinsiyet, biyolojik bir özellik olmasının yanı sıra toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi açısından da incelenebilmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 2002).

Toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyetlere uygun davranışlarla ilgili kültürel olarak paylaşılan beklentileri yansıtmaktadır. Erken yaşlardan itibaren kızların ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerinden geçmeleri her iki cinsiyetten beklenen davranışları farklılaştırmaktadır. Belirli davranışların cinsiyetlerle özdeşleştirildiği bu durum kariyer tercihlerinde de kendini gösterebilmektedir (Heilman, 2001). Nitekim yapılan araştırmalar toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin kadınların kariyer gelişimi üzerinde sınırlandırıcı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle kadınlar geleneksel kariyer yollarında daha yüksek öz-yetkinlik inancına sahip olduklarını bildirirken, erkeklerin çoğunluklu olduğu kariyer alanlarında kadınların öz-yetkinlik inançları azalma eğilimindedir (Betz ve Hackett, 1997). Benzer şekilde yöneticilik rollerinin erkeksi nitelikler gerektirdiğini düşünen kadınların bu rolleri tercih etme olasılığı azalabilmektedir (Killeen, Lopez-Zafra ve Eagly, 2006). Bu durum çevresel beklentilerin içselleştirilmiş inançlara dönüşebileceğine işaret etmektedir.

Görüldüğü üzere kariyer gelişimi, bilişsel ve çevresel faktörlerin etkili olduğu, bireyin çabasına bağlı olarak ilerleyen bir süreç olmanın yanı sıra bu süreçte yaşanan seçim, değişim ve büyümenin önünde güçlü dışsal ve içsel engeller de bulunabilmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 2002). Dışsal engeller kaynağını bağlamsal faktörlerden, içsel engeller ise bireyin içselleştirdiği inançlardan almaktadır. Hem dışsal hem de içsel engeller kadınların yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta olması üzerinde etkili olmaktadır (Heilman, 2001). Yöneticilik kariyerinde dışsal engeller ile çoğunlukla kadınların kariyerinde yükselmesinin önündeki kurumsal engeller kast edilmektedir. İçsel veya psikolojik engeller ise kadınların

yöneticilik hedeflerine yönelmesini engelleyen düşük öz-yetkinlik inançları ile ilişkilidir. Dickerson ve Taylor (2000) tarafından yapılan bir araştırmada kadınların göreve özgü yetkinlik inançlarının yöneticilik kariyerine yönelimini nasıl etkilediği incelenmiştir. Buna göre başkalarını yönlendirme, grup etkinliklerini koordine etme gibi liderlik becerileri açısından yüksek öz-yetkinliğe sahip kadınların bu tür rolleri tercih etme olasılığı yükselmektedir. Diğer taraftan liderlik rolleri açısından düşük öz-yetkinliğe sahip olan kadınların liderlik rollerini tercih etme olasılığı azalmaktadır.

Bunun yanı sıra içsel engeller kapsamında sözü edilebilecek bir diğer engel de kadınların ilişki yönetimine ilişkin zorluk beklentileri ile ilgilidir. Yapılan araştırmalar kadınların aile ve kişisel ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilme ve böylelikle kariyer gelişimlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeye yönelik algılarının yöneticilik hedeflerine yönelip yönelmemesini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Buna göre ilişkileri yönetme konusunda zorluk beklentileri yüksek olan kadınların yöneticilik rollerini tercih etme olasıkları azalmaktadır (Killeen, Lopez-Zafra ve Eagly, 2006). Bununla birlikte kadınların bu tür inançlarının kültürel ve bağlamsal faktörler kapsamında geliştiğini göz önünde bulundurmak içsel engellerin ortaya çıktığı çerçeveyi anlamak açısından faydalı olacaktır (Lent, Brown ve Hackett, 2000).

Kariyer gelişiminde karşılaşılan içsel ve dışsal engellerle mücadele edebilmede destek sisteminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Destek sistemi, kariyer gelişimini teşvik eden çevresel değişkenleri ifade etmektedir (Betz, 1989). Destek sistemleri tarafından yeterince desteklendiğini hisseden bireylerin kariyer hedeflerini eyleme dönüştürme ihtimali artmaktadır. Öte yandan kariyer engellerine kıyasla destekler daha az incelenen bir konu başlığı olmuştur. Bununla birlikte hangi koşulların kadınların geleneksel kariyer yolları dışındaki kariyer seçeneklerine yönelmesini desteklediği ve kariyer engelleri ile mücadele edebilmesini sağladığının ele alınması önem taşımaktadır. Destekleyici koşullar üzerine odaklanmak aynı zamanda kadınların sahip olduğu kaynakları gözden geçirmesi ve gerektiğinde başvurabileceği destekleri belirlemesi açısından faydalı olabilir (Lent, Brown ve Hackett, 2000).

2.2. KADIN HAKLARI HAREKETİ

Ruh sağlığı alanındaki kuramların kadınların beklenti ve ihtiyaçlarına doğru evrilmesinde ve çokkültürlü bir yapıya bürünmesinde kadın hakları hareketinin diğer bir ifade ile feminizm hareketinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle kadınların kariyer ihtiyaçlarına duyarlı kuramlara ve kadınların kariyer gelişimi ile ilgili yürütülen araştırmalara geçmeden önce bu bölümde kısaca kadın hakları hareketinin tarihçesi açıklanmıştır. Ardından Türkiye'deki kadınların iş yaşamına ve yöneticilik rollerine katılmasını sağlayan modernleşme sürecinden ve bu süreçte elde ettikleri haklardan bahsedilmiştir.

Feminizm, Fransızca'da kadın anlamına gelen femme sözcüğünden türetilmiştir (Yapar Gönenç, 2006). Eğitim, ekonomi, politika gibi toplumun çeşitli alanlarında kadınların temsiliyetinin önündeki engellerle mücadeleyi amaçlayan feminizm, geleneksellikten modernleşmeye doğru gelişim gösteren geniş bir tarihsel perspektifin ürünüdür. Kadının toplumdaki yeri geleneksel toplumlardan bugüne büyük bir değişime uğramıştır ve bu değişimin yaşanmasında toplumsal ve ekonomik gelişmelerin büyük bir etkisi olmuştur (Tan, 1979).

Kadınlar, Fransız Devrimi'nde ilk kitlesel eylemlerini gerçekleştirmişlerdir. Devrimin ardından kadın haklarının savunulması yoluyla ortaya çıkan feminizm hareketi, kadınların siyasi haklarının ellerinden alınmasıyla sonuçlanmıştır (Narman, 2006). Öte yandan 19. yüzyılda ortaya çıkan Sanayi Devrimi yeni iş kollarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Böylelikle işgücü, tarım ve imalatçılıktan hizmet ve endüstri sektörlerine doğru yönelmiştir. Bu durum iş yaşamına dahil olmada kadınlara önemli bir fırsat sunmuştur. Böylelikle kadınlar, aile içi rollerinin bir uzantısı sayılabilecek hastabakıcılık, hemşirelik gibi meslekleri üstlenmeye başlamıştır (Yalom, 2002). Yaşanan gelişmeler aynı zamanda kadınların iş yaşamındaki haklarını savunma çabalarının sürmesini sağlamıştır (Yapar Gönenç, 2006). Benzer şekilde I. ve II. Dünya Savaşlarının yaşandığı dönemler de kadınların iş yaşamına katılmasına olanak tanımıştır. Erkeklerin cephede savaşa katılmaları, cephe gerisinde boşalan iş kollarında kadın işçilerin sayısını artırmış ve böylelikle üretim büyük oranda kadınların emeğine dayalı hale gelmiştir (Tan, 1979). Özellikle II. Dünya Savaşı döneminde Fransa, İngiltere ve ABD'de kadın çalışanların oranında önemli bir artış yaşanmıştır (Yapar Gönenç, 2006). Bu dönemde mesleklere yönelme konusunda toplumsal cinsiyet rollerinin engelleyici niteliğine rastlanmamış aksine kadınlar gemi

ve uçak sanayi gibi alanlarda çalışmaya başlamıştır. Savaşlar genel anlamda kadınların iş yaşamına girmesini teşvik eden dönemler olmakla birlikte bu süreçte kadınların üstlendiği çalışan rolleri kalıcı olmamıştır. Savaşların sona ermesiyle birlikte erkekler çalışan rollerini yeniden üstlenirken kadınlar toplumsal beklentilere uygun olarak geleneksel rollerine dönmek durumunda kalmıştır (Yalom, 2002).

Kadın hakları hareketleri ilerleyen yıllarda hız kazanarak devam etmiştir. Özellikle 20. yüzyılda kadınlar anayasal haklar elde etmeye başlamıştır. Bu dönemde Avrupa ülkelerindeki kadınlar eğitim, mülkiyet, seçme ve seçilme açısından erkeklerle eşit haklara sahip olmuşlardır. Benzer şekilde Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964 yılında çıkarılan Yurttaş Hakları Yasası ile kadın hakları garanti altına alınmaya başlamıştır (Yapar Gönenç, 2006). Bu haklar sayesinde kadınlar iş dünyasının doğal bir üyesi haline gelmişlerdir. Aynı zamanda kariyer basamaklarında yükselme ve kariyer gelişimini sürdürme olanağı elde etmişlerdir.

Batılı toplumlarda olduğu gibi Osmanlı Devleti'nde ve devamında Türkiye Cumhuriyeti'nde kadınların iş yaşamına katılmasında savaşların ve endüstriyel gelişmelerin önemli bir rolü olmuştur. Savaş dönemlerinde ailenin geçimini sağlama sorumluluğunu kadınlar üstlenmiştir. Kırsal kesimlerde tarımsal faaliyetlerde çalışan kadınlar, kentlerde posta, telgraf ve maliye memurluklarında ve hastanelerde görev almışlardır. Bunun yanı sıra dünyada yaşanan endüstriyel gelişmelerin Türkiye'ye yansımalarına bağlı olarak çeşitli iş kollarındaki çalışan ihtiyacı artmıştır. Bu durum özellikle 1950'li yıllardan itibaren büyük bir iç göç dalgası yaratarak köylerden kentlere göçü artırmıştır. Kentlere göç eden aileler geçinebilmek için kadınların çalışmasına ihtiyaç duymuş ve ortaya çıkan yeni iş kolları bu anlamda kadınlara önemli fırsatlar sunmuştur (Tan, 1979).

Yaşanan iç göçle birlikte kadının toplumdaki statüsünde meydana gelen gelişmeler zamanla eğitim alanına da yansımaya başlamıştır. Okuryazarlık oranının artmasıyla birlikte kadınlar öğretmenlik, yazarlık gibi meslekleri icra edebilir hâle gelmişlerdir. Bu durum üzerinde Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla birlikte kadına verilen hakların önemli bir rolü olmuştur. Batılı toplumlarda feminist hareketler yoluyla elde edilen kadın haklarının aksine Türkiye'de kadın hakları cumhuriyetin ilanı ile birlikte Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde başlatılan modernleşme çağının bir gereği olarak kadınlara sunulmuştur. Bu anlamda

demokrasi ve insan haklarının gelişmesi kadınların eğitim hakkı ve siyasi haklar elde etmelerine olanak tanımıştır (Konan, 2011). Bunlar arasında Tevhid-i Tedrisat Kanunu, Türk Medeni Kanunu, seçme ve seçilme hakkı sayılabilir. 1924 yılında gerçekleştirilen Eğitim Reformu ile kadınlar erkeklerle eşit eğitim hakkı elde etmişlerdir. 1934 yılında yerel seçimlerde 1935'te ulusal seçimlerde kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. Bahsedilen bu haklar Türkiye'de kadınların toplumsal yaşamda aktif rol oynamasına katkı sağlamıştır. Böylece kadınların eğitim seviyesi giderek yükselerek iş yaşamına dahil olan kadın sayısı artmaya başlamıştır.

2.3. POSTMODERN KARİYER KURAMLARI

Son yıllarda pozitivist bilimsel gelenekten ayrılarak ortaya çıkan postmodern kariyer kuramları, gerçekliğin göreceli bir anlam taşıdığına ve kariyer gelişiminde bireylerin üstlendiği aktif rollere vurgu yapmaktadır (Korkut-Owen ve Niles, 2011). Çokkültürlü bakış açısı ile geleneksel kariyer kuramlarından ayrılan postmodern kariyer kuramları, kadınların kariyer gelişimi ihtiyaçlarına duyarlıdırlar. Postmodern kuramlar arasından bu bölümde kadınların kariyer gelişimi bağlamında Feminist Terapi'nin görüşlerine yer verilmiştir.

2.3.1. Feminist Terapi

Feminist terapi, geleneksel psikoterapilerin cinsiyetçi doğasına tepki olarak ortaya çıkmıştır (Chronister, McWhirter ve Forrest, 2008). Bununla birlikte diğer psikoterapi kuramları gibi kökenlerini psikolojiden değil, kadın hakları hareketinin felsefesinden almıştır (Güçray, 2009). Bu yıllarda kadınlar deneyimledikleri toplumsal kökenli zorlukları paylaşmak amacıyla kendi kendine yardım grupları oluşturmuşlardır. Zaman içerisinde bu gruplarının değeri anlaşıldıkça kadınların profesyonel yardım hizmetlerine duydukları ihtiyaç artmış ve 1970'li yıllardan itibaren feminist psikolojik danışma hizmetleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Sommers-Flanagan ve Sommers-Flagan, 2004).

Feminist terapi kadın ve erkekler arasında eşitlikçi ilişkileri savunmaktadır ve bu nedenle terapinin odak noktasını güç analizi oluşturmaktadır. Böylelikle toplumsal yapının kadını baskılayan yönleri ve kadınların içselleştirdikleri inanç ve değerlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Murdock, 2016). Feminist terapiye göre psikolojik problemlerin kökeninde sosyokültürel koşullar yer almaktadır. Bu

nedenle kadınların deneyimleri ile toplumsal konumları arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır ve bu deneyimler içinde bulunulan sosyal bağlam çerçevesinde değerlendirildiğinde daha iyi anlaşılabilmektedir (Chronister, McWhirter ve Forrest, 2008).

Günümüzde üç farklı feminizm anlayışından söz edilmektedir. Bunlar liberal feminizm, radikal feminizm ve kültürel feminizmdir. Liberal feminizm, kadın erkek eşitliğini savunmaktadır. Liberal feministler, kadınların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasının önündeki toplumsal engellerle ve ataerkil sistemin meydana getirdiği sınırlamalarla mücadele etmişlerdir. Bununla birlikte liberal feministler kadınları güçlendirerek toplumdaki konumunu yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. Bu anlayışı benimseyen bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu çeşitli topluluklar ve kuruluşlar kadınların doğum izni sürecinde ücret almaya devam etmesi gibi çeşitli haklar elde etmelerini sağlamıştır (Murdock, 2016). Öte yandan radikal feministlere göre liberal feminizmin görüşleri kadın haklarını korumada yetersiz kalmaktadır. Radikal feministlere göre ataerkil sistem, şiddet ve doğum haklarının sınırlanması yoluyla kadınları baskı altında tutmaya devam etmektedir. Bu nedenle her türden erkek egemenliğine karşı çıkan radikal feministler ataerkil sistemin ortadan kaldırılmasını savunmaktadırlar. Kültürel feministler ise kadın ve erkeklerin sahip olduğu değerler bakımından farklılıklarını ön plana çıkarmaktadır. Liberal ve radikal feminizmin aksine kültürel feminizm, kadınlık normlarını toplumsal beklentiler olarak görmek yerine kadına özgü özellikler olarak görme eğilimindedir (Enns, 1992).

Feminizm anlayışlarının barındırdığı görüş farklılıklarına karşın temelde her birinin ataerkil yapının meydana getirdiği cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadele etmeyi ve kadınları güçlendirmeyi amaçladığı söylenebilir (Funderburk ve Fukuyama, 2001). Bu bakış açıları zamanla kariyer psikolojik danışmanlığı alanında da etkili olmaya başlamıştır. Böylelikle iş yaşamında kadın erkek eşitliğinin savunulması, kadınların profesyonel kariyer gelişimlerinin teşvik edilmesi ve kariyer başarılarının desteklenmesi gündeme gelmiştir. Bu anlamda feminist terapiyi benimseyen psikolojik danışmanlar toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerini sorgulama yoluyla kadınların kariyer gelişimlerini sürdürmelerini teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra kadınların kariyer hedeflerinin geleneksel olmayan kariyer yollarını içermesi yönünde de cesaretlendirici davranabilmektedirler (Kahn, 1988).

Öte yandan işgücü piyasasında yaşanan ayrımcılıklar ve sömürgeci emek sistemleri kadınların sahip oldukları yeteneklerin altındaki işlerde çalışmasına neden olabilmektedir (Chronister, McWhirter ve Forrest, 2008). Bu nedenle kadınların kariyer gelişimlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri açısından güçlendirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. McWhirter'a (1997) göre güçlendirme, güçsüz veya marjinalleştirilmiş bireylerin kendi yaşam bağlamlarındaki güç dinamiklerinin farkına varmalarını ve başkalarının haklarını ihlal etmeden, birtakım kazançlar elde etmek amacıyla beceri ve kapasitelerini geliştirme sürecini ifade etmektedir. Kariyer psikolojik danışmanlığı çerçevesinde kadınların güçlendirilmesi, bireysel ve bağlamsal faktörlerin kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkilerinin farkına varılmasına (Chronister, McWhirter ve Forrest, 2008) ve kadınların sahip olduğu yetersizliklerin yanı sıra güçlü yönlerine dair farkındalıklarının geliştirilmesine olanak tanıyabilir (Güçray, 2009).

Kadınların güçlendirilmesini hedefleyen bir kariyer psikolojik danışma sürecinin çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler arasında iş birliği, yetkinlik, bağlam, eleştirel bilinç ve topluluk yer almaktadır. İşbirliği, kariyer psikolojik danışmanlığı sürecinde danışan ve psikolojik danışmanın aktif rol almasını ifade etmektedir. Ayrıca kariyer psikolojik danışmanı, danışan ile arasındaki güç farkını en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Yetkinlik, psikolojik danışma hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla kadınların sahip olduğu beceri, kaynak ve deneyime yönelik farkındalığının artırılmasını ifade etmektedir. Üçüncü bileşen olan bağlam kadınların deneyimlerinin, sahip olduğu kültürel özellikler ve içinde bulunduğu koşullar açısından ele alınmasını sağlamaktadır. Öte yandan eleştirel bilinç, kadının yaşamında gücün nasıl tezahür ettiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Güçlendirme sürecinin son bileşeni olan topluluk, kadınlar açısından destek kaynağı işlevi görmesinin yanı sıra kadınlara, diğerlerinin güçlendirilmesine katkıda bulunma olanağı sunmaktadır (McWhirter, 1997).

2.4. KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerini çeşitli açılardan incelemeye yönelik yürütülen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Büyük ölçüde kariyer engellerine odaklanmakla birlikte başa çıkma yöntemleri, kariyer başarıları ve kariyer planları gibi kadınların güçlü yönleri üzerinde yapılan araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalar sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

2.2.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Süreci

Kariyer gelişimi, yaşam boyu devam eden süreçte bireyin kariyerini şekillendiren bağlamsal faktörleri, davranışsal ve psikolojik süreçleri ifade etmektedir (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013). Kariyer gelişiminin erken dönemlerinden itibaren ele alındığında üst düzey yönetici rollerine yükselebilmek uzun bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte farklı dönemlerde farklı ihtiyaçlar, ilgiler ve deneyimler ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle kadınların kariyer gelişimi deneyimleri belirli ortak noktalar barındırmakla birlikte diğer taraftan bireysel farklılıklara dayanarak kendi içerisinde farklı kariyer örüntüleri de meydana getirebilmektedir. Dolayısıyla kadınların üst düzey yöneticilik rollerine yükselmesini bir süreç boyunca inceleyen çalışmalar kendi içerisinde iki gruba ayrılabilir. Bunlar yaş-aşama perspektifine dayanan çalışmalar ve tipoloji çalışmalarıdır.

Birinci grupta yaş-aşama perspektifine dayanan çalışmalar yer almaktadır. Gelişimsel kariyer kuramlarını temel alan bu çalışmalar kariyer gelişiminin, görece tahmin edilebilir zamanlarda bir dizi öngörülebilir gelişimsel görevden meydana geldiği varsayımına dayanmaktadır (O'Neil ve Bilimoria, 2005). Lu ve Sexton (2010, s.132) tarafından yaş-aşama perspektifine uygun olarak yürütülen bir araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi dört aşamada incelenmiştir. Bu aşamalar (1) uzlaşma, (2) pragmatik gelişim ve dayanıklılık, (3) üst düzey yöneticilik rolünü sağlamlaştırma ve (4) yeniden keşif ve katkıdır. Aşağıda bu aşamalar kısaca açıklanmıştır.

1. *Uzlaşma Aşaması (24 yaş öncesi)*: Kariyer gelişiminin erken dönemlerine ilişkin yaşantıları içeren bu aşamada kadınlar çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak (ebeveyn etkisi vs.) kariyer tercihlerini yapılandırmaktadır.

2. *Pragmatik Gelişim ve Dayanıklılık Aşaması (24-35 yaş arası)*: İş yaşamına geçişin başlaması ile birlikte kariyer basamaklarında ilerleme hedefleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte bu aşamada kadınların aile kurma ve kariyer gelişiminde ilerlemeye yönelik bazı kararlar vermesi ve önceliklerini belirlemesi gerekmektedir. Bu dönem aynı zamanda üst düzey yöneticilik hedeflerine ulaşabilmek için gereken yeterliklerin elde edildiği bir aşama olması yönüyle önemlidir.

3. *Üst Düzey Yöneticilik Rolünü Sağlamlaştırma Aşaması (36-45 yaş arası)*: Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşan kadınlar bu aşamada statülerini korumaya yönelik çaba sergilemektedir. Bu amaçla sosyal ilişkilerini geliştirmeye önem vermektediler.

4. *Yeniden Keşif ve Katkı Aşaması (46-60 yaş arası)*: Üst düzey kadın yöneticiler, kariyer gelişimlerinin son aşamasında toplumsal düzeyde sunabilecekleri katkılara odaklanmaktadırlar. Diğer kadınlara rol model olma ve onları yönetici olma hedefleri doğrultusunda destekleme bu katkılar arasında sıralanabilir.

Görüldüğü gibi bu aşamalar üst düzey kadın yöneticilerin içinde bulunduğu yaş grubuna özgü gelişimsel görevleri tanımlamaktadır. Bu yönüyle gelişimsel kariyer kuramlarına benzemekle birlikte kadın yöneticilerden elde edilen bilgilere dayanması yönüyle geleneksel kariyer kuramlarından farklılaşmaktadır.

Yaş-aşama modeline uygun olarak yürütülen bir diğer çalışmada profesyonel meslek sahibi kadınların kariyer gelişimleri üç aşamada incelenmiştir. Bu aşamalar; idealistik başarı, pragmatik dayanıklılık ve yaratıcı katkı olarak sıralanmıştır (O'Neil ve Bilimoria, 2005, s. 182). Sözü edilen aşamalar kariyer gelişiminin erken dönemlerinden itibaren yöneticilik rollerine yükselme sürecindeki deneyimleri yansıtması bakımından önemli görülmüştür. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır:

1. *İdealistik Kariyer Aşaması (24-35 yaş)*: Kadınların üniversite mezuniyetlerinin ardından kariyer gelişimlerinde ilerleme ve fırsatları değerlendirme anlamında yüksek motivasyona sahip oldukları bir aşamadır. Geleceğin sınırsız fırsatlarla örülü olduğu beklentisine sahiptirler ve hayallerini gerçekleştirmek adına gereken çaba mevcuttur. Bu aşamadaki

kadınlar örgütsel kaynaklı bazı engellerle karşılaşmakla birlikte bu engellerin üstesinden gelebileceğine yönelik bir inanca sahiptir.

2. *Pragmatik Dayanıklılık Aşaması (36-45 yaş)*: Yaşamlarında artan sorumluluklara ve iş dünyasının artan taleplerine bağlı olarak bu aşamadaki kadınlar kariyerlerinin, yaşamlarının merkezindeki yerini sorgulamaya başlamaktadır. Öte yandan kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları çeşitli engeller kariyer tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Tüm bu nedenlerle kadınlar kariyer gelişimlerine daha pragmatik bir bakış açısı ile yaklaşmaya başlamaktadır.

3. *Yaratıcı Katkı Aşaması (46-60 yaş):* Bu aşamada itici güç yaratıcı katkıdır. Bu aşamadaki kadınlar görev yaptıkları kuruma, ailelerine ve topluma sağlayabilecekleri katkılara odaklanmıştır. Kariyer basamaklarında yükselmeye bağlı olarak kadınlar katkıda bulunma işlevlerini keşfetmiş ve kariyer bağlılıklarını yeniden elde etmişlerdir.

Kadın yöneticilerin kariyer gelişimini bir süreç boyunca inceleyen araştırmaların ikinci grubunda tipoloji çalışmaları yer almaktadır. Bu araştırmalarda çeşitli faktörlerin etkisiyle birbirinden farklı deneyimler elde eden kadın yöneticilerin kariyer örüntüleri kendi içerisinde gruplara ayrılmıştır. Bunlara örnek olarak Lepine (1992, s. 18) tarafından yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin kariyer gelişimi yedi farklı örüntü halinde incelenmiştir. Bunlar; hızlı yol, doğrusal, yan yol + (plus), yan yol, aşağıya doğru, geçici ve statik kariyer örüntüleridir.

1. *Hızlı Yol Kariyer Örüntüsü:* Yüksek terfi oranları ile karakterize edilmiştir. Bu örüntüyü deneyimleyen kadınlar, çalışma performanslarının ve sahip oldukları özelliklerin tanınmasını sağlayan kariyer olanakları elde ettiklerinden söz etmişlerdir.

2. *Doğrusal Kariyer Örüntüsü:* Bu örüntüde kadın yöneticilerin kurumlararası geçişlerinin sınırlı olduğu ve yatay hareketlilikler açısından istikrarlı bir kariyer gelişimi sürdükleri gözlenebilmektedir.

3. *Yan Yol + (plus) Kariyer Örüntüsü:* Bu örüntüdeki kadın yöneticilerin terfi oranları ve yatay hareketlilikleri diğer örüntülere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca hamilelik veya eşin işi gereği başka şehre taşınma gibi nedenlerle

kadınların kariyer kesintileri diğer örüntülere kıyasla daha fazla olabilmektedir.

4. *Yan Yol Kariyer Örüntüsü*: Bu örüntüdeki kadın yöneticiler ise aynı sektörde uzun yıllar çalışmaya devam etmekle birlikte kariyer gelişiminin ilk aşamalarından itibaren karşılaştıkları kariyer engelleri nedeniyle kariyer basamaklarında yükselme konusunda hayalkırıklığı yaratan deneyimlere sahiptirler.

5. *Aşağı Doğru Kariyer Örüntüsü:* Gerileyen iş deneyimleri ile karakterize edilen bu örüntüdeki kadınlar aile planlarına öncelik vermeleri nedeniyle veya ülke genelinde ekonomik problemler nedeniyle kariyer geçişlerinde bir önceki pozisyonlarından daha düşük bir pozisyonda çalışmak durumunda kaldıklarından söz etmişlerdir.

6. *Geçici Kariyer Örüntüsü:* Birbiri ile ilişkili olmayan bir dizi iş deneyimi elde eden kadın yöneticilerin kariyer örüntüsünü tanımlamaktadır. Yeni alanlarda ve düzenli bir sırayı takip etmeyen yeni iş deneyimleri, kadınların sahip olduğu tecrübelerin kullanımına olanak tanımamaktadır. Bu örüntüdeki kadın yöneticiler mevcut işlerinden memnun olmamaları nedeniyle kariyer geçişlerine açık durumdadırlar. Bu geçişlerin sıklığı, kariyer gelişimlerinde bütünselliğe ulaşamamalarına neden olmaktadır.

7. *Statik Kariyer Örüntüsü:* Bu örüntüdeki kadınlar, görev yaptıkları kurumdan başka bir kuruma geçiş yaptıklarında sahip oldukları kazançlardan birtakım kayıplar yaşayacakları inancını taşıdıklarından kariyer geçişleri onlar için korku verici bir deneyim olmaktadır. Bu nedenle bu örüntüyü deneyimleyen kadınlar görev yaptıkları kurumun olumlu yönlerini (finansal ödüller, çalışma ortamı vs.) göz önünde bulundurmaya eğilimlidirler.

Kadın yöneticilerin kariyer örüntülerini tipoloji perspektifiyle inceleyen bir diğer araştırma Omair (2010) tarafından yapılmıştır. Birleşik Arap Emirlikleri'nde çeşitli sektörlerde görev yapmakta olan kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin incelendiği bu araştırmada dört farklı kariyer örüntüsünden söz edilmiştir:

1. *İlerleyici Kariyer:* Bu kariyer örüntüsündeki kadınlar kariyer gelişimlerinde alt pozisyonlardan üst düzey yöneticilik pozisyonlara doğru istikrarlı bir

ilerleme deneyimlediklerini ifade etmiştir. Kariyerlerinde ilerleyebilmek amacıyla kullandıkları bazı stratejilerden söz eden kadın yöneticiler en yaygın olarak kurumlararası hareketlilik stratejisine başvurmuştur. Terfi elde etmenin zorlaştığı durumlarda ilerleyici kariyer tipolojisindeki kadınlar kurumlararası geçişler yoluyla fırsatları değerlendirmeye açık olduklarını belirtmiştir.

2. *Ilımlı Kariyer:* Bu kariyer örüntüsündeki kadınlar kariyer gelişimlerinin erken dönemlerinde asistanlık ve bazı idari görevlerle başlayarak orta düzey yöneticilik rollerine doğru uzun vadeli bir ilerleme kaydetmişlerdir. İlerlemenin yavaş olması ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarının erkek ağırlıklı ortamlar olması nedeniyle ılımlı kariyerde üst düzey yöneticilik rollerine genellikle ulaşılamamıştır.

3. *Kolaylaştırılmış Kariyer:* Bu gruptaki kadınlar üniversite mezuniyetlerinin ardından sahibi oldukları aile işletmelerinde orta veya üst düzey yöneticilik pozisyonlarında göreve başlamıştır. Kadın çalışanlara yönelik kültürel önyargılara karşı aile işletmeleri, güvenli bir alanı temsil etmesi sebebiyle kariyer tercihlerinde ilk sırada yer almıştır.

4. *İdealist Kariyer:* Ülke genelinde önemli bir pozisyonda çalışan kadınların kariyer gelişimini tanımlayan idealist kariyer örüntüsünde ulusal hizmet rolü ön plana çıkmaktadır. Bu kariyer örüntüsündeki kadınlar bulundukları pozisyonlara ailesel kaynaklarla ulaşmaları bakımından kolaylaştırılmış kariyer ile benzerlik taşımaktadırlar. Buna karşın idealist kariyer, etki gücünün yüksek olmasına bağlı olarak diğer kariyer örüntülerinden farklılaşmaktadır.

Yukarıda yer verilen kariyer örüntülerinde görüldüğü üzere kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerini farklılaştıran unsurlar arasında görev yapılan kurumun niteliği ile ilgili özellikler ön plana çıkmaktadır. Buna göre bir kurumun çalışanı olmak ya da kurumun sahibi olmak, farklı yöneticilik deneyimlerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar aile şirketi bulunan kadın yöneticilerin, iş-aile bağlantısı sayesinde kurumdaki belirli pozisyonları garantileyebildiğinden bahsetmektedirler (Cromie ve O'Sullivan, 1999; Omair, 2010). Bu yönüyle aile şirketi bulunan kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri

görece daha öngörülebilir bir seyir izlerken, çalışan konumundaki kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri belirsizliklere ve çeşitli kariyer engellerine daha açık olabilmektedir. Diğer yandan kişisel ilişkilerin meydana getirdiği sosyal baskı, aile şirketi bulunan kadınlar açısından farklı zorluklar meydana getirebilmektedir (Cole, 1997). Dolayısıyla kadın yöneticilerin bir kurumda çalışan olarak veya sahibi olarak farklı kariyer deneyimlerine sahip olabilecekleri söylenebilir.

2.2.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların sınırlı temsiliyetinin nedenlerini açıklamada kariyer engellerinin önemli bir işlevi bulunmaktadır. Kariyer engelleri, kadınların kariyer performanslarını tam verimlilikle ortaya koymalarını engelleyen zorlukların varlığına işaret etmektedir (Oakley, 2000). Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Raporu'nda (2019) dünya genelinde birçok ülkede cinsiyet eşitsizliği ile mücadeleye yönelik çalışmalar yürütmek ve elde edilen verileri kamuya açık hale getirmek amacıyla kapsamlı bir sistem geliştirilemediği ifade edilmiştir. Bu nedenle günümüze kadar yapılan çalışmaların sonuçlarına bağlı olarak kaydedilen ilerleme, kadınların iş dünyasına ilişkin umutlarının erkeklerinkine eşit olmaktan uzak olduğunu göstermektedir.

Kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasında bu engellerin kapsamının anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan kadınların kurumsal liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemesini, bu fenomeni bizzat deneyimleyen kadınların bakış açısından incelemek kritik bir önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde deneyimledikleri kariyer engellerinin kaynağında yer alan nedenler üç gruba ayrılabilir. Bunlar kültürel faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerdir (Napasri ve Yukongdi, 2015; Northouse, 2004; Oakley, 2000).

a) Kültürel faktörler

Günümüzde ataerkil toplum yapısının etkisiyle erkekler, otorite konumlarıyla özdeşleştirilmeye devam etmektedir (Jogulu ve Wood, 2011). Özellikle cinsiyetçi kalıpyargıların etkisiyle liderlik yeteneği, rekabet gücü, özgüven, nesnellik, saldırganlık, hırs, kuvvetli olma ve sorumluluk üstlenme gibi niteliklerin genellikle erkeklerde bulunduğu varsayımı, yöneticilik rolleri için erkeklerin tercih edilmesine

neden olmaktadır (Schein, 1975). Diğer taraftan bu durum yöneticilik rolleri için, kadınların daha az iddialı ve daha az rekabetçi olduğu şeklinde yanlış yorumlamalara yol açmaktadır (Oakley, 2000). Kadınların annelik ve ev içi rollerini ön plana çıkaran kültürel yapı, kadınların toplumdaki konumunu biçimlendiren roller ve beklentilerin çerçevesini çizmektedir. Bu çerçevenin sınırlandırıcı etkisi, kadınların yöneticilik kariyeri açısından çeşitli engeller ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla kültürel bağlam, kadın yöneticilerin kariyerlerindeki ilerlemeleri üzerindeki etkisini korumaya devam etmektedir.

Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi çerçevesinde ev içi sorumluluklar, kadınların icra etmesi veya yönetmesi gereken işler olarak algılanmaya devam etmektedir. Bu hususta Türkiye'de üniversitelerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapan kadın yöneticiler ile yürütülen bir araştırmada rol çatışmasının önemli bir kariyer engeli olarak algılandığı belirlenmiştir. Yaşanan rol çatışmalarının kaynağında ise aile sorumluluklarının, kadınların birincil önceliği olmasına yönelik toplumsal beklentilerin yer aldığından söz edilmiştir (Neale ve Özkanlı, 2010).

Bununla birlikte ülkelerin sahip olduğu farklı kültürel yapılar, kadın yöneticilerin kariyer gelişimine yönelik farklı değer, tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Toplulukçu kültürlerde toplumsal cinsiyet rolleri beklentileri, kadın ve erkeklerden beklenen rol ve sorumlulukları kesin sınırlarla tanımlama eğilimindedir (Hofstede, 2003). Bu kültürlerde kadınlar ev içi sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik sosyalleştirilirken, erkekler eğitim ve kariyer fırsatlarını takip etmeye yönelik yetiştirilmektedir (Tlaiss ve Kauser, 2011a; Omair, 2010). Bu nedenle toplulukçu kültürlerde kadın yöneticilerin kabul görme olasılığı bireyci kültürlere kıyasla azalabilmektedir (Tlaiss, 2014; Woodhams, Xian ve Lupton, 2014). Öte yandan bireyci kültürlerde geleneksel cinsiyet rollerine daha az bağlılık söz konusudur. Bu sayede kadınların yönetsel sorumluluklara sahip olma ihtimali yükselmektedir (Jogulu ve Wood, 2011).

Toplulukçu ve bireyci kültür perspektifinden ele alındığında Türkiye kültürü, Doğu ile Batı'nın kesişim noktasında yer alması nedeniyle her iki kültürün izlerini de içerisinde barındırmaktadır (Aycan, 2004). Bu durum Türkiye'deki kadınların kariyer gelişimlerinde çeşitli kültürel dezavantajları ve avantajları bir arada deneyimlemesine neden olmaktadır. Dezavantajlar arasında kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki temsiliyetinin yetersizliği (Kabasakal, Aycan, Karakaş ve Maden,

2011); kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlar (Güney, Gohar, Kılıç-Akıncı ve Akıncı, 2006), toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin kadınların kariyer gelişimi üzerindeki sınırlayıcı etkileri (Kuzgun ve Sevim, 2004) ve rol çatışmaları (Koyuncu, Burke ve Wolpin, 2012) sayılabilir. Diğer taraftan geniş aile yapısı, kariyer gelişimini sürdüren ve çocuk sahibi olan kadınların, yakınları tarafından çocuk bakımı konusunda desteklenmesine katkı sağlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2008).

Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde engelleyici rol oynayan kültürel faktörlerin yansımaları, toplum içerisinde çeşitli yapılarda kendini gösterebilmektedir. Bu yapılardan birisi de iş dünyasında çalışan rollerinin üstlenildiği kurumlar/örgütlerdir. Aşağıda örgütsel faktörlerin neden olduğu bazı kariyer engellerine yer verilmiştir.

b) Örgütsel faktörler

Kadın yöneticilerin kariyer engelleri çerçevesinde yer alan örgütsel faktörler, kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen politika, uygulama, yapı ve kurum kültürüne atıfta bulunmaktadır. Üst düzey yönetim kadrolarındaki cinsiyet oranlarında meydana gelen dengesizlikleri ortaya çıkaran tüm nedenler arasında örgütsel faktörler, bu farklılıkların kaynağını açıklamada daha fazla başvurulan bir neden olabilmektedir (Nelson ve Burke, 2000; Oakley, 2000).

Geçmişten günümüze değin üst yöneticilik pozisyonlarında ağırlıklı olarak erkekler görev almaktadır. Bu durum üst yöneticilik pozisyonlarında erkek egemen bir kurum kültürü yaratmaktadır. Dolayısıyla erkek yöneticilerin birbiri ile daha iyi iletişim kurma ve ortak aktivitelerde bulunma olasılığı artmakta ve yeni yöneticilik pozisyonları için erkeklerin tercih edilme eğilimi oluşmaktadır (Napasri ve Yukongdi, 2015). Nitekim yapılan araştırmalar, iş dünyasında kadınlara uzman veya ikincil rollerin verildiğini, erkeklerin ise karar alma pozisyonlarına atanma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu tür uygulamalar yöneticilik pozisyonlarında erkek egemenliğini pekiştirmektedir (Simeon, Nicholson ve Yu Wong, 2001; Yuasa, 2006).

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeye yönelik daha az fırsat elde etmeleri Oakley'e (2000) göre kadın yöneticilerin, değişimin temsilcileri olarak görülmesi ile ilişkilidir. Üst düzey yöneticilik kadrolarında erkeklerin egemen olduğu kurumlarda erkekler statükoyu sürdürme isteğinde olabilmektedir. Bu nedenle kadın yönetici oranındaki artış ataerkil kurum kültürünün devamlılığına

yönelik bir tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu tür çalışma ortamlarında kadın yöneticiler, iş yerinde destek sistemlerinin bulunmaması ve cinsiyet eşitsizliklerini önemli kariyer engelleri olarak algıladıklarından bahsetmektedirler (Ng ve Pine, 2003). Öte yandan kadın yöneticiler, cinsiyet eşitsizliklerinin üstesinden gelebilmek için erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çalışma ve daha iyi olma baskısı yaşadıklarını belirtmişlerdir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004). Yaşanan örgütsel engeller, kariyer basamaklarında yükselmeyi zorlaştırmakla birlikte aynı zamanda kadınların yöneticilik kariyerinde yükselme konusunda özgüven eksikliği yaşamasına da neden olabilmektedir. Dolayısıyla kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen bazı bireysel faktörlerden de söz edilmektedir.

c) Bireysel faktörler

Bireysel faktörler, kadınların yöneticilik pozisyonlarında ilerlemesinin önündeki aile değişkenleri, kişilik özellikleri ve beşeri sermaye faktörleri (sosyal sınıf, eğitim düzeyi vs.) ile ilgili hususları içermektedir (Napasri ve Yukongdi, 2015). Kariyer engelleri arasında yer alan aile değişkenleri, kadın yöneticilerden beklenen geleneksel rollere işaret etmektedir. Geleneksel rol beklentileri, birbiri ile çelişen talepleri yönetme konusunda yoğun bir strese neden olmaktadır (Alagaraja, Cumberland, Anne ve Arghode, 2018). Yapılan araştırmalar aile değişkenleri arasında çocuk bakımı ve diğer ev içi sorumlulukların eşler arasında dengesiz dağılmasının rol çatışmasına yol açtığını ve bu durumdan büyük oranda kadınların kariyer gelişiminin etkilendiğini göstermektedir (Jogulu ve Wood, 2011; Nelson ve Burke, 2000; Yukongdi, 2005). Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelendiği araştırmalar da benzer şekilde çocuk bakımı ve diğer ev işlerinin büyük oranda kadınlardan beklenmesi ve bu sorumluluklara bağlı olarak kariyer gelişimine verilen araların, kadın yöneticilerin karşılaştıkları önemli kariyer engelleri arasında yer aldığını ortaya koymaktadır (Cho, Park ve Park, 2018; Rajesh, 2013; Roebuck, Smith ve Haddaoui, 2013; Simeon, Nicholson ve Yu Wong, 2001). Kariyer gelişimine ara verilmesi aynı zamanda motivasyon kaybı yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu hususta özellikle çocuk sahibi olan kadınların işi gereği yer değiştirme istekliliği azalabilmektedir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004).

Bununla birlikte Northouse'a (2004) göre kadınların kendilerine yönelik algıları da yöneticilik kariyerinin önünde bir engel oluşturabilmektedir. Kadınların kendilerini yönetim hattının bir parçası olarak hissetmemesi, yönetim alanında

deneyimsiz olmaları, yönetimle ilgili gerekli özgüvene sahip olmamaları bu durumun nedenleri arasında sayılabilir. Bu tür algılar kadınların yöneticilik hedeflerinden ve bu hedeflere ulaşabilmek için gereken motivasyondan yoksun olmasına ve dolayısıyla proaktif davranma eksikliğine yol açabilmektedir (Nelson ve Burke, 2000).

Diğer taraftan cinsiyetin, tüm kültürel gruplarda benzer şekilde işlediği varsayımı faklı etnik köken ve sosyal sınıflardan gelen kadınların kendine özgü özelliklerinin görmezden gelinmesine neden olmaktadır (Parker ve Ogilvie, 1996). Farklı kültürel grupların kariyer engelleri, kendine özgü bazı farklılıklar taşıyabileceğinden bireysel faktörler kapsamında etnik köken ve sosyal sınıf gibi özellikler üzerinde de durulabilir. Ibarra'ya (1993) göre etnik köken, yöneticilik pozisyonlarında azınlık statüsünde bulunma durumunu pekiştiren bir role sahip olabilmektedir. Aynı zamanda işle ilgili yetkinlikler ve yönetsel sorumluluklar bakımından kadınların, çeşitli kalıpyargılara maruz kalma ihtimalini artırmaktadır. Öte yandan sosyo-ekonomik seviye, kadınların sahip olabileceği imkanlar üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar daha yüksek sosyo-ekonomik seviyeye sahip kadınların geniş eğitim olanaklarına ve böylelikle yöneticilik kariyerine ulaşmak için daha fazla fırsata sahip olduğunu göstermektedir (Napasri ve Yukongdi, 2015). Aynı zamanda bu durumun tersi de geçerli olmaktadır. Sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı konumda bulunan kadınların eğitim olanaklarına erişimi ve buna bağlı kariyer gelişimleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Hutchings, 2000).

2.2.3. Kadın Yöneticilerin Başa Çıkma Stratejileri

Kariyer engelleri, kontrol edilemeyen çeşitli nedenlerle ortaya çıkmakla birlikte Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı'nda bireylerin bu engellerle başa çıkmak için sahip oldukları kapasitelerin önemi üzerinde durulmaktadır. Başa çıkma yetkinliği olarak adlandırılan bu kapasite kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeye yönelik bireyin inancını ifade etmektedir. Karşılaştığı kariyer engellerinin belli düzeyde üstesinden gelebilen bireylerin başa çıkma yetkinliği yükselmekte ve yeni engellerle başa çıkma konusundaki cesareti kendisinde bulabilmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 2000, s.41). Buradan hareketle karşılaşılan kariyer engellerine rağmen bazı kadınların nasıl üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabildiğini açıklamada başa çıkma stratejilerinin incelenmesinin önem taşıdığı söylenebilir. Bunun nedeni üst

düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma yolculuğunun kadınlar için daha farklı zorluklar içermesidir. Bu zorlukların ve yaşanan stresin üstesinden gelebilmede ve kariyer gelişimini sürdürebilmede başa çıkma stratejilerinin kadın yöneticiler için ayrı bir önem arz ettiği bilinmektedir (Brodsky, Welsh, Carrillo, Talwar, Scheibler ve Butler, 2011). Benzer şekilde günümüzde, kariyer engelleri ile mücadele edebilmek için başa çıkma stratejilerinin, kadın yöneticilerin taşıması gereken bir özellik haline geldiğinden söz edilmektedir (Tabassum, Shafique, Konstantopoulou ve Arslan, 2019, s.243).

Başa çıkma davranışlarını inceleyen ilk araştırmacılardan olan Lazarus ve Folkman (1984, s.141) başa çıkma stratejisini, iç ve dış talepleri yönetebilmek için bireyin gösterdiği bilişsel ve davranışsal çabaların bütünü olarak tanımlamıştır. Bu modelde başa çıkma stratejilerinin üç türünden söz edilmiştir; problem odaklı başa çıkma, duygu odaklı başa çıkma ve fonksiyonel olmayan başa çıkma. Problem odaklı başa çıkmada problemin çözümüne yönelik gösterilen aktif bir çaba söz konusudur. Duygu odaklı başa çıkmada yaşanan zorluk karşısında birey kendi duygu durumunu düzenlemek ve kontrol etmek için çaba gösterir. Fonksiyonel olmayan başa çıkmada ise bireyin düşünceleri ile davranışları arasında bir ayrılık veya çelişki söz konusudur. Srivastava ve Tang'e (2018, s.611) göre problem odaklı başa çıkmanın iş tatmini ve yaşam memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygu odaklı ve fonksiyonel olmayan başa çıkma ise bireyi aktif bir şekilde çatışmaya girmekten alıkoymakla birlikte uzun vadede yaşanan soruna kesin bir çözüm bulunamadığı için sorun ile yüzleşmekten kaçınmaya ve duygusal yükün artmasına neden olmaktadır. Buna karşın etkili başa çıkma stratejileri, kadın yöneticilerin iş-aile rolleri arasındaki çatışmaların üstesinden gelebilmesini sağlayarak kariyer doyumunu ve yaşam doyumunu artırmakta (Linnabery, Stuhlmacher ve Towler, 2014, s.541) ve öznel iyioluşlarına (Boudreau, 1994) pozitif yönde etki etmektedir.

Yapılan araştırmalarda yöneticilik pozisyonlarına ulaşan kadınların karşılaştığı kariyer engelleri karşısında kullandığı çeşitli başa çıkma stratejilerinden söz edilmiştir. Portello ve Long'un (2001, s.144) Kanadalı kadın yöneticiler ile yürüttüğü bir araştırmada kişisel çıkar tehdidinin söz konusu olduğu çatışmalarda ve kontrol duygusunun azaldığı durumlarda kaçınmaya dayalı başa çıkma yöntemlerinin daha fazla kullanıldığı, buna karşın sosyal ilişkilerle ilgili çatışmalarda ve kontrol duygusunun arttığı durumlarda aktif başa çıkmanın daha fazla tercih edildiği sonucuna varılmıştır. Amerikalı üst düzey kadın yöneticilerin ise ırkçılık içeren

kariyer engelleriyle başa çıkmada sosyal destek sistemleri ile manevi ve dini desteğe başvurduğundan söz edilmiştir (Holder, Jackson ve Ponterotto, 2015, s.164). Kadın yöneticilerin aile ve iş rolleri arasında yaşanan çatışmaların üstesinden gelebilmesinde ise eşler arası rol paylaşımı ve sosyal destek sisteminin katkısını vurgulayan araştırmalar bulunmaktadır (Lo, Stone ve Ng, 2003, s. 183; Moly ve Seema, 2016, s. 195). Yukarıdaki araştırmaların bulguları genel olarak değerlendirildiğinde kullanılan başa çıkma yöntemlerinin yaşanan probleme göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Bu durum kadın yöneticilerin başa çıkma yöntemlerini çeşitlendirebildiklerini ve duruma özgü işlevsel yollara başvurabildiklerini göstermektedir. Dolayısıyla karşı karşıya kaldığı kariyer engelinin nasıl üstesinden geleceğinin farkında olan ve etkili bir şekilde başa çıkabilen kadın yöneticiler, kariyer gelişiminde ilerleyebilmek ve kariyer başarısı elde edebilmek için gereken çabayı sergileyebilmektedirler.

2.2.4. Kadın Yöneticilerin Kariyer Başarıları

Yöneticilik kariyerine giden yolda ilerleyebilmek ve kariyer basamaklarında yükselerek üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmek kariyer başarısı elde etmekle mümkün olmaktadır. Kariyer başarısı, çalışma deneyiminden elde edilen mesleki ödülleri veya olumlu psikolojik sonuçları ifade etmektedir (Rasdi, Ismail ve Garavan, 2011). Diğer bir deyişle kariyer başarısı, kariyer deneyimlerinin istenen sonuçlara ulaşmayı sağlaması olarak açıklanabilir (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005). Kadın yöneticiler, kariyer gelişimleri süresince başarılar elde ettikçe özgüvenlerinde ve yeni kariyer hedefleri belirleme konusundaki motivasyonlarında artış yaşanmaktadır (Tlaiss ve Kauser, 2011a).

Kariyer başarısı, sağladığı psikolojik destek yönüyle önemli olmakla birlikte kadın yöneticilerin, başarılarını değerlendirirken hangi kriterleri baz aldığının ve başarıları üzerinde etkili olan unsurların anlaşılması da önem taşımaktadır. Alanyazında kariyer başarısının nesnel ve öznel birtakım göstergelerinin bulunduğundan bahsedilmektedir. Kariyer gelişimi süresince elde edilen terfiler, maaş gibi unsurlar nesnel ölçütler arasında yer almaktadır (Howard ve Bray, 1988). Kariyer başarısının nesnel yönü, bir bireyin kariyerinin topluma açık yönünü, gözle görülebilir ve ölçülebilir üstünlüklerini içermektedir. Buna istinaden bireylerin kariyer başarıları büyük oranda nesnel ölçütler açısından değerlendirilme

eğilimindedir. Bunlar arasında statü, başlı başına bir kariyer başarısı olarak görülmektedir (Cohen, Huffman ve Knauer, 2009). Öte yandan kariyer başarısı, toplumun veya çeşitli kurumların belirlediği kriterlerden ziyade bireyin kariyerine ilişkin içsel kavrayışı yoluyla da değerlendirilebilir (Arthur vd., 2005). Kariyer başarısının öznel yönünü oluşturan bu bakış açısı, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminden tatmin olmasının ve kariyer hedeflerine ulaşması sonucu hissettiği gururun da kariyer başarısının bir parçası olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla öznel kariyer başarısında, kariyer deneyimlerine yönelik içsel bir değerlendirme söz konusudur (O'Neil, Hopkins ve Bilimoria, 2008).

Yapılan araştırmalar erkek yöneticilerin kariyerlerinde nesnel başarıları, kadın yöneticilerin ise öznel başarıları hedeflediklerini göstermektedir (Cho vd., 2017; O'Neil, Hopkins ve Bilimoria, 2008). Bununla uyumlu olarak erkekler nesnel başarılar (ör. terfi) elde ettiklerinde, kadınlar ise öznel başarılar (ör. iş-aile yaşamı dengesi) elde ettiklerinde kendilerini daha başarılı algılayabilmektedirler. Dyke ve Murphy'e (2006) göre bu farklılığın oluşmasında kariyer değerleri etkili olmaktadır. Kadınlar kariyer gelişimlerinde ilişkiselliği ve dengeyi önemserken, erkekler daha çok maddi başarıya odaklanmaktadılar. Bu nedenle kariyer başarısı açısından öncelikler değişmektedir. Diğer taraftan kadınların yönetici olma sürecinde deneyimlediği kariyer engelleri, erkeklere kıyasla daha az nesnel başarı elde etmesine neden olabilmektedir (Cromie ve O'Sullivan, 1999). Bu durum da kadınların kariyer başarılarını öznel yönlerden değerlendirmelerinde etkili olabilmektedir.

Kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilmektedir. Jepson'a (2010) göre bu faktörler kişisel özellikler, kurum kültürü ve sosyal destek olarak üç gruba ayrılabilir. Bu üç faktör arasında kariyer başarısını yordama düzeyi en yüksek olan değişken kişisel özellikler olarak belirlenmiştir. Kişisel özellikler; eğitim seviyesi, kişilik özellikleri, yaş, etnik köken gibi birtakım özellikleri içermektedir. Bunlar arasında eğitim, kadınların yönelebileceği olası kariyer seçeneklerini artırmaktadır. Eğitim yoluyla edinilen bilgi ve beceriler iş ortamında kendini üretken hissetmeyi sağlamaktadır. Bu nedenle eğitim seviyesindeki artışın kadınların iş dünyasındaki görünürlüğünü artırması beklenmektedir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004). Bunun yanı sıra etkili iletişim becerileri, problem çözme becerileri, çalışma özellikleri ve mesleki bilgi,

kadın yöneticilerin kariyer başarısına anlamlı bir katkı sağlamaktadır (Ng ve Pine, 2003).

Kişisel özellikler kadınların yöneticilik yetkinliklerini geliştirmesine katkı sağlamakla birlikte bu özelliklerin görünürlüğünü artırmada ve kariyer fırsatlarını izleyebilmede proaktif kişiliğin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Proaktif kişilik, yöneticilik basamaklarında yükselmeye yönelik istekliliğin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu anlamda kariyer motivasyonu yüksek olan bireyler fırsatları takip etme konusunda daha cesur ve kararlı davranabilmektedir. Böylelikle kariyer hedefleri doğrultusunda aktif adımlar atma olasılıkları yükselmektedir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003). Proaktif davranan kadınlar aynı zamanda yöneticilik basamaklarında yükselebilmek için taşınma ve seyahat gibi yer değiştirme durumlarına daha açık olabilmektedir (Brett, Stroh ve Reilly, 1993).

İkinci olarak kurum kültürü, kadın yöneticilerin kendilerini başarılı olarak algılayıp algılamamaları üzerinde belirleyici bir role sahip olabilmektedir. Bir kurumda paylaşılan değerler, normlar ve inançlar, kadınların tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Jauhar ve Lau, 2018). Bu çerçevede kadın yöneticilerin başarı algısının şekillenmesinde kurumdaki cinsiyet dağılımı ve profesyonel gelişim olanakları önemli rol oynamaktadır. Cinsiyet eşitsizliğinin bulunduğu kurumlarda ücret, terfi gibi nesnel başarı ölçütleri yanlı bir bakış açısını yansıtabilmektedir. Bu tür çalışma ortamlarında kadın yöneticiler kariyer başarılarını nesnel ölçütlerden ziyade öznel ölçütlerle değerlendirme eğiliminde olabilmektedir (Sturges, 1999; Tlaiss, 2013a). Öte yandan yöneticilik pozisyonlarına yükselme konusunda erkeklerin avantaj sahibi olduğu kurumlarda yöneticilik pozisyonlarına ulaşmayı başaran kadınlar, kendilerini diğer hemcinsleri ile kıyasladıklarında daha başarılı olarak algıladıklarını, buna karşın erkeklerle kıyasladıklarında duydukları başarı hissinin azaldığını dile getirmektedirler (Tlaiss ve Kauser, 2011a).

Kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen bir diğer faktör sosyal destektir. Sosyal destek aile, arkadaşlar ve toplumdaki diğer bireylerin, kadınların kariyer gelişimini destekleyici davranışlarını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların yaşadığı rol çatışmasının azaltılmasında eş desteğinin önemli bir rolününün bulunduğunu göstermektedir (Aycan, 2004; Steffy ve Ashbaugh, 1986). Bunun yanı sıra kariyer gelişiminin erken dönemlerinden itibaren ebeveynleri

tarafından desteklenen kadınların geleneksel kariyer yolları dışında tercihler yapma eğilimi artmaktadır (Sachs, Chrisler ve Devlin, 1992). Elde edilen bu destekler kadınların yöneticilik rollerine yönelmesinde dolaylı yönden katkı sunabilmektedir.

House'a (1981) göre sosyal destek sistemi dört farklı türde destek sağlamaktadır. Bunlar bilgi desteği (öneri, tavsiye), duygusal destek (sevgi, saygı, güven), değerlendirme desteği (onay, geribildirim) ve araçsal destektir (zaman, para ve diğer yardım türleri) (akt. Granrose, Parasuraman ve Greenhaus, 1992). Yapılan araştırmalar bilgi desteğinin ve duygusal desteğin, kariyer tatmini ile yakından ilişkili olduğunu (Parasuraman, Greenhaus ve Granrose, 2001), bilgi ve duygusal destekle birlikte araçsal desteğin kadınların rol çatışmasını azaltmada önemli katkılarının bulunduğunu göstermektedir (Erdwins, Buffardi, Casper ve O'Brien, 2001).

Görüldüğü üzere kadın yöneticilerin kariyer başarıları çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte Simpson ve Altman'a (2000) göre günümüzde kadınlar, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselme konusunda geçmişe kıyasla daha avantajlı bir konumda yer almaktadır. Bu durum üzerinde bireysel çabaların ve toplumsal düzeydeki teşviklerin etkilerinden söz edilmektedir. Günümüzde kadınlar üniversitenin son yıllarından itibaren iş arama davranışları konusunda daha proaktif davranmakta, üniversitelerin kariyer merkezlerini daha fazla kullanmaktadırlar. Aynı zamanda genç kadınların geleneksel cinsiyet rolleri beklentilerine uygun davranışlar sergileme olasıklıkları azalmaktadır. Diğer taraftan kadın yönetici oranını artırmaya yönelik bazı politika ve teşviklerin etkilerinden de söz edilmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 11.02.2012 tarih ve 28201 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği'nde tavsiye niteliğinde "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur." ilkesine yer verilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu ilkenin şirketler üzerinde meydana getirdiği değişimi incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada Borsa İstanbul'da işlem gören firmalarda görev yapan 289 kadın yöneticiden %64'ünün tebliğin yayınlanma tarihinden itibaren göreve başladığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, Eser, Kaplan ve Özdündar, 2018).

Kariyer başarıları, kadın yöneticilerin kariyer basamaklarında ilerlemelerine katkı sağlamaktadır. Her bir kariyer basamağı, kariyer geleceğinin bir sonraki aşamasını temsil etmektedir. Böylelikle kadın yöneticiler, kariyer geleceğini

şekillendirebilmek için yeni hedefler belirleyebilmekte ve kariyer planları oluşturabilmektedirler.

2.2.5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Planları

Üst düzey yönetici olma sürecinde başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için kariyer geleceğinin etkili bir şekilde planlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar perspektifinden bakıldığında kariyer planlaması, çalışanların kariyerlerini yönetmek amacıyla kurumların üstlendiği bir sorumluluk iken, günümüzde kariyer gelişimine yönelik değişen bakış açısıyla birlikte kariyer planlaması bireysel bir çaba olarak görülmeye başlanmıştır (Robbins, 2002). Yaşanan bu anlayış değişikliği kadınların kendi kariyer geleceğine yönelik sorumluluk üstlenmelerini gerekli kılmıştır.

Kariyer planlaması, belirli bir kariyer hedefine ulaşmak için gereken zamanlama ve izlenecek adımların sırası olarak tanımlanabilir. Gould'un (1979) kariyer planlama modeline göre kariyer planlamasının temelinde hedef belirleme yer almaktadır. Bunun nedeni kariyer planlamasının, olası kariyer seçenekleri arasından bir hedef belirlemeyle başlaması ve bu hedefe ulaşabilmek amacıyla sergilenen çabalarla devam etmesi ile ilgilidir. Bu yönüyle kariyer hedefi belirlemek, bireylerin kendi geleceğini tayin etme çabalarını ve kariyer deneyimleri üzerindeki kontrol davranışlarını yansıtmaktadır (Aryee ve Debrah, 1993).

Kariyer planlaması, bireyin kendisi ve çevresindeki fırsatlar, kısıtlamalar, seçimler ve bunların sonuçları hakkında farkındalık kazanmasını sağlar (Hall vd., 1986; akt. Adekola, 2011). Bununla birlikte kariyer hedeflerine ulaşabilmek, aktif çaba sergilemeyi gerektirdiğinden yapılan planlama aynı zamanda kadınları yöneticilik kariyerine teşvik eden bir rol üstlenebilmektedir. Kariyer planlamasına sahip olan kadınların kariyerlerini proaktif bir şekilde yönetme ve ilerlemelerinin önündeki engelleri aşma ihtimalleri artmakta, bu durum yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarına katkı sağlamaktadır (Schulz ve Enslin, 2014).

Diğer taraftan kariyer planlamasından yoksun olmak, yöneticilik pozisyonlarına yükseltilmede kadınların görünürlüklerini azaltan bir unsur olabilmektedir (Schulz, 2013). Ayrıca kariyer planlamasından yoksun olmak, tesadüfi bir dizi kariyer yollarının deneyimlenmesi yoluyla belirli poziyonlara sürüklenmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla kadınların kariyer planlamasından yoksun olması, kariyer gelişimlerinin rotasının belirsiz olmasına ve kariyerlerinin

büyük oranda dışsal koşullara bağlı olarak ilerlemesine neden olabilir (Pringle ve Gold, 1989). Bu nedenle kadınların yaşamında kariyer planlamasının öneminin anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Thurgate'ye (2011) göre kariyer planlaması şu nedenlerle önemlidir;

1. Kariyer planlaması; bilgi, beceri ve ilgi alanını genişletmeyi sağlar.
2. Çoklu rolleri daha iyi yönetebilmeyi ve böylelikle iş-aile yaşamı arasında denge kurabilmeyi sağlar.
3. Terfi elde etme veya kariyer değişikliği yapma kapasitesini geliştirir.
4. Planlanan hedeflere ulaşıldığında başarı hissi sağlar.

Bu nedenler aynı zamanda kadınların yöneticilik pozisyonlarında ilerleyebilmeleri için etkili bir kariyer planlamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Etkili bir kariyer planlaması; iş performansı ve olası kariyer seçeneklerinin yanı sıra kişisel hedefler, ilişkiler, kariyer ve aile yaşamı dengesi gibi yaşamın diğer yönlerini de içeren kapsamlı bir çerçeve sunmalıdır (Pringle ve Gold, 1989). Bu çerçevede kariyer ve iş tercihleri, güçlü yönler, yaşamdaki öncelikler, işle ilgili hangi düzeyde sorumluluk üstlenilmek istendiği, motivasyon kaynakları, iş ve eğlence yaşamının nasıl dengeleneceği (Thurgate, 2011), kariyer hedeflerine ulaşmanın önündeki olası engeller ve bu engellerle nasıl başa çıkılabileceği (Lent, 2013) gibi hususlara yer verilebilir. Bunun yanı sıra Steffy ve Ashbaugh (1999) özellikle evli bireylerin kariyer planlaması yaparken eşlerin fikirbirliğine varmasının önemine dikkat çekmiştir. Çifte kariyerli ailelerde eşlerin kariyer planları üzerinde yapacağı değişiklikler aile sistemini doğrudan veya dolaylı şekillerde etkileyebilmektedir. Bu nedenle eşlerin kariyer planlarını nasıl yönetecekleri üzerinde tartışması ve birlikte karar alması, yaşanabilecek rol çatışmalarını azaltarak etkili problem çözme yollarını kullanmalarını sağlamaktadır.

Yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin kariyer planlarının zaman içerisinde gelişim gösterdiğinden söz edilmiştir. Kariyer gelişiminin erken dönemlerinde kadınlar uzun vadeli hedeflerden ziyade bir sonraki adımı belirlemeye odaklanmaktadırlar. İlerleyen dönemlerde kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerini içerecek şekilde bu planları genişletmeye başlamaktadırlar (Schulz, 2013). Bu süreç bireysel çabalara dayanmakla birlikte kariyer planlarının oluşturulması aşamasında kadın yöneticiler ihtiyaç duyduklarında çeşitli profesyonel destek hizmetlerine de başvurabilmektedirler. Bunlardan birisi de kariyer psikolojik danışmanlığı hizmetleridir. Kariyer psikolojik danışmanlığının amacı, kariyer

gelişimi süresince yollarını bulmaya çalışan bireylere yardımcı olmaktır. Kariyer planlaması kapsamında kariyer psikolojik danışmanları, bilgi ve beceriler gibi nesnel yönlerin yanı sıra danışanın kariyerine yönelik öznel anlayışının da keşfedilmesini sağlamaktadır. Bu amaçla danışanın kariyer geleceğini nasıl düşündüğü, neler hissettiği üzerinde durularak öznel yönlerini açığa vurabilmesi teşvik edilmektedir (Christensen ve Johnston, 2003).

BÖLÜM III: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, katılımcılar, veri toplama aracı, veri toplama süreci, araştırmacının rolü, verilerin analizi ve nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin sağlanmasına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma gömülü teori (grounded theory) yöntemiyle yürütülmüştür. Gömülü teori, sistematik olarak elde edilen verilerin içerisinde gömülü hâlde yer alan kuramın ortaya çıkarılması amacıyla yürütülen bir araştırma sürecini tanımlamaktadır (Glaser ve Strauss, 2006, s. 1). Gömülü teoride temel amaç, alandan elde edilen verilerden hareketle çekirdek bir kategori ve bu kategori ile ilişkili kategorileri içeren bir kuram geliştirmektir. Bunun yanı sıra mevcut kuramların bazı yönlerden değiştirilmesi veya geliştirilmesi de amaçlanabilmektedir (Charmaz, 1990, s.1162). Bu araştırmada gömülü teori yöntemi kullanılarak, Türk toplumundaki üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi sürecindeki deneyimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Günümüzde üç tür gömülü teori tasarımından söz edilmektedir. Bunlar; klasik tasarım, sistematik tasarım ve yapılandırmacı tasarımdır. Bu tasarımlar arasından Strauss ve Corbin'in (1998) çalışmalarına dayalı olarak geliştirilen sistematik tasarımın veri analizi sürecinde önyargılı bir yaklaşıma sahip olduğu yönünde; Charmaz (2014) tarafından geliştirilen yapılandırmacı tasarımın ise fenomenolojik analiz ve öyküsel analiz ile iç içe geçmiş olduğu yönünde eleştiriler alması (Urquhart, 2018) nedeniyle bu araştırmada klasik gömülü teori tasarımı tercih edilmiştir.

Klasik gömülü teori tasarımı Glaser (1978) tarafından geliştirilmiştir. Bu tasarım, verilerin kavramsallaştırılmasına yönelik bakış açısı ve takip edilen kodlama basamakları bakımından diğer gömülü teori tasarımlarından farklı bir yaklaşıma sahiptir. Klasik gömülü teori tasarımında verilerin analizinde ve anlam yapılarının oluşturulmasında alanyazında yer alan kodlama listelerinin kullanılması yerine veri setinin içerdiği anlamlar temel alınmaktadır (Glaser, 2002, s. 24). Bunun yanı sıra klasik gömülü teori tasarımı, izlediği kodlama basamakları açısından da diğer gömülü teori yöntemlerinden farklılaşmaktadır. Bu tasarımda verilerin kodlanması

sürecinde açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlama olmak üzere üç basamaklı analiz işlemi gerçekleştirilmektedir (Glaser, 1978). Bu basamaklar verilerin çözümlenmesi bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.2. Katılımcılar

Katılımcıların belirlenmesi sürecinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Gömülü teori araştırmasının yapılandırılması ve geliştirilmesini sağlamak ve veri doygunluğuna ulaşabilmek amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden sırasıyla uygun örnekleme, ölçüt örnekleme ve kuramsal örnekleme yöntemlerine (Morse, 2007, s. 235) başvurulmuştur. Uygun örnekleme, ulaşım ve maliyet açısından kolay erişilebilir durumda bulunan üst düzey kadın yöneticilerin belirlenmesini (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 123) ve veri toplama sürecinde bir başlangıç noktası oluşturulmasını sağlamıştır. Uygun örnekleme aşamasında, araştırmaya dâhil edilebilecek, erişilebilir durumda olan üst düzey kadın yöneticilerin bir listesi hazırlanmıştır. Olası katılımcı listesi hazırlanırken çeşitli kurumların internet sitelerinde yer verilen teşkilat şemaları incelenmiş, bunun yanı sıra LinkedIn platformu üzerinden üst düzey kadın yöneticilerin bulunduğu iş ağlarına ulaşılmıştır. Oluşturulan listedeki kadın yöneticilerin heterojen bir yapı meydana getirmesi nedeniyle ikinci aşamada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Gömülü teori araştırmalarında veri doygunluğuna ulaşılabilmesi için homojen örneklemlerin kullanılması tavsiye edildiğinden ölçüt örnekleme aşamasında katılımcı grubuna dâhil edilecek bireylerin yaş ve mesleki nitelikler gibi bazı demografik özelliklerine yönelik kriterler oluşturulmuştur (Locke, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.122). Buna göre katılımcı grubuna dâhil edilmesi planlanan kadınlarda; çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapmış olma veya hâlen görevini sürdürüyor olma, 35-65 yaş aralığında bulunma ve gönüllülük koşulları aranmıştır. Ayrıca görüşmelerin yüz yüze yürütülebilmesi amacıyla kadın yöneticilerin ikamet adreslerinin İstanbul olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden kadın yöneticilerle başlayan veri toplama süreci kuramsal örnekleme yönteminden faydalanılarak sürdürülmüştür. Kuramsal örnekleme; veri toplama, kodlama ve analiz etme süreçlerinin iç içe ilerlediği, araştırmacının bir sonraki adımda hangi verileri nereden toplayacağına karar verdiği ve geliştirilen kuram tarafından kontrol edilen bir veri toplama sürecini ifade etmektedir (Glaser ve Strauss, 2006, s.45). Dolayısıyla kuramsal örnekleme

aşamasında, araştırmanın teorik çerçevesini ve kategorilerini geliştirmek (Locke, 2003) amaçlanmıştır. Her bir görüşmeden elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan kategorilere veya alt kategorilere bağlı olarak bir sonraki görüşmenin hangi özelliklere sahip kadın yöneticilerden elde edilebileceğine karar verilmiştir. Bu sayede bir sonraki adımda doldurulması gereken boşluklar belirlenerek (Glaser ve Strauss, 2006) kategorilerin özelliklerini ve boyutlarını geliştirmeyi sağlayacak zengin bilgi kaynaklarına (Strauss ve Corbin, 1998) gidilebilmiştir. Veri toplama süreci, veri doygunluğuna ulaşana değin devam etmiştir.

Gömülü teori araştırmalarında katılımcı grubunun büyüklüğü, veri doygunluğuna bağlı olarak belirlenmektedir. Araştırmanın başlangıcında elde edilen her yeni verinin analizi kurama yeni katkılar, kategori veya alt kategoriler sağlarken, belli bir noktadan sonra kuramın veri doygunluğuna ulaşması beklenmektedir. Veri doygunluğu, kategorilerin özelliklerini geliştirebilecek verilerin bulunmadığı, daha önce keşfedilen kategorilerin ve alt kategorilerin tekrar ettiği durumları ifade etmektedir ve veri doygunluğuna ulaşıldığı noktada araştırmaya yeni katılımcılar dâhil edilmemektedir (Glaser ve Strauss, 2006, s.61). Dolayısıyla veri doygunluğu, gömülü teori araştırmalarında katılımcı sayısını belirleyen temel unsur olmaktadır. Bununla birlikte katılımcı grubunun büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğine yönelik alanyazında farklı görüşler de bulunmaktadır. Glaser (2008), gömülü teori araştırmalarında daha küçük çalışma grupları üzerinden derinlemesine elde edilen veriler ile çalışılabileceğini belirtmiştir. Öte yandan Charmaz (2014), küçük çalışma gruplarının sınırlı veri sağlayacağını ve bu verilere dayanarak yapılan analizlerin az gelişmiş kategorilerin oluşmasına neden olacağını belirtmiştir. Araştırmanın amacına bağlı olarak katılımcı grubunun büyüklüğüne dair parametreler değişmekle birlikte tez çalışması gibi daha geniş kapsamda yürütülen gömülü teori araştırmalarında veri doygunluğunun başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için Creswell (2007, s. 126) 20 ile 30 arasında katılımcının bulunmasını önermiştir.

Bu bilgilerden hareketle bu araştırmada katılımcı grubuna dâhil edilen kadın yöneticilerin sayısı, analiz sonuçlarına bağlı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın başlangıcında her bir görüşmenin, kategorilerin içeriğini geliştiren ve zenginleştiren bir etkisi bulunmakla birlikte belli bir katılımcı sayısına ulaşılmasının ardından yapılan görüşmelerin sonucunda mevcut kategori ve alt kategorilerin tekrar etmeye

başladığı gözlenmiştir. Bu durumda veri doygunluğuna ulaşılıp ulaşılmadığını teyit etmek amacıyla katılımcı grubuna üç kadın yönetici daha dâhil edilmiştir. Yeni eklenen katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda da yeni kategori ve alt kategorilerin ortaya çıkmadığının gözlenmesiyle veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Araştırmaya katılan üst düzey kadın yöneticilerin demografik bilgilerine Tablo 3-1'de yer verilmiştir.

Tablo 3-1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar*		Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Çocukların Yaşı	Kurumun Bulunduğu Sektör	Pozisyon/ Tecrübe	Toplam Yöneticilik Tecrübesi	Yabancı Dil Bilgisi	Görüşme Süresi
1	Esra Hanım	46	Lisans	Evli	2	12 yaş 10 yaş	Sağlık Sektörü	Genel Müdür (5 yıl)	21 yıl	İngilizce Almanca	40 dk
2	Nazlı Hanım	51	Doktora	Evli	2	25 yaş 22 yaş	Eğitim Sektörü	Dekan (3 yıl)	12 yıl	Fransızca	43 dk
3	Gizem Hanım	38	Lisans	Bekâr	1	11 yaş	Sanayi Sektörü	Yönetim Kurulu Başkanı (12 yıl)	14 yıl	İngilizce	47 dk
4	Nazan Hanım	49	Lisans	Evli	0	-	Finans Sektörü	Genel Müdür (10 yıl)	21 yıl	İngilizce	72 dk
5	Derya Hanım	58	Doktora	Evli	1	18 yaş	Eğitim Sektörü	Rektör Yardımcısı (6 yıl)	19 yıl	İngilizce Almanca	52 dk
6	Aslı Hanım	51	Yüksek Lisans	Evli	1	23 yaş	Turizm Sektörü	Genel Müdür Yardımcısı (5 yıl)	19 yıl	İngilizce	34 dk
7	Selin Hanım	57	Doktora	Bekâr	0	-	Eğitim Sektörü	Dekan (4 yıl)	17 yıl	İngilizce	50 dk
8	Şevval Hanım	46	Lisans	Bekâr	0	-	Hızlı Tüketim Sektörü	Genel Müdür Yardımcısı (1 yıl)	12 yıl	İngilizce İspanyolca	60 dk
9	Defne Hanım	45	Yüksek Lisans	Evli	1	15 yaş	Finans Sektörü	Bölüm Müdürü (3 yıl)	13 yıl	İngilizce	60 dk
10	Sibel Hanım	42	Lisans	Evli	2	12 yaş 2 yaş	Turizm Sektörü	Operasyon Direktörü (1 yıl)	17 yıl	İngilizce	77 dk
11	Ezgi Hanım	45	Lisans	Evli	2	15 yaş 6 yaş	Sağlık Sektörü	Genel Müdür (2,5 yıl)	12 yıl	İngilizce	57 dk

12	Kübra Hanım	54	Yüksek Lisans	Evli	2	14 yaş 10 yaş	Finans Sektörü	Genel Müdür Yardımcısı (10 yıl)	24 yıl	İngilizce	48 dk
13	Filiz Hanım	44	Yüksek Lisans	Bekâr	0	-	İnsan Kaynakları	Genel Müdür (2 yıl)	17 yıl	İngilizce	45 dk
14	Neşe Hanım	48	Yüksek Lisans	Evli	1	4 yaş	Finans Sektörü	Genel Müdür (1 yıl)	14 yıl	İngilizce	64 dk
15	Öykü Hanım	50	Lisans	Evli	2	21 yaş 16 yaş	Sigortacılık Sektörü	Genel Müdür (8 yıl)	27 yıl	İngilizce	45 dk
16	Ayça Hanım	39	Lisans	Evli	1	2,5 ay	Bilişim Sektörü	Genel Müdür (3 yıl)	7 yıl	İngilizce	70 dk
17	Nil Hanım	40	Lisans	Bekâr	0	-	Otomotiv Sektörü	Genel Müdür (5 yıl)	17 yıl	İngilizce	60 dk
18	Ebru Hanım	40	Yüksek Lisans	Evli	2	8 yaş 3 yaş	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Direktörü (3 yıl)	12 yıl	İngilizce	50 dk
19	Serap Hanım	41	Doktora	Evli	2	7 yaş 7 yaş	Eğitim Sektörü	Genel Müdür Yardımcısı (1,5 yıl)	10 yıl	İngilizce	65 dk
20	Feride Hanım	50	Lisans	Bekâr	0	-	Otomotiv Sektörü	Genel Müdür (4 yıl)	19 yıl	İngilizce	50 dk
21	Nehir Hanım	42	Doktora	Evli	1	8 yaş	Eğitim Sektörü	Rektör (6 ay)	11 yıl	İngilizce Almanca	35 dk

*Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla mahlas kullanılmıştır.

Tablo 3-1'de görüldüğü üzere katılımcı grubunda, çeşitli sektörlerdeki kurumların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bulunan 21 kadın yönetici yer almıştır. Katılımcıların yaş grubu 38 ile 58 arasında değişmekle birlikte yaş ortalaması 46'dır. Katılımcıların büyük bir bölümü lisans mezunu (n=10), evli (n=15) ve çocuk sahibi (n=15) olan kadınlardan oluşmuştur. Katılımcılar arasından 19 kadın yönetici görev yaptıkları kurumlarda çalışan statüsünde bulunduklarını, iki kadın yönetici ise sahibi oldukları şirketin yöneticilik görevini sürdürdüğünü belirtmiştir. Katılımcıların bulunduğu yöneticilik pozisyonları incelendiğinde Yönetim Kurulu Başkanı (n=1), Genel Müdür (n=9), Genel Müdür Yardımcısı (n=4), Bölüm Müdürü (n=1), Operasyon Direktörü (n=1), İnsan Kaynakları Direktörü (n=1), Rektör (n=1), Rektör Yardımcısı (n=1) ve Dekan (n=2) pozisyonlarında görev yaptıkları gözlenmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü (n=20) sözü edilen pozisyonlardaki görevlerini hâlen sürdürdüğünü ifade ederken, bir katılımcı çalışanı olduğu kurumdaki Genel Müdür Yardımcılığı görev süresinin yakın bir zamanda sona erdiğini belirtmiştir. Katılımcıların üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki tecrübesi ortalama 4 yıldır. Yöneticilik pozisyonlarındaki toplam tecrübelerinin (alt ve orta düzey yöneticilik dâhil) ortalaması ise 16 yıldır. Yabancı dil bilgisi açısından incelendiğinde katılımcıların büyük bir bölümü (n=20) ileri düzeyde İngilizce bildiğini ifade etmiştir. Son olarak katılımcılarla yapılan görüşmelerin ortalama 54 dakika sürdüğü belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Gömülü teori araştırmalarında katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle anlatmasına imkân tanıması bakımından temel veri toplama aracı olarak bireysel görüşmelerin tercih edilmesi (Charmaz, 2014; McMillan, 2004) nedeniyle, bu araştırmanın verileri katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Görüşme sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu ve demografik bilgi formu kullanılmıştır. Aşağıda görüşme formunun oluşturulma sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Görüşme Formunun Hazırlanması

Görüşme formunun hazırlanması sürecinde öncelikle kapsamlı alanyazın taraması yapılarak kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde ön plana çıkan unsurlar

belirlenmiş ve bu unsurlara yönelik katılımcıların deneyimlerini ayrıntılı bir şekilde ifade etmesine olanak tanıyan açık uçlu görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının yazımında geniş kapsamlı sorulardan başlayarak araştırma tasarımına doğru daralan soruların oluşturulmasına (Strauss ve Corbin, 1998) özen gösterilmiştir.

Görüşme formunun oluşturulmasının ardından görüşme sorularını test etmek amacıyla pilot görüşme uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Fassinger'e (2005, s.159) göre görüşme sorularının pilot çalışmasının yapılması, soruların anlaşılırlığını sınamak ve asıl uygulama öncesinde gerekli düzenlemeleri yapabilmek açısından fayda sağlamaktadır. Bunun için farklı kurumlarda orta veya üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yöneticilik görevini sürdüren beş kadın yönetici ile pilot görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda yüz yüze olarak gerçekleştirilmiş ve ortalama 36 dakika sürmüştür. Tablo 3-2'de pilot görüşmelerin yürütüldüğü katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 3-2: Pilot Görüşmelerin Yürütüldüğü Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar*	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Kurum	Pozisyonu	Yöneticilik Tecrübesi	Görüşme Süresi (dk)
Necla Hanım	65	Doktora	Evli	2	Üniversite	Dekan	5 yıl	40
Hande Hanım	46	Lisans	Evli	2	Ortaokul	Okul Müdürü	5 yıl	30
Gül Hanım	38	Lisans	Bekâr	0	İlkokul	Müdür Yardımcısı	3 yıl	23
Suna Hanım	33	Lisans	Bekâr	0	İlkokul	Müdür Yardımcısı	3 yıl	25
Berrin Hanım	29	Yüksek Lisans	Evli	0	Banka	Orta Düzey Yönetici	3 yıl	60

*Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla mahlas kullanılmıştır.

Tablo 3-2'de görüldüğü üzere pilot görüşmelerin yürütüldüğü katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık olarak 42'dir. Medeni durumları açısından üç katılımcı evli, iki katılımcı bekâr olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan dördü eğitim kurumlarında, biri de özel bir bankada yöneticilik görevini sürdürmektedir. Yöneticilik tecrübeleri 3 ila 5 yıl arasında değişim göstermiştir.

Pilot görüşmeler, görüşme formunun değerlendirilmesi ve her bir görüşme sorusunun işleyip işlemediğinin incelenmesine imkân tanımıştır. Görüşme sorularının genel olarak katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı ve

kariyer gelişimi deneyimlerine yönelik detaylı paylaşımlara olanak tanıdığı gözlenmiştir. Bununla birlikte pilot görüşmeler katılımcı grubunun şekillendirilmesi konusunda da yol gösterici olmuştur. Özellikle devlet okullarında görev yapan yöneticilerin kariyer seçeneklerini sınırlı olarak algıladıkları ve buna bağlı olarak kariyer geleceğine yönelik planlarına ilişkin söylemlerinin nispeten sınırlı olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle bu araştırmanın katılımcı grubunda kariyer gelişimine daha fazla olanak tanıyan, kariyer basamakları açısından çeşitliliğin bulunduğu sektörlerde görev yapan kadın yöneticiler bulunmasının daha detaylı veriler sağlayabileceği fark edilmiştir.

Görüşme soruları üzerinde ikinci olarak tez izleme komitesinde yer alan öğretim üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formunun son hâli oluşturulmuştur. Görüşme formunda kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olma sürecindeki deneyimlerini, kariyer başarısına katkı sağlayan unsurları, kariyer engellerini, başa çıkma mekanizmalarını ve kariyer geleceğine yönelik planlarını incelemeye yönelik 10 adet açık uçlu soru yer almıştır. Katılımcıların deneyimlerini daha detaylı ifade etmelerine ihtiyaç duyulduğu noktalarda sondaj sorulara başvurulmuştur. Görüşme formundaki sorular şu şekildedir:

1. Bulunduğunuz yöneticilik pozisyonuna ulaşma yolculuğunuzdan bahseder misiniz?
2. Üst düzey yöneticilik teklifini aldığınız zamanki duygu ve düşüncelerinizden söz eder misiniz?
3. Bir kadın olarak yönetici olmak sizin için ne anlam ifade ediyor?
4. Üst düzey yöneticilik pozisyonundaki sorumluluklarınız nelerdir?
    - Meslekte rutin bir gününüz nasıl geçiyor?
5. Sizce neleri yapmış olmanız sizi bu noktaya taşıdı?
6. Kariyerinizde bulunduğunuz konumun hangi beceri ve yetenekleri gerektirdiğini düşünüyorsunuz? Bu özellikler açısından kendinizi nasıl algılıyorsunuz?
7. Kariyer gelişiminizde sizi destekleyen kaynaklarınız kimlerdir veya nelerdir?
8. Kariyer gelişiminizde karşılaştığınız engeller oldu mu? Varsa bunlardan söz eder misiniz?

- Yaşamınızdaki diğer rollerin (ebeveynlik, eş vs.) veya ailevi sorumluluklarınızın kariyerinize nasıl bir etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz?
- Kariyerinizle ilgili geliştirmeyi hedeflediğiniz yönleriniz varsa bunlar nelerdir?

9. Kariyer gelişiminizde karşılaştığınız engellerle nasıl başa çıkarsınız?
10. Geleceğe yönelik kariyer planlarınızdan bahseder misiniz? Bu planları oluştururken göz önünde bulundurduğunuz faktörler nelerdir?

Demografik Bilgi Formu

Araştırma verilerinin elde edilmesinde ikinci olarak demografik bilgi formu kullanılmıştır. Demografik bilgi formu; katılımcıların yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk sayısı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik tecrübesi, yabancı dil bilgisi gibi demografik bilgilerinin elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan bir soru listesinden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın yürütülebilmesi için öncelikle İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır (EK-1). Araştırmanın verilerinin toplanmasına 2019 yılının Şubat ayında başlanmış ve 2020 yılının Şubat ayında veri toplama süreci son bulmuştur. Elde edilen verilerin analizinin ardından 2020 yılının Nisan ve Mayıs ayları arasında üye kontrol (member checking) görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması, verilerin analizi ve muhafaza edilmesi sürecinde etik ilkelere uygun davranılmıştır.

Veri toplama sürecine üst düzey kadın yöneticiler ile iletişim kurularak başlanmıştır. Katılımcılara e-posta adresleri veya görev yaptıkları kurumların telefon numaraları aracılığıyla ulaşılmıştır. Araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmesinin ardından araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden kadın yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların uygun olduğu gün ve saatte görev yaptıkları kurumda yüz yüze yapılmıştır. Katılımcıların izni doğrultusunda 18 kadın yönetici ile yapılan görüşme süresince ses kaydı alınmıştır. Üç kadın yöneticinin isteği doğrultusunda görüşme verileri, araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin süresi 34 dakika ile 77 dakika

arasında değişmekle birlikte ortalama 54 dakikadır. Her bir görüşmenin tamamlanmasının ardından görüşme sürecine dair genel gözlemler araştırmacı tarafından not alınmıştır. Katılımcının vücut dili, ses tonu ve duygu durumuna ilişkin alınan kuramsal notlar yoluyla görüşmenin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

3.5. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda olguların anlamlandırılmasında ve yorumlanmasında nesnelliğin tamamıyla mümkün olmadığı ve araştırma sürecinin, araştırmacının özelliklerinden bağımsız olarak düşünülemeyeceği anlayışı genel bir kabuldür. Corbin ve Strauss'a (2008) göre araştırmacının deneyimleri ve arka planı kuram oluşturma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçları üzerinde etkisi olabilecek araştırmacı özelliklerinin ve öngörülerinin, araştırmanın başlangıcından itibaren dikkate alınması ve gözden geçirilmesi önem taşımaktadır (Mayring, 2011). Araştırmanın her aşamasında önemli olmakla birlikte özellikle analiz aşamasında araştırmacının değerleri, kültürü, eğitimi ve deneyimlerinin araştırmanın sonuçları üzerindeki etkisinin farkında olması ve ön yargılarını paranteze alabilmesi beklenmektedir (Strauss ve Corbin, 1998).

Bu çerçevede kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin incelenmesi sürecinde tarafsız bir duruş sergileyebilmek amacıyla bazı önlemlere başvurulmuştur. Bunun için araştırmacı, sahip olduğu kuramsal arka planın ve deneyimlerin etkisinin farkında olma ve bu etkiyi kontrol altına alma yönünde gayret göstermiştir. Bu araştırmanın yürütücüsünün temel araştırma alanı kariyer psikolojik danışmanlığı üzerinedir. Araştırmacının yüksek lisans tezinin konusu kariyer gelişimi ile ilgilidir ve kariyer psikolojik danışmanlığı alanında makale ve bildiri yayınları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra nitel araştırma konusunda da deneyimi ve çalışmaları mevcuttur. Bu özelliklerine istinaden araştırmacı, kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerini nitel araştırma yöntemi ile incelemeyi tercih etmiştir. Öte yandan araştırmacı, kadın olmasının ve kadın hakları konusundaki duyarlılığının katılımcı grubundaki kadınlara yönelik sempati oluşturmasını engelleyebilmek ve katılımcıların söylemlerine açık olabilmek amacıyla bu deneyimlerini ve kariyer alanındaki ön bilgilerini, görüşme ve analiz süreçleri boyunca paranteze almaya özen göstermiştir. Bunun yanı sıra Glaser (1978) tarafından özellikle analiz sürecinde,

katılımcıların verilerine açık hâle gelebilmeyi sağlamak amacıyla alanyazın taramalarına ara verilmesi önerildiğinden, görüşmelerin başlangıcından analizlerin sonlanmasına değin araştırmacı, kadınların kariyer gelişimi konusundaki alanyazın okumalarına ara vererek ön yargılı bakış açılarından arınmayı hedeflemiştir.

3.6. Verilerin Çözümlenmesi

Bu araştırmanın analiz süreci, birinci katılımcı ile yapılan görüşmenin ardından başlamıştır. Öncelikle katılımcıların onayı ile alınan ses kayıtları araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirme sürecinde katılımcıların ve görev yaptıkları kurumların gizliliğinin sağlanması amacıyla gerçek isimlerinin yerine mahlaslar kullanılmıştır. Ardından görüşme dökümünün tekrarlı okumaları yapılmıştır ve sonrasında kodlama aşamasına geçilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle kodlama biçimi ve kodlama birimi belirlenmiştir. Ardından sırasıyla açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlama işlemleri gerçekleştirilmiştir. Uygulanan işlemler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır:

Kodlama Biçiminin Belirlenmesi: Kodlama biçimi, kodların ortaya çıktığı kaynağı ifade etmektedir. Aşağıdan yukarıya kodlama, yukarıdan aşağıya kodlama ve orta düzey kodlama olmak üzere üç tür kodlama biçimi bulunmaktadır (Urquhart, 2018). Aşağıdan yukarıya kodlamada, kodlar veri setinden elde edilmektedir. Yukarıdan aşağıya kodlamada ise kodlar alanyazından yola çıkarak oluşturulmakta ve hazırlanan bir rubrik yardımıyla kodlama yapılmaktadır. Orta düzey kodlama ise ilk iki kodlama biçiminin karma bir şekilde kullanımını ifade etmektedir. Aşağıdan yukarıya kodlama, veri setine duyarlı olması ve kuramın veriye dayalı olarak oluşturulması yönüyle klasik gömülü teori tasarımına (Glaser, 2002, s. 24) uygun bir kodlama anlayışını yansıtmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada aşağıdan yukarıya kodlama kullanılmıştır.

Kodlama Biriminin Belirlenmesi: Veri analizi sürecinin ilk basamağı olan açık kodlamaya geçilmeden önce analiz biriminin belirlenmesine gerek duyulmaktadır. Analiz birimleri, büyük veri setlerinin parçalara ayrılması yoluyla incelenebilmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede titiz ve derinlemesine analizlerin ortaya çıkması ve araştırmacının gözünden kaçabilecek anlamların fark edilmesi sağlanmaktadır. Analiz birimleri; hece, kelime, satır, cümle, paragraf veya invivo kodlar olabilmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001; Urquhart, 2018). Bu birimler arasından

baskın bir analiz birimi tercih edilebileceği gibi farklı analiz birimleri dönüşümlü olarak bir arada da kullanılabilmektedir. Bu araştırmada analiz birimi olarak cümle tercih edilmiştir. Bununla birlikte veri setinin anlam bütünlüğünün korunması amacıyla bazı durumlarda analiz birimi olarak paragraf kullanılmıştır.

Kodlama Basamakları: Gömülü teoride verilerin çözümlenmesinde sürekli karşılaştırmalı analiz kullanılmaktadır (Glaser ve Strauss, 2006). Sürekli karşılaştırmalı analiz, bir katılımcıdan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan kodların diğer katılımcılardan elde edilen kodlarla karşılaştırılması, benzerlikler ve farklılıklarının incelenmesi yoluyla ulaşılan sonuçların daha kapsamlı alt kategori ve kategoriler çerçevesinde bir araya getirilmesini ifade etmektedir. Bu yönüyle sürekli karşılaştırmalı analiz, verilerin toplanmasından başlayarak kuramın yazılmasına kadar geçen sürede elde edilen veriler yoluyla kategorilerin özelliklerinin geliştirilmesi ve veri doygunluğuna ulaşılmasını hedefleyen uzun bir veri çözümleme sürecini ifade etmektedir (Glaser ve Holton, 2004, s.14). Bu sürecin birikimli olarak ilerleyen işlemlerden oluşması nedeniyle farklı gömülü teori tasarımları, sürekli karşılaştırmalı analizde izlenebilecek farklı kodlama adımları önermişlerdir. Klasik gömülü teori tasarımında takip edilen kodlama adımları sırasıyla açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlamadır (Glaser, 1978).

Açık Kodlama: Veri analizinin ilk basamağını oluşturan açık kodlama aşamasında katılımcıların her bir cümlesinin anlamını özetleyen kodlar atanmıştır. Bu kodlar başlangıçta veri setini genel bir şekilde tasvir eden betimsel kodlar şeklinde ortaya çıkmıştır. Betimsel kodların oluşturulma işleminin tamamlanmasının ardından açık kodlamanın ikinci aşamasında katılımcıların söylemlerinin arka planının ve amacının yeniden değerlendirilmesi yoluyla çözümleyici kodlara ulaşılması hedeflenmiştir. Urquhart'a (2018) göre açık kodlamada, derinlemesine veri analizine ulaşabilmek için görünen anlamın ötesine geçen ve veri setinin içerdiği anlamı tahlil eden çözümleyici kodlara ulaşılması beklenmektedir. Bu sebepten açık kodlama, tekrarlı okumaların yapıldığı, başa dönülerek görüşmenin üzerinde yeniden düşünüldüğü ve yeniden kodlamaların yapıldığı bir aşama olması itibarıyla döngüsel bir süreç izlemiştir. Bununla birlikte açık kodlama, veri toplama sürecine rehberlik eden bir rol de üstlenmiştir. Bunun için birinci katılımcıdan elde edilen verilerin açık kodlama işleminin tamamlanmasının ardından bulgularda daha fazla açıklanmaya

ihtiyaç duyulan noktalar tespit edilerek ikinci katılımcı ile yapılacak görüşmenin doğrultusu belirlenmiştir. Bu süreç diğer katılımcılarla yapılan görüşmelerde ve verilerin analizinde de benzer şekilde tekrarlanmıştır. Açık kodlama işlemlerinin tamamlanmasının ardından katılımcılar arası karşılaştırmaların yapıldığı seçici kodlama aşamasına geçilmiştir.

Seçici Kodlama: Analizin ikinci basamağını seçici kodlama aşaması oluşturmaktadır. Açık kodlama aşamasında her bir katılımcıdan elde edilen verilerin kendi içerisinde analiz edilmesi sonucunda ulaşılan açık kodlar, seçici kodlama aşamasında benzerlik ve farklılıkları bakımından birbiri ile karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmaların sonucunda benzer özelliklere sahip olan kodlar aynı kategori veya alt kategoriler altında birleştirilmiştir. Elde edilen kategori ve alt kategorilerin bir araya getirilmesiyle de analitik kodlama çerçevesi oluşturulmuştur. Analitik kodlama çerçevesi, bulguların bütüncül olarak değerlendirilmesini sağlamıştır. Yeni görüşmelerle birlikte çeşitli değişikliklere uğrayan analitik kodlama çerçevesi, kapsayıcı kategorilere ulaşılmasına olanak tanımıştır. Buna göre, araştırmanın başlangıç aşamasında her katılımcı, analitik kodlama çerçevesinde yer alan kategori ve alt kategorilerin geliştirilmesine yönelik katkılar sunmuştur. Belli bir noktadan sonra elde edilen verilerin var olan bulguları tekrarladığı gözlenmiştir. Özellikle 18. katılımcıdan itibaren elde edilen verilerde yeni bir kategori veya alt kategorinin oluşmadığı dikkati çekmiştir. Ancak farklı özelliklere sahip katılımcılardan elde edilecek verilerle yeni kategorilerin oluşması ihtimali göz önünde bulundurularak yeni katılımcılarla görüşmelere devam edilmiştir. Son üç görüşmeden elde edilen verilerde de benzer sonuçların gözlenmesi nedeniyle veri doygunluğuna ulaşıldığına karar verilmiş ve veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Tüm katılımcılardan elde edilen verilerin açık ve seçici kodlama işlemlerinin tamamlanmasının ardından bu aşamanın sonunda bir çekirdek kategoriye ulaşılmıştır. Çekirdek kategorinin, çalışmanın odağında yer alan ve diğer kategorilerle anlamlı bir ilişkisi bulunan merkezi bir konuma sahip olduğu (Glaser ve Holton, 2004, s. 15) bilgisinden hareketle bu araştırmanın çekirdek kategorisi "üst düzey yönetici olma süreci" olarak belirlenmiştir. Bunun ardından veri analizinin son basamağı olan kuramsal kodlama aşamasına geçilmiştir.

Kuramsal Kodlama: Kategoriler arasındaki ilişkilerin belirlendiği ve bulguların genel bir çerçeve hâlinde sunulduğu aşamayı ifade eden kuramsal

kodlama, gömülü teori araştırmalarının kuramsal bir model ortaya koyabilmesinde önemli bir role sahip olmaktadır (Stern ve Pyles, 1985, s. 18). Bu bakımdan bu araştırmada seçici kodlama aşamasında elde edilen kategoriler, kuramsal kodlama aşamasında birbiriyle ilişkileri bakımından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede alanyazın, kuramsal kodlar ve kuramsal notlardan (Urquhart, 2018, s. 123) faydalanılmıştır. Kategorilerin içeriğinin ve birbiriyle ilişkilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda görsel bir modele ulaşılmıştır. Elde edilen model bulguların nedenlerini, sonuçlarını, ortaya çıktığı koşulları ve bağlamı bir arada değerlendirmeyi sağlamıştır.

Kuramsal Not Yazımı: Kuramsal notlar, kategorilerin içeriğinin tanımlanması, yeni kategorilerin oluşturulması ve kategoriler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine katkı sağlayan, araştırmacı tarafından araştırma sürecine ilişkin yazılan kısa açıklamalar, hatırlatıcı notlardır (Charmaz, 2014, s. 293). Bu araştırmada veri toplama ve analiz sürecinde araştırmacının gözlemlerini, katılımcıların deneyimlerine yönelik anlamlandırmalarını içeren kuramsal notlar yazılmıştır. Bu notlar katılımcıların deneyimlerine yönelik derinlemesine bir bakış açısının gelişmesinde, araştırmacının veriler üzerinde ayrıntılı düşünmesinde, çözümleyici kodlara ulaşılmasında ve kategorilerin kavramsallaştırılmasında katkı sağlamıştır.

Frekans Analizi: Bu araştırmada verilerinin analizi kapsamında son olarak frekans analizi uygulanmıştır. Frekans analizi, veri setindeki birimlerin görülme sıklığını ifade etmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001, s. 87). Miles ve Huberman'a (1994, s. 253) göre büyük veri setlerinin betimlenmesinde frekans kullanmak, bulguların özet bir biçimde sunulmasını ve araştırmacının ön yargılarından arınarak elde edilen sonuçlara analitik bir bakış açısı ile yaklaşmasını sağlamaktadır. Buna istinaden bu araştırmada elde edilen bulguların özet bir tablosunun sunulabilmesi amacıyla cümle ve katılımcı frekansı olmak üzere iki tür frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Cümle frekansının hesaplanmasında her bir kategori ve alt kategorinin içerdiği cümle sayısının toplamı belirlenmiştir. Katılımcı frekansının hesaplanmasında ise her bir kod ve alt kategoriye yönelik kaç katılımcının görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

3.7. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda katılımcıların deneyimlerine ses vermek amaçlanmaktadır. Öte yandan veri toplama ve analiz sürecinde araştırmacının aktif olması, elde edilen sonuçlar üzerinde araştırmacının bakış açısının ön plana çıkmasına neden olabilmektedir (Birt, Scott, Cavers, Campbell ve Walter, 2016). Bu nedenle araştırma bulgularının geçerlik ve güvenirliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Nitel araştırmaların kendine özgü doğası nedeniyle geçerlik yerine aktarılabilirlik ve teyit edilebilirlik, güvenirlik yerine ise inandırıcılık ve tutarlılık kavramları kullanılmaktadır. Aktarılabilirlik, elde edilen sonuçların benzer ortamlara belli bir oranda genellenebilmesini ifade eder (Çelik ve Ekşi, 2015). Bu kapsamda bu araştırmada bulgulara yönelik detaylı betimlemelerin sunulması ve amaçlı örneklemenin kullanılması yoluyla aktarılabilirliğin sağlanması amaçlanmıştır. Tutarlılık, veri toplama araçlarının geliştirilmesinden verilerin analizine kadar olan süreçte araştırmacının tutarlı davranmasını ve elde edilen veriler ile ulaşılan sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu araştırmada tutarlılığı sağlamak amacıyla elde edilen veriler ile bulgular arasındaki örtüşme tekrarlı bir biçimde gözden geçirilerek kategoriler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. İnandırıcılık, katılımcıların deneyimlerinin gerçekçi bir şekilde aktarılmasını amaçlar ve alanda uzun süreli etkileşim, derinlemesine veri toplama, çeşitleme ve üye kontrolü (member checking) yoluyla geliştirilebilir (Lincoln ve Guba, 1985; Merriam, 2009). Bu araştırmada bulguların inandırıcılığını test etmek amacıyla çalışma grubundan rastgele seçilen üç katılımcı ile üye kontrol görüşmeleri yapılmıştır.

Yapılan bu işlemler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1) *Araştırmanın Amacına Yönelik Bilgilendirme (Bilgilendirilmiş Onam Alma)*: Öncelikle tüm katılımcılara araştırmanın amacı hakkında açıklayıcı bilgiler sunularak araştırma sürecinde kendilerini ve deneyimlerini gerçekçi bir şekilde yansıtmaları amaçlanmıştır. Ardından araştırmaya gönüllü bir şekilde katılmayı kabul eden üst düzey kadın yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
2) *Verilerden Kanıtlar Sunma*: Daha sonra bulguların güvenirliğini sağlamak adına elde edilen kategorilere yönelik verilerden kanıtlar (Glaser, 1965, s. 443) sunulmuştur. Her bir kategorinin içeriğinin açıklanmasının ardından ulaşılan

sonuçları destekleyebilmek amacıyla katılımcıların ifadelerinden bire bir örneklere yer verilmiştir.

3) *Üye Kontrolüne Başvurma*: Elde edilen bulguların geçerliğini (Glaser, 2002, s. 25) ve güvenirliğini (Birt vd., 2016) sağlamak amacıyla son olarak üye kontrolüne (member-checking) başvurulmuştur. Üye kontrolü, araştırma raporunun sahaya geri götürüldüğü ve katılımcıların incelemesine sunulduğu bir aşamayı ifade etmektedir (Lincoln ve Guba, 1985, s. 236). Üye kontrolü farklı şekillerde yapılabilmektedir. Bunlar arasında transkript ve kodların katılımcılara yazılı olarak gönderilmesi, üye kontrolü görüşmesi ve üye kontrolü odak grup görüşmesi gibi uygulamalar yer almaktadır (Birt vd., 2016). Bu araştırmada verilerin analizinin tamamlanmasının ardından katılımcılar arasından rastgele seçilen üç kadın yönetici ile üye kontrolü görüşmeleri yapılmıştır. Yapılan üye kontrol görüşmelerinde şu adımlar izlenmiştir (Birt vd., 2016; Doyle, 2007);

   - *Araştırma raporunun hazırlanması*: Üye kontrol görüşmelerinde araştırmacı tarafından hazırlanan bir rapor üzerinde durulmuştur. Bu raporda araştırmanın genel bulgularının kategoriler ve alt kategoriler hâlinde sentezlenmiş bir özeti yer almıştır. Ayrıca her bir katılımcının kategori ve alt kategorilere ilişkin ifadelerinden örnek cümlelere yer verilmiştir.
   - *Katılımcıların belirlenmesi*: Üye kontrol görüşmelerinin yapılacağı kadın yöneticiler, katılımcı grubu arasından rastgele seçilmiştir. Seçilen üç katılımcıdan ikisinin yurtdışında bir pozisyona atanmaları ve yeniden iletişim kurulamaması nedeniyle bu katılımcıların yerine yine rastgele bir şekilde iki katılımcı daha belirlenmiştir. Belirlenen üç kadın yönetici ile yeniden iletişime geçilerek üye kontrol görüşmesine katılım için onayları alınmış ve uygun bir tarih belirlenmiştir.
   - *Görüşme süreci*: Üye kontrol görüşmeleri katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda yüz yüze bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılarak yürütülen görüşmeler ortalama 75 dakika sürmüştür. Katılımcıların izni doğrultusunda görüşme süresince ses kaydı alınmıştır.
   - *Sentezlenmiş bulguların değerlendirilmesi*: Üye kontrol görüşmelerinde, katılımcılardan araştırma raporunu değerlendirmeleri istenmiştir. Öncelikle her bir katılımcıya araştırma raporu yazılı olarak verilmiş ve sırasıyla her bir kategori ve alt kategorinin içeriği açıklanmıştır. Ardından katılımcının hangi

cümlelerine dayanarak bulguların oluşturulduğu izah edilmiştir. Son olarak katılımcılara deneyimlerinin doğru bir şekilde tasvir edilip edilmediği, bulguların onlara adil ve saygılı davrandığını hissedip hissetmedikleri, yoruma veya bulgulara herhangi bir itirazlarının bulunup bulunmadığı ve eklemek istedikleri başka bir husus olup olmadığı (Koelsch, 2013) sorulmuştur. Katılımcıların geri bildirimleri "Katılıyorum", "Kısmen Katılıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde üç gruba ayrılmıştır.

- *Elde edilen verilerin yorumlanması ve araştırma bulguları ile entegre edilmesi*: Üye kontrol görüşmelerinin tamamlanmasının ardından araştırmacı tarafından ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. Elde edilen transkriptler kullanılarak katılımcıların alt kategoriler ve kategorilere ilişkin geribildirimlerinin içeriği değerlendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3-3: Üye Kontrol Görüşmesi Sonuçları

Katılımcıların Görüşleri	Katılımcılar Tarafından Değerlendirilen Alt Kategori Sayısı		
	10. Katılımcı Sibel Hanım	14. Katılımcı Neşe Hanım	18. Katılımcı Ebru Hanım
Katılıyorum	35	43	27
Kısmen Katılıyorum (Düzeltme)	3	1	1
Katılmıyorum	0	0	0
Değerlendirilen Alt Kategori Sayısı	38	44	28
Deneyimi Bulunmayan Alt Kategori Sayısı	29	23	39
Toplam Alt Kategori Sayısı	67	67	67

Tablo 3-3'te görüldüğü üzere katılımcıların geri bildirimlerinin büyük oranda onaylayıcı ifadelerden oluştuğu belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların bazı alt kategorilere yönelik düzeltme önerilerinin bulunduğu da gözlenmiştir. Örneğin Neşe Hanım, kariyer engelleri kapsamında yer alan ve başlangıçta "*zayıf yönlerin meydana getirdiği zorluklar*" olarak adlandırılan bir alt kategoriye yönelik bir eleştirisini dile getirmiştir. Günümüzde iş dünyasında bireylerin kariyerleri ile ilgili geliştirmeye ihtiyaç duyduğu yönlerini belirtmek amacıyla zayıf yönler ifadesi yerine gelişime

açık yönler ifadesinin kullanımının tercih edildiğini belirtmiştir. Katılımcıdan elde edilen bu geribildirim akademik perspektifle değerlendirildiğinde, bütün özelliklerin yaşam boyu gelişime açık bir yönünün bulunduğu söylenebilir. Öte yandan bu alt kategoride, katılımcıların zayıf olarak algıladığı ve buna bağlı olarak geliştirme ihtiyacı hissettikleri yönler vurgulanmaktadır. Dolayısıyla gelişime açık yönler ifadesi, bu alt kategorinin anlamını tam olarak yansıtmamaktadır. Bu nedenle bu alt kategorinin *"geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönler"* olarak adlandırılmasının içerdiği anlamı yansıtması bakımından daha uygun olacağına karar verilmiştir. Yapılan bu düzeltmeye benzer şekilde katılımcıların diğer önerileri de gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

- *Güvenirlik Uzlaşma Yüzdesinin Hesaplanması*: Üye kontrol görüşmelerinden elde edilen sonuçlar üzerinde ikinci olarak Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen nitel araştırmaların kodlama sonuçlarına ilişkin güvenirlik uzlaşma yüzdesi hesaplanmıştır. Uzlaşma yüzdesinin hesaplanmasında katılımcıların "*Katılıyorum"* seçeneğini işaretlediği alt kategorilerin sayısı, formülün "*Görüş Birliği*" bölümünde; "*Kısmen Katılıyorum*" ve "*Katılmıyorum*" seçeneklerini işaretlediği alt kategorilerin sayısı, formülün *"Görüş Ayrılığı"* bölümünde değerlendirilmiştir. Yapılan işlemlere aşağıda yer verilmiştir.

Uzlaşma Yüzdesi= [Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] x 100

Uzlaşma Yüzdesi= [(35+43+27) / (35+43+27+3+1+1)] x100

Uzlaşma Yüzdesi= [105 / 110] x 100

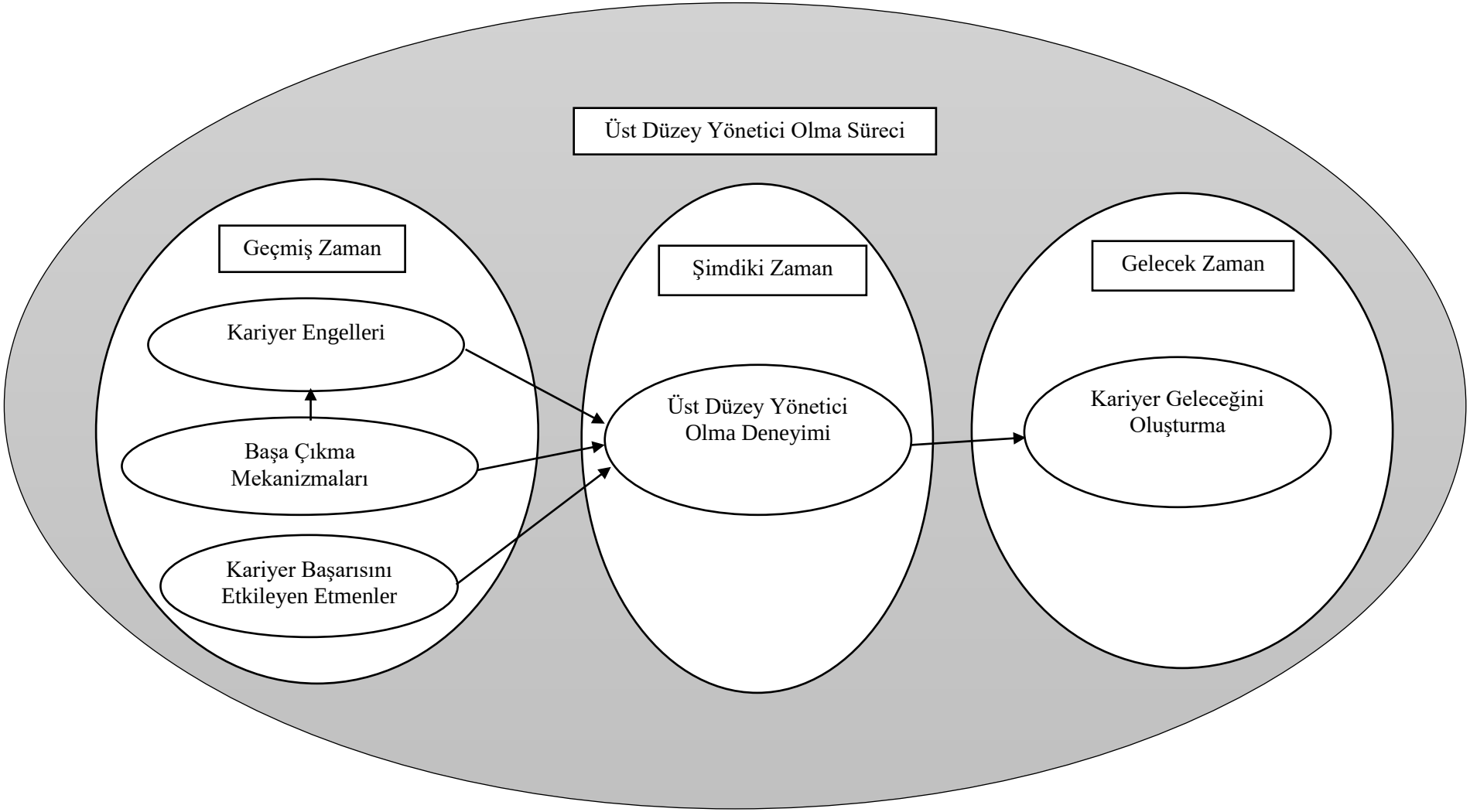
Uzlaşma Yüzdesi = 95,45

Yapılan işlemler sonucunda kodlama sonuçlarının güvenirlik yüzdesi 95,45 olarak hesaplanmıştır. Miles, Huberman ve Saldana'ya (2014, s.67) göre nitel araştırmalarda yüksek bir iç tutarlık düzeyine ulaşılabilmesi için uzlaşma katsayısının %85 ve üzerinde olması beklenmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın kodlama sonuçlarının yüksek bir güvenirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin incelendiği bu araştırmanın çekirdek kategorisi *üst düzey yönetici olma süreci* olarak belirlenmiştir (Bkz. Şekil 4-1). Üst düzey yönetici olma süreci, geçmiş yaşantıların sağladığı birikimi, şimdiki zamanda yönetici olmaya yüklenen anlamları ve geleceğe yönelik kariyer planlarını içeren uzun bir kariyer gelişimi yolculuğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zaman ekseninde değerlendirildiğinde kariyer engelleri, başa çıkma mekanizmaları ve kariyer başarısını etkileyen faktörlerin temelini çoğunlukla geçmiş yaşantıların oluşturduğu gözlenmiştir. Buna göre kariyer geçmişinde karşılaşılan engellerin, bu engellerle nasıl başa çıkıldığının ve kariyer gelişiminin erken dönemlerinden itibaren kariyer başarısına katkı sağlayan unsurların sağladığı birikim şimdiki zamanda üst düzey yönetici olma deneyimlerini şekillendirmiştir. Diğer taraftan şimdiki zamanda katılımcıların üst düzey yönetici olmaya yönelik algıları ve deneyimleri, geleceğe yönelik kariyer planları üzerinde belirleyici bir rol oynamıştır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde elde edilen kategoriler, çekirdek kategori ve diğer kategoriler ile ilişkileri bakımından aşağıda açıklanmıştır.

Kariyer engelleri, kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde karşı karşıya kaldığı çeşitli kaynaklardan ortaya çıkabilen istenmeyen unsurları veya yaşantıları içermektedir. Kariyer engelleri, kadınların üst düzey yönetici olma sürecini zorlaştırmakla birlikte üst düzey yönetici olma deneyimini ve kariyer geleceğinin nasıl şekillendirileceğini de etkilemektedir. Üst düzey yönetici olma sürecine etkileri kapsamında değerlendirildiğinde pozisyon gerilemesi gibi bazı kariyer engellerinin, kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde terfi elde etmesini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Üst düzey yönetici olma deneyimlerine etkileri bakımından incelendiğinde ise bazı kariyer engellerinin kadınların mesleki motivasyonları ve özyetkinlik inançları üzerinde olumsuz etkilerinin bulunması, yönetici olmanın olumsuz hislerle birlikte algılanmasına neden olabilmektedir. Özellikle rol çatışması durumunda kadınların yeterince iyi anne olamama kaygısı, suçluluk duygularını beraberinde getirebilmektedir. Bu tür durumlarda yaşanan çatışmalar yönetici olma deneyimlerine de yansıyabilmektedir.



Şekil 4-1: Kadınların Üst Düzey Yönetici Olma Süreci

Başa çıkma mekanizmaları, kariyer engellerinin üstesinden gelebilmek amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir ve kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olma sürecine devam edebilmesinde önemli bir faktördür. Bu araştırmadaki katılımcılar tarafından kullanılan başa çıkma stratejileri, kadınların genel anlamda yaşadığı kariyer engelleri ile etkin bir mücadeleye girdiklerini göstermiştir. Tepkisel davranma stratejisi dışında ise diğer stratejilerin kariyer engelleri ile büyük oranda başarılı bir biçimde başa çıkmayı sağladığı söylenebilir. Kadınların aktif çabaları sonucunda, bir kariyer engelinin üstesinden gelebildiğini hissetmesi bir sonraki kariyer engeli için kendini daha güçlü hissetmesine katkıda bulunmuştur. Bu sayede kadınlar işlevsel olduğunu düşündüğü stratejileri yeniden kullanmaya ve çevresinde de bu tür destek kaynakları aramaya başlamıştır. Örneğin, iş ortamında androjen rolleri benimsemenin kariyer engelleri ile başa çıkmadaki katkısını fark eden bir kadın yönetici, evlilik planlarında da androjen bakış açısına sahip bir eşe yer verebilmekte ve bu sayede kariyer gelişiminde eşinin desteğini alabilmektedir. Dolayısıyla başa çıkma mekanizmaları kariyer engelleri ile mücadele edebilmeye yardımcı olarak kadınların kariyer gelişimlerini sürdürebilmelerine katkı sağlamıştır.

Kariyer başarısını etkileyen etmenler, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde başarılı olabilmelerini sağlayan içsel ve dışsal kaynakları ifade etmektedir. Bu faktörler, kadın yöneticilerin kariyer basamaklarındaki yolculuğunu başarılı bir şekilde sürdürebilmesine ve üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşabilmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca başarılı bir kariyer gelişiminin sürdürülmesini sağlayan etmenler aynı zamanda kadınların üst düzey yönetici olma deneyimlerini de olumlu yönde etkilemiştir. Kariyer başarısını etkileyen kaynaklardan yeterli düzeyde destek alan kadınların motivasyonları yükselmekte ve üst düzey yönetici olmayı daha olumlu bir deneyim olarak algılamaktadırlar.

Üst düzey yönetici olma deneyimi, kadınların üst düzey yönetici olmaya yüklediği anlamları ve bu çerçevede yöneticilik rollerinin nasıl deneyimlendiğini içeren bir kategoridir. Üst düzey yönetici olmak kadınlar tarafından bağlamsal faktörler, yöneticilik rolleri ve özellikleri çerçevesinde deneyimlenmiştir. Bu deneyimler ayrıca kariyer başarısını etkileyen etmenlerin, kariyer engellerinin ve başa çıkma mekanizmalarının etkilerine bağlı olarak şekillenmiştir. Bununla birlikte

üst düzey yönetici olma deneyimlerinin niteliği, üst düzey yönetici olma süreci ve kariyer geleceğine yönelik planları üzerinde de kritik bir role sahip olmuştur. Üst düzey yönetici olma sürecine etkileri bakımından incelendiğinde, üst düzey yönetici olma deneyimlerinin genel anlamda olumlu yaşantılar içerdiği ölçüde üst düzey yönetici olma sürecine katkıda bulunduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra üst düzey yönetici olma deneyimleri kadınların kariyer geleceğine yönelik planlarını da şekillendirmiştir. Mevcut deneyimleri dâhilinde mesleki doyumları yüksek olan kadınlar kariyer gelişimini sürdürülebilir olarak algılamış, kariyer planlarını uygulamaya geçirebilmek için gereken gayreti göstermişlerdir.

Kariyer geleceğini oluşturma kategorisi ise üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlarını ve bu planları oluştururken dikkate aldıkları unsurları içermiştir. Kariyer geleceğine yönelik hedefler belirlemek, ulaşılmak istenen kariyer basamağını göstermesi açısından üst düzey yönetici olma sürecine katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Bununla birlikte üst düzey kadın yöneticilerin oluşturdukları kariyer hedefleri, kariyer gelişiminin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğunu göstermesi açısından da önemlidir. Katılımcılar aynı zamanda bu hedefleri oluştururken bazı faktörleri göz önünde bulundurduklarından söz etmişlerdir. Kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler, kadın yöneticilerin bireysel özelliklerinden iş dünyasının özelliklerine doğru geniş bir kapsamı içermiştir. Bu durum, katılımcıların ulaşılabilir ve etkili kariyer hedefleri oluşturmaya dikkat ettiklerini göstermiştir. Özetle kariyer geleceğini oluşturma kategorisi, geçmiş ve şimdiki zamandan elde edilen deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan ve üst düzey yöneticilik kariyerine yön veren, gelecekte ulaşılmak istenen istikameti belirleyen bir rol üstlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen kategorilerin, çekirdek kategori ile ilişkilerinin açıklanmasının ardından her bir kategorinin kapsamında yer alan alt kategori ve kodların açıklamasına geçilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda 1) üst düzey yönetici olma süreci, 2) üst düzey yönetici olma deneyimi, 3) kariyer başarısını etkileyen faktörler, 4) kariyer engelleri, 5) başa çıkma mekanizmaları ve 6) kariyer geleceğini oluşturma olmak üzere altı kategoriye ulaşılmıştır. Elde edilen bu kategoriler üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin erken dönemlerindeki deneyimlerinden başlayarak kariyer geleceğini şekillendirmeye yönelik planlarına doğru bir seyir izlemiştir. Elde edilen bulguların bütünsel çerçevesine Tablo 4-1'de yer verilmiştir.

Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler

Görüşme Soruları	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Bazında Frekans	Katılımcı Bazında Frekans
• Bulunduğunuz yöneticilik pozisyonunuza ulaşma yolculuğunuzdan bahseder misiniz? • Üst düzey yöneticilik teklifini aldığınız zamanki duygu ve düşüncelerinizden söz eder misiniz?	1. Üst Düzey Yönetici Olma Süreci	1.1.Uygulama Deneyimi Olması	1.1.1.Ön yöneticilik tecrübeleri	435	18
			1.1.2. İş tecrübeleri	205	14
		1.2. Kişisel Özelliklerin Prezentasyonu	1.2.1. Fark edilme beklentisi	67	10
			1.2.2. Kendini gösterme	24	5
		1.3. Pozisyon Boşluğu	1.3.1. Üst yöneticinin terfisi veya emekli olması	21	8
			1.3.2. Aile şirketi olması	16	2
			1.3.3. Yeni pozisyon açılması	1	1
		1.4. Üst Düzey Yöneticilik Teklifi	1.4.1. Üst yönetimden kadın yöneticiye doğru	41	19
			1.4.2. Kadın yöneticiden üst yönetime doğru	10	2
			1.4.3. Kurum içi	17	17
			1.4.4. Kurum dışı	4	4
		1.5. Üst Düzey Yöneticilik Teklifine Yönelik Tepkiler	1.5.1. Direnç gösterme	35	6
			1.5.2. Teşvik edilme	41	4
			1.5.3. Teklifi değerlendirme ve karar verme	135	18
		1.6. Kurum Türüne Göre Yönetici Seçimi	1.6.1. Özel kurumlarda yönetici seçimi	166	10
			1.6.2. Kamu kurumlarında yönetici seçimi	6	2
			Toplam	1224	21

Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler *(devamı)*

Görüşme Soruları	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Bazında Frekans	Katılımcı Bazında Frekans
• Bir kadın olarak yönetici olmak sizin için ne anlam ifade ediyor? • Meslekte rutin bir gününüz nasıl geçiyor? • Üst düzey yöneticilik sorumluluklarınız nelerdir?	2. Yönetici Olma Deneyimi	2.1. Kültürel Bağlam	2.1.1. Çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak	500	21
			2.1.2. Sektör bağlamında kadın yönetici olmak	145	12
			2.1.3. Türkiye'de kadın yönetici olmak	460	19
		2.2. Yöneticilik Sorumlulukları	2.2.1. Sorumluluk alanı	1137	21
			2.2.2. Yoğun çalışma temposu	337	19
			2.2.3. Sosyal sorumluluk çalışmaları	64	10
		2.3. Liderlik Stilleri	2.3.1. Demokratik liderlik	35	8
			2.3.2. Durumsal liderlik	14	4
			2.3.3. Vizyoner liderlik	3	1
		2.4. Yabancı Dil Yeterliği	2.4.1. Jargon kullanımı	38	7
			2.4.2. Yabancı dil bilgisi	13	6
		Toplam		2746	21

Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler *(devamı)*

Görüşme Soruları	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Bazında Frekans	Katılımcı Bazında Frekans
• Sizce neleri yapmış olmanız sizi bu noktaya taşıdı? • Kariyerinizde bulunduğunuz konumun hangi beceri ve yetenekleri gerektirdiğini düşüyorsunuz? Ve bu özellikler açısından kendinizi nasıl algılıyorsunuz?	3.Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörler	3.1. İçsel Faktörler	3.1.1. Çalışma alışkanlıkları	394	21
			3.1.2. Beceriler	265	18
			3.1.3. İçsel motivasyon	256	18
			3.1.4. Özgün katkı	196	15
			3.1.5. Olumlu kişilik özellikleri	163	15
			3.1.6. Eğitim geçmişi	123	14
			3.1.7. Geçmiş yaşantıların etkisi	105	11
			3.1.8. İş yaşamındaki önemli tecrübeler	42	5
			3.1.9. Düşünme stilleri	37	8
• Kariyer gelişiminizde sizi destekleyen kaynaklarınız nelerdir veya kimlerdir?		3.2. Dışsal Faktörler	3.2.1. Destek kaynakları	543	20
			3.2.2. Dışsal motivasyon kaynakları	259	18
			3.2.3. Kurumun olumlu özellikleri	242	19
			3.2.4. Şans	154	15
			Toplam	2779	21

Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler *(devamı)*

Görüşme Soruları	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Bazında Frekans	Katılımcı Bazında Frekans
• Kariyerinizde karşılaştığınız engeller var mı? Varsa bunlardan söz eder misiniz? • Kariyerinizle ilgili olarak geliştirmeyi hedeflediğiniz ya da zayıf olduğunu düşündüğünüz yönleriniz varsa nelerdir? • Yaşamınızdaki diğer rollerin (ebeveynlik, eş vs.) veya ailevi sorumluluklarınızın kariyerinize nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?	4. Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engeller	4.1. Kariyer Engelleri	4.1.1. Şiddetli rekabet ortamı	215	10
			4.1.2. İşin stresli yönleri	181	15
			4.1.3. Mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenme	179	8
			4.1.4. Erkekler kulübüne inisiyasyon	141	7
			4.1.5. Pozisyon gerilemesi	114	5
			4.1.6. Aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri	113	6
			4.1.7. İş ve annelik rollerinin çatışması	101	13
			4.1.8. İş ve diğer yaşam rollerinin çatışması	79	13
			4.1.9. Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönler	58	10
			4.1.10. Kurumsal kriz dönemleri	50	4
			Toplam	1231	21

Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler *(devamı)*

Görüşme Soruları	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Bazında Frekans	Katılımcı Bazında Frekans
• Kariyerinizde karşılaştığınız zorluklarla nasıl başa çıkarsınız?	5. Başa Çıkma Mekanizmaları	5.1. Başa Çıkma Stratejileri	5.1.1. Dönemsel önceliklerin belirlenmesi	305	17
			5.1.2. Androjeni rolleri benimseme	154	13
			5.1.3. İletişim becerilerini kullanma	78	5
			5.1.4. Eğitim desteği	54	8
			5.1.5. Telafi etme çabası	45	5
			5.1.6. İkame etme	24	2
			5.1.7. Tepkisel davranma	22	3
			5.1.8. Psikolojik desteğe başvurma	20	2
		5.2. Başa Çıkma Tarzları	5.2.1. Dönüm noktası niteliğindeki yaşantılardan destek alma	69	7
			5.2.2. Çözüm odaklı olma	10	2
			Toplam	781	21

Tablo 4-1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Sürecine İlişkin Kategoriler ve Alt Kategoriler *(devamı)*

Görüşme Soruları	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Bazında Frekans	Katılımcı Bazında Frekans
• Geleceğe yönelik kariyer planlarınız var mı? Biraz bahseder misiniz?	6. Kariyer Geleceğini Oluşturma	6.1. Kariyer Hedefleri	6.1.1. Farklı kariyer seçenekleri	111	11
			6.1.2. Emeklilik planları	61	7
			6.1.3. Kurumun kalıcılığına destek	32	2
		6.2. Kariyer Hedefi Ortaya Koyabilmeyi Etkileyen Faktörler	6.2.1. Konfor alanı algısı	191	14
			6.2.2. İş dünyasının değişken yapısı	103	13
			6.2.3. Aile faktörü	82	10
			6.2.4. Kendini tanıma	76	19
			6.2.5. Doygunluk hissi	61	11
			6.2.6. Yaş faktörü	49	11
			6.2.7. Kariyer basamakları	35	8
			Toplam	801	21

Katılımcılara yöneltilen görüşme sorularına verilen yanıtlar doğrultusunda geliştirilen kategori, alt kategori ve kodlara Tablo 4-1'de yer verilerek araştırma bulgularının bütüncül bir perspektifle sunulması hedeflenmiştir. Bununla birlikte analiz edilen veri seti hakkında bilgi sunmak amacıyla her bir kategori, alt kategori ve kodun sahip olduğu frekanslar da verilmiştir. Cümle frekansı, katılımcıların her bir alt kategoriye yönelik ifade ettiği anlamlı bütünlüğü olan cümlelerin sayısını göstermektedir. Katılımcı frekansı ise ilgili alt kategori hakkında kaç katılımcının deneyimlerinden söz ettiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde cümle frekansı en yüksek olan kategorinin kariyer başarısını etkileyen etmenler (f=2779) olduğu gözlenmiştir. Bu kategoriyi ikinci sırada yönetici olma deneyimi (f=2746) izlemiştir. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimleri çerçevesinde elde edilen bulguların sunumunda araştırma problemlerinin sırası izlenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle her bir kategorinin içeriği alt kategori ve kodlar bağlamında açıklanmış ve katılımcıların ifadelerinden örneklere yer verilmiştir.

4.1. Üst Düzey Yönetici Olma Sürecine İlişkin Bulgular

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi bağlamında ilk olarak üst düzey yönetici olma sürecindeki deneyimleri incelenmiştir. Bu deneyimler, üst düzey yöneticiliğe aday gösterilebilmek amacıyla gereken ön koşul kriterler niteliğini taşıdığından katılımcıların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına nasıl ulaştıklarını açıklamada önemli bir yeri bulunmaktadır. Üst düzey yönetici olma sürecindeki deneyimleri altı alt kategori çerçevesinde incelemek mümkündür. Bunlar uygulama deneyiminin olması, kişisel özelliklerin prezentasyonu, pozisyon boşluğu, üst düzey yöneticilik teklifi, üst düzey yöneticilik teklifine yönelik tepkiler ve kurum türüne göre yönetici seçimidir. Bu alt kategorilerin cümle ve katılımcı frekanslarına Tablo 4-2'de yer verilmiştir.

Tablo 4-2: Üst Düzey Yönetici Olma Süreci

Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Frekansı (cf)	Katılımcı Frekansı (kf)
1.1. Uygulama Deneyiminin Olması	1.1.1. Ön yöneticilik tecrübeleri	435	18
	1.1.2. İş tecrübeleri	205	14
1.2. Kişisel Özelliklerin Prezentasyonu	1.2.1. Fark edilme beklentisi	67	10
	1.2.2. Kendini gösterme	24	5
1.3. Pozisyon Boşluğu	1.3.1. Üst yöneticinin terfisi veya emekli olması	21	8
	1.3.2. Aile şirketi olması	16	2
	1.3.3. Yeni pozisyon açılması	1	1
1.4. Üst Düzey Yöneticilik Teklifi	1.4.1. Üst yönetimden kadın yöneticiye doğru	41	19
	1.4.2. Kadın yöneticiden üst yönetime doğru	10	2
	1.4.3. Kurum içi	17	17
	1.4.4. Kurum dışı	4	4
1.5. Üst Düzey Yöneticilik Teklifine Yönelik Tepkiler	1.5.1. Direnç gösterme	35	6
	1.5.2. Teşvik edilme	41	4
	1.5.3. Teklifi değerlendirme ve karar verme	135	18
1.6. Kurum Türüne Göre Üst Düzey Yönetici Seçimi	1.6.1. Özel kurumlarda yönetici seçimi	166	10
	1.6.2. Kamu kurumlarında yönetici seçimi	6	2
	Toplam	1224	21

Yukarıdaki tabloda katılımcıların üst düzey yönetici olma sürecinde elde ettiği tecrübelere yer verilmiştir. Bunlar arasında en yüksek cümle frekansına uygulama deneyiminin olması alt kategorisinin "ön yöneticilik tecrübeleri" kodu sahiptir (cf=435). Katılımcı frekansı açısından incelendiğinde ise üst düzey yöneticilik teklifi alt kategorisinin "üst yönetimden kadın yöneticiye doğru" kodunun en yüksek katılımcı frekansına sahip olduğu belirlenmiştir (kf=19).

Üst düzey yönetici olma süreci, aşamalı bir sıra izlemiştir. Dolayısıyla bulguların sunumunda da bu sıraya özen gösterilmiştir. Her bir alt kategorinin içeriği sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1 Uygulama deneyiminin olması. Uygulama deneyimi, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin erken dönemlerinden itibaren elde ettikleri iş tecrübelerini ve yöneticilik tecrübelerini ifade etmektedir. İş yaşamına girildiği andan itibaren edinilen iş tecrübeleri ile kariyer gelişimlerinin ilerleyen aşamalarında alt ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında edinilen yöneticilik tecrübeleri, üst düzey

yöneticilik sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmek amacıyla gereken birikimi ve donanımı sağlamaktadır.

Kariyer gelişim basamakları açısından düşünüldüğünde katılımcıların ilk olarak çeşitli iş tecrübelerinin (cf=205, kf=14) katkısını vurguladıkları görülmüştür. İş tecrübeleri, bir kurumun farklı bölümlerinde sürdürülen, yöneticilik rolleri dışındaki görevleri ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcıların, kurumun üretim, satış ve pazarlama gibi çeşitli bölümlerindeki yaşantılarından söz ettikleri gözlenmiştir. Örneğin, sağlık sektöründe genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Esra Hanım kariyer gelişiminin ilk dönemlerindeki iş tecrübelerini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Ben bu şirkette management trainee (yönetici stajyeri) olarak başladım. İlk etapta da satış teşkilatında yani işimizin en güncel yapıldığı yer (olan), doktorlara ilaçlarımızın tanıtımı aşamasında çalıştım."*

Benzer şekilde otomotiv sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Nil Hanım, sahibi olduğu aile şirketinin çeşitli bölümlerinde edindiği iş tecrübelerinin kariyer gelişimine önemli katkılarının bulunduğundan bahsetmiştir:

> *"Bir dönem muhasebe müdürümüzün yanında staj yaptım. Bir dönem araç kiralama ofisinde fiilen bankonun arkasında aktif satış yaparak, aktif kiralama işlemlerini gerçekleştirdim. İşin mutfağında bulunmak, sahada bulunmak, oralarda fiilen işin içine girmiş olmak benim en büyük avantajım oldu. Sonraki dönemlerde özellikle onun faydasını çok gördüm."*

İş tecrübeleri, kurumdaki işlerin aktif olarak yürütüldüğü bölümlerde çalışarak bu bölümleri yakından tanımayı sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumun alt kariyer basamaklarında iş tecrübeleri elde ederek üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşan kadınlar, ekibindeki bireylerin deneyimlerine ve yaşadığı problemlere yönelik kapsamlı bir anlayışa sahip olabilmektedir.

Uygulama deneyimlerinin ikinci bölümünde ön yöneticilik tecrübeleri (cf=435, kf=18) yer almaktadır. Ön yöneticilik tecrübeleri, alt ve orta düzey yöneticilik basamaklarında üstlenilen yöneticilik rollerini içermektedir. Bu tecrübeler, çeşitli yönetim basamaklarının çalışma yöntemlerini tanıma adına bir bilgi ve uygulama birikimi sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların nasıl organize

edileceği, kurumsal hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği, yaşanan problemlerin çözümünde hangi yolların izlenebileceği gibi hususlar, deneyimler yoluyla öğrenilmektedir. Bu bakımdan katılımcılar üst düzey yöneticilik pozisyonuna aday olarak gösterilebilmelerinde ön yöneticilik tecrübelerinin katkılarından da söz etmişlerdir. Örneğin, bir devlet üniversitesinde rektör yardımcılığı pozisyonunda görevini sürdüren Derya Hanım, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmada ön yöneticilik tecrübelerinin önemini şu sözleri ile ifade etmiştir:

> "*Yani tabi uzun bir süreç. (...) Kendi bölümümüzde bölüm başkanlığı, fakülte kurulu üyelikleri, yönetim kurulu üyelikleri yaptım. Bunlar bir birikim sağlıyor tabi. İdari deneyim de önemli böyle bir pozisyon (rektör yardımcılığı) için."*

Benzer şekilde bir devlet üniversitesinde dekan pozisyonunda görevini sürdüren Selin Hanım da ön yöneticilik tecrübelerinin önemini vurgulamıştır:

> *"Ben hep şundan yanayım: İşin mutfağından gelmek gerekiyor. Bu nedenle dekan olmadan önce ana bilim dalı başkanlığı, enstitü müdür yardımcılığı, dekan yardımcılığı görevlerinde bulundum."*

Finans sektöründe genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Neşe Hanım kariyer gelişimi süresince elde ettiği iş tecrübelerinin ve ön yöneticilik tecrübelerinin üst düzey yöneticiliğe ulaşmasındaki katkılarından şu şekilde söz etmiştir:

> *"Bankacılıkta ya bir alanda kalır orada ilerlersiniz ya da benim yaptığım gibi... Ben farklı alanlara çok ilgi duydum. Benim kariyerimde yani senior manager'lık (üst düzey yöneticilik) pozisyonunu almamdaki en önemli etken şu oldu: Ben farklı farklı departmanlardaki yöneticilik rollerinde aşağı yukarı beş altı yıl çalıştım."*

Edinilen iş tecrübeleri ile alt ve orta düzey yöneticilik basamaklarındaki tecrübeler kadınlar için önemli bir birikim sağlamakla birlikte bazı kurumlarda üst düzey yöneticilik pozisyonlarına aday gösterilebilmek için bu tecrübelerin ötesine geçmek gerekmektedir. Bu hususta bazı katılımcılar, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmayı hedefleyen birçok kişi arasından görünür hâle gelebilmek ve rakipleri arasından seçilebilmek için sahip oldukları güçlü yönlerin uygun bir şekilde sunumuna önem verdiklerini dile getirmişlerdir.

4.1.2. Kişisel özelliklerin prezentasyonu. Üst düzey yönetici olma sürecinde katılımcıların sözünü ettiği ikinci alt kategori kişisel özelliklerin prezentasyonu ile ilgilidir. Bu alt kategori kapsamında katılımcıların görüşlerinin iki gruba ayrıldığı gözlenmiştir. Birinci gruptaki kadın yöneticiler deneyimlerinden yola çıkarak, üst düzey yönetici olma sürecinde elde ettikleri uygulama deneyimlerinin yanı sıra kişisel özelliklerin prezentasyonunun önemli bir husus olduğunu açıklamışlardır (cf=24, kf=5). İkinci gruptaki kadın yöneticiler ise kariyer basamaklarında ilerlemelerinde büyük oranda iş tecrübeleri ve ön yöneticilik tecrübeleri süresince gösterdikleri başarılı performansın etkili olduğunu ve bu nedenle sahip oldukları özelliklerin görünürlüğünü artırmak adına fazladan bir gayret sergilemeye ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir (cf=67, kf=10).

Birinci gruptaki kadın yöneticiler, üst düzey yöneticiliğe aday gösterilebilmek için sahip oldukları özelliklerin ve deneyimlerin görünür olması adına çaba sarf edilmesi gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Böylece benzer yetkinliklere sahip diğer çalışanlar arasından fark edilebilir hâle gelebildiklerini belirtmişlerdir. Örneğin, hızlı tüketim sektöründe yer alan bir kurumda bir dönem uluslararası düzeyde genel müdür yardımcılığı görevinde bulunan Şevval Hanım kariyer basamaklarında yükselme öyküsünde sahip olduğu yetkinliklerin yanı sıra kişisel özelliklerinin uygun bir şekilde sunumunun da önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir:

> *"Yurtdışında marka direktörlüğü yaparken bir üst pozisyon olan pazarlama direktörlüğüne hazırlandım. Orada önemli olan şuydu: Benim kendimi hazırlamam ama (bunun yanı sıra) benim kendimi gösterebilmem. Maalesef kişisel pazarlama çok çok önemli bir şey*."

Öte yandan ikinci grupta yer alan kadın yöneticilerin ise çalışma gayretlerinin bağlı bulundukları üst yöneticileri tarafından fark edileceğine yönelik bir beklentiye sahip olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bu grupta yer alan kadın yöneticiler, uygulama deneyimleri sonucunda elde ettikleri birikimin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına aday gösterilmede yeterli olduğuna inandıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin, turizm sektöründe operasyon direktörü pozisyonunda görev yapan Sibel Hanım bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

"Ben işin doğasında gerçekten bir şey hedefliyorsam, iyi niyetle çalışıp elde etmeye çalışıyorsam bunun yöneticiler ya da organizasyonlar tarafından görülmeyeceğini düşünmüyorum."

Özel bir eğitim kurumunda genel müdür yardımcılığı pozisyonunda görev yapan Serap Hanım da benzer şekilde üst düzey yönetici olma sürecinde çalışma gayretinin fark edilmesine yönelik bir beklentiye sahip olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

"Genel müdür yardımcılığı pozisyonuna terfi etmem şeyden kaynaklandı, fark edilmek. Sadece (öğrenmeye yönelik) merak etmekle ilgili özel bir çaba sarf ettim. Onun dışında özel bir çaba sarf etmedim. Fark edildi ve terfi oldu."

Katılımcıların söylemlerinden anlaşıldığı üzere kişisel özelliklerin prezentasyonuna verilen önem, kurumun kariyer geliştirme politikaları ile yakından ilgilidir. Bazı kurumlarda kadınlardan, sahip oldukları özelliklerin görünürlüğünü artırması yoluyla üst düzey yöneticilik pozisyonu için istekliliğini kanıtlaması beklenirken, diğer bazı kurumlarda ise uygulama deneyimleri aşamasında sergilenen performans kariyer basamaklarında yükseltilmede yeterli bir kriter olarak değerlendirilebilmektedir.

4.1.3. Pozisyon boşluğu. Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma yolculuğunda gerekli olan ön koşullardan bir diğeri de pozisyon boşluğunun oluşmasıdır. Üst düzey yönetici olma sürecinde uygulama deneyimlerinin elde edilmesi ve kişisel özelliklerin prezentasyonu büyük oranda kadın yöneticilerin bireysel çabalarına bağlı faktörler iken pozisyon boşluğunun oluşması, kadın yöneticilerin kontrol alanı dışında yer alan bir faktör olmaktadır. Pozisyon boşluğu, kurumun kariyer geliştirme politikalarıyla ve kurumdaki kariyer hareketlilikleriyle yakından ilişkilidir. Kariyer hareketliliklerinin fazla olduğu kurumların kariyer basamaklarında pozisyon boşluğu oluşma ihtimali artarken, kariyer hareketliliklerinin yavaş olduğu kurumlarda bu ihtimal azalabilmektedir. Bu yönüyle pozisyon boşluğunun oluşması süreci, kadın yöneticilerin kariyer basamaklarında yükselmesinde belirleyici ve bağlayıcı bir rol oynayabilmektedir.

Pozisyon boşluğu çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Bazı katılımcılar, üst yöneticinin terfisi veya emekli olması (cf=21, kf=8) yoluyla pozisyon boşluğunun oluştuğunu belirtmiştir. Örneğin, Esra Hanım bağlı bulunduğu

üst yöneticisinin terfi elde etmesi sonucunda pozisyon boşluğunun oluştuğunu ve böylelikle üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselme imkânı bulduğunu belirtmiştir:

> *"Mevcut yöneticimiz yurtdışına gidiyordu. Onun pozisyonunu birkaç kişiyi aday göstererek vermeyi planlıyorlardı."*

Selin Hanım ise üst yöneticisinin görev süresinin sona ermesiyle birlikte ilgili pozisyona aday gösterildiğini belirtmiştir:

> *"Yani onun ötesinde dekanımızın (görev) süresi bitince de benim illa dekan olmamı istediler."*

Poziyon boşluğu ikinci olarak kurumun büyümesi ve buna bağlı olarak yeni departmanların açılması ile veya kurum içerisinde var olan pozisyonlara ek olarak yeni pozisyonların oluşturulması (cf=1, kf=1) ile meydana gelebilmektedir. Bu tür durumlar da üst düzey yöneticilik pozisyonlarında boşluğun oluşmasını sağlamaktadır. Finans sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Nazan Hanım, görev yaptığı kurum bünyesinde yeni bir şirketin kurulması sonucunda oluşan pozisyon boşluğunun kariyer gelişiminde önemli bir fırsat meydana getirdiğini belirtmiştir:

> "*O sırada bu şirket daha kurulmamıştı ama kurulma aşamasındaydı ve genel müdür arayışları vardı."*

Buraya kadar sözü edilen pozisyon boşlukları kurumsal firmalarda veya üniversitelerde görev yapan kadın yöneticilerin deneyimlerini ifade etmektedir. Sahibi oldukları aile şirketinde görev yapan kadın yöneticilerin pozisyon boşluğu (cf=16, kf=2) elde etme süreci ise diğer kadın yöneticilerin deneyimlerinden belli ölçüde farklılaşmaktadır. Aile şirketlerinde üst düzey yöneticilik rolleri, aile üyeleri arasında sırasıyla yerine getirilen bir görev olmaktadır. Bu yönüyle aile şirketinde yönetici olan kadınların üst düzey yöneticilik rollerini üstlenmesinin, büyük oranda planlı ve öngörülebilir bir seyir izlediği söylenebilir. Otomotiv sektöründeki aile şirketinde genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Nil Hanım'ın paylaşımları bu duruma örnek olarak gösterilebilir:

"Bu şirkette, aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulumuz var ve benim burada aslında kendimi ispat etmemle beraber bu iş (genel müdürlük) bana teklif edilmiş oldu. Yani burada biraz da işin doğal akışı beni oraya taşıdı."

Bununla birlikte aile şirketlerinde kurumsal düzeyde meydana gelen çeşitli kriz durumları, meydana getirdiği belirsizliklere bağlı olarak üst düzey yöneticilik rollerinin bir kuşaktan diğer kuşağa devredilme zamanlamasını etkileyebilmektedir. Bu tür durumlarda pozisyon boşluğu plansız ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Sanayi sektöründeki aile şirketinde yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdüren Gizem Hanım'ın yaşantıları bu duruma örnek olarak gösterilebilir:

"Ben babamı 25 yaşında kaybettim. (...) Ben yönetici olabilirim gibi zaten bir lüksüm olmadı. Orada zaten hani biraz mecburiyet (vardı) biraz da kendiliğinden (oldu)…"

Üst düzey yönetici olma sürecinde buraya kadar sözü edilen ön koşulların sağlanmasının ardından bir sonraki adımda üst düzey yönetici adaylığı teklifi yer almaktadır. Bu teklif, gerekli kriterleri taşıyan çalışanlar arasından uygun görülen bazı kişilere sunulmakta ve bu yolla belirlenen adayların yöneticilik seçimine hazırlanması amaçlanmaktadır.

4.1.4. Üst düzey yöneticilik teklifi. Üst düzey yöneticilik teklifini, teklifi sunan kaynak ve kurum tipi açısından iki şekilde incelemek mümkündür. Üst düzey yöneticilik teklifi, ilk olarak teklifin kaynağı açısından incelenmiştir. Teklifi sunan kaynak açısından ele alındığında üst düzey yöneticilik teklifinin, adaydan bağlı bulunduğu üst yöneticilerine doğru ya da üst yöneticiden adaya doğru olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Katılımcılar arasında azınlıkta bulunmakla birlikte bazı kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna bizzat adaylığını açıklamak suretiyle yöneticilik teklifini bağlı bulunduğu üst yöneticiye veya yönetim kuruluna sunduğu anlaşılmıştır (cf=10, kf=2). Bilişim sektöründe genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Ayça Hanım bu pozisyona adaylığını şu şekilde açıkladığını belirtmiştir:

"*İşe ara verdiğim dokuzuncu ayın sonunda bana işe geri dönmemi teklif ettiler. Ben de dedim ki: Aynı pozisyona geri dönmem doğru olmaz. 'Peki ne*

istiyorsun?' dediler. Ayrıldığım pozisyonun bir üstü olan genel müdürlüğü yürütebileceğimi söyledim."

Nazan Hanım, genel müdürlük pozisyonuna adaylığını açıklayan bir diğer katılımcıdır. Bu teklifi şu şekilde ifade etmiştir:

"Ben bankanın genel müdür yardımcısıydım. O zamanki bankanın üst yönetimine ve yönetim kurulu başkanına buna (genel müdür pozisyonuna) aday olduğumu söyledim."

Üst düzey yöneticilik poziyonlarına adaylığını açıklamak cesur davranmayı gerektirmektedir. Ancak bu durum adayı çeşitli risklere açık hâle de getirebilmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticiliğe adaylığını bizzat açıklayan kadın sayısının azınlıkta kaldığı söylenebilir. Sibel Hanım bu durumu şu şekilde açıklamıştır:

"Şimdi bir yönetici iken müdür olmak istiyorum dediğiniz noktada müdürlüğün sorumluluğunu biliyor musunuz ve sizin için doğru zaman mı? Çünkü o pozisyonu alıp fail etmek de var işin içinde, başarısız olmak da var."

Üst düzey yöneticilik pozisyonuna bizzat adaylığını açıklamanın içerdiği riskler nedeniyle katılımcıların büyük bir bölümünün üst düzey yöneticilik teklifini, bağlı bulundukları üst yöneticisinden aldıkları belirlenmiştir (cf=41, kf=19). Örneğin, otomotiv sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Feride Hanım genel müdürlük teklifini, terfi eden üst yöneticisinden aldığını belirtmiştir:

"O kadar hızlı oldu ki yani 'Feride, yaparsın değil mi?'. Böyle bir sohbet esnasında 'Ne dersin? (diye sordu)'. Olur dedim."

Esra Hanım da benzer şekilde üst düzey yöneticilik teklifini bağlı bulunduğu üst yöneticisinden aldığını belirtmiştir:

"Eski genel müdürümüz o dönemde beni çağırdı, dedi ki senden herkes çok pozitif bahsediyor. Ben senin de bu sürece girmeni istiyorum. Değerlendirmeye sokacağız seni."

Üst düzey yöneticilik teklifi ikinci olarak teklifin geldiği kurum tipi açısından incelenmiştir. Bazı kadınlar, üst düzey yöneticilik teklifini görev yapmakta oldukları kurumdan (kurum içi), bazı kadınlar ise farklı bir kurumdan (kurum dışı) aldıklarını belirtmiştir. Serap Hanım yöneticilik teklifinin kurum içi olduğunu diğer bir ifade ile

çalışmakta olduğu kurumun, kendisine genel müdür yardımcılığı teklifinde bulunduğunu belirtmiştir:

"*İçeriden terfinin öyle güzel bir tarafı var.*"

Sibel Hanım ise yöneticilik teklifini dışarıdan bir kurumdan aldığını belirtmiştir:

"Mesela ben LinkedIn'den ulaşıldığımı biliyorum. T. şirketinde çalışırken bir şekilde P. şirketi bana ulaştı, şu an içinde çalıştığım firma."

4.1.5. Üst düzey yöneticilik teklifine yönelik tepkiler. Üst düzey yöneticilik teklifinin ardından katılımcıların deneyimlerinin iki farklı seyir izlediği belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilik pozisyonuna adaylığını bizzat açıklayan kadınlar, tekliflerinin kabul edilmesinin ardından doğrudan yöneticilik seçimi aşamasına geçmişlerdir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilik teklifini bağlı bulunduğu üst yöneticisinden alan katılımcılar ise yöneticilik teklifine verdikleri bazı tepkilerden söz etmişlerdir.

Üst düzey yöneticilik teklifine yönelik tepkiler kapsamında bazı kadın yöneticiler direnç tepkileri gösterdiklerini belirtmişlerdir (cf=35, kf=6). Bu kadın yöneticiler, üst düzey yöneticilik teklifini beklenmedik bir durum olarak deneyimlediklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle üst düzey yöneticilik rollerine hazır olup olmadığını sorgulama imkânı bulamadıklarını ve başlangıçta üst düzey yöneticilik teklifini reddetmeyi planladıklarını belirtmişlerdir. Selin Hanım, yöneticilik rollerine yönelik direnç tepkisinin arka planında yer alan düşünceyi şu şekilde ifade etmiştir:

"*Ben hiçbir zaman yönetici olacağım diye bir hedef belirlemedim. Olabilecek de en son insan bendim diye düşünürdüm.*"

Bazı kadın yöneticiler ise üst düzey yöneticilik teklifini bir süreliğine reddettiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, bir devlet üniversitesinde dekan görevinde bulunan Nazlı Hanım, mesleki gelişim hedeflerine öncelik vermesi nedeniyle yöneticilik teklifini belli bir dönem kabul etmediğini belirtmiştir:

"İlk olarak 2003-2004 yılları olsa gerek, o zamanki dekanımız dekan yardımcısı olmamı istemişti. O zaman ben bunu reddetmiştim uygun bir dille. Yardımcı doçenttim o zaman ve doçentlik hazırlıkları içindeydim."

Direnç tepkileri, kadınların üst düzey yöneticilik rollerinden bir süreliğine uzak durmasına neden olmuştur. Bununla birlikte bu kadınların, meslektaşlarının veya üst yöneticilerinin teşviki (cf=41, kf= 4) ile karşılaşmaları durumunda üst düzey yöneticilik teklifi üzerinde yeniden düşünmeye başladıkları ve böylelikle teklifi değerlendirme ve karar verme aşamasına geçtikleri ortaya çıkmıştır. Derya Hanım, bir meslektaşının teşviki ile rektör yardımcılığı teklifini yeniden değerlendirdiğini ve meslek alanının gelişimi için üst düzey yönetici olmasının önemini göz önünde bulundurmaya başladığını belirtmiştir:

> *"Orada belki biraz kırılma noktası hani, gene bizim kürsüden bir hoca, "Bu çok önemli bir görev kurum için. Sen kabul et. Bunu reddetmen doğru olmaz." falan diye beni ikna etti."*

İnsan kaynakları alanında direktörlük görevini sürdürmekte olan Ebru Hanım üst düzey yöneticilik teklifine yönelik gösterdiği direnç, teşvik edilme ve teklifi kabul sürecini şu şekilde özetlemiştir:

> *"Önce bir tereddüt ettim yani. Ben hiç kurumsal hayata bir daha (dönmek istemezken) ... Ama o kadar ısrar ettiler ve o kadar vizyoner bir tablo çizdiler ki reddedemedim."*

Üst düzey yöneticilik teklifini direnç tepkileri ile karşılayan katılımcılara karşın diğer bazı kadın yöneticiler ise üst düzey yöneticilik teklifini sevinç, neşe, heyecan gibi olumlu duygularla karşıladıklarını belirtmişlerdir. Örneğin, Serap Hanım aldığı genel müdür yardımcılığı teklifi karşısında gösterdiği kabul tepkisini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Genel müdürüm "Seni terfi ettiriyoruz." dediğinde şaşırmıştım. Nasıl yani? Gerçekten mi? Fark ettiniz mi? (demiştim)."*

Üst düzey yöneticilik teklifine yönelik büyük oranda olumlu tepki gösteren kadın yöneticiler, bu aşamadan sonra teklifin içeriğini değerlendirme ve karar verme aşamasına geçtiklerini ifade etmişlerdir (cf=135, kf=18). Sigortacılık sektöründe genel müdür poziyonunda görev yapan Öykü Hanım genel müdürlük teklifini değerlendirirken göz önünde bulundurduğu hususları şu şekilde açıklamıştır:

"Sigorta segmenti bankacılığa yakın bir segmentti. Ona dikkat ettim. Bir de A. grup firması olması benim için çok değerliydi. Ayrıca bir şeyleri sıfırdan genel müdür olarak başlatmak heyecanlı geldi."

İnsan kaynakları sektöründe genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Filiz Hanım ise kurum dışından aldığı üst düzey yöneticilik teklifini değerlendirirken ilgili kurumun beklentilerini göz önünde bulundurduğunu ve bu beklentilerin kendi yetkinlik alanı ile örtüşmesini önemsediğini belirtmiştir.

"Öncelikle şunu sorguladım: Benden beklenti ne? Kurumun bir dönüşüme ihtiyaç duyduğunu, inovatif çözümlere girişeceğini gördüm. İşin bu kısmı aslında benim senelerdir yaptığım çalışmalarla örtüştü."

Sonuç olarak üst düzey yöneticilik teklifini dirençle ya da olumlu tepkilerle karşılamalarına bakılmaksızın her iki gruptaki kadın yöneticiler, teklifi değerlendirme ve karar verme aşamasını deneyimlemişlerdir. Bu aşamada katılımcıların, sahip oldukları yetkinliklerle ve ilgi alanlarıyla pozisyonun gerektirdiği sorumlulukların uyumu ve kurumun prestiji gibi çeşitli özellikleri dikkate aldıkları gözlenmiştir. Bu kriterler doğrultusunda üst düzey yöneticilik teklifini değerlendiren ve kabul eden katılımcılar son olarak üst düzey yönetici seçimi aşamasına geçmişlerdir.

4.1.6. Kurum türüne göre üst düzey yönetici seçimi. Üst düzey yönetici olabilmek amacıyla başarılı bir şekilde geçirilmesi gereken son aşama yönetici seçimidir. Katılımcıların deneyimlerinden yönetici seçiminin kamu (cf=6, kf=2) ve özel kurumlarda (cf=166, kf=10) farklı bir süreç izlediği ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarını temsilen bu araştırmada devlet üniversitelerinde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapan kadınlar yer almıştır. Üniversitelerdeki üst düzey yöneticilerin seçiminde; YÖK'ün belirlediği kriterler doğrultusunda ilgili koşulları sağlayan adayların belirlenmesi, bu adaylar arasından bir seçim yapılması ve bağlı bulunulan üst makamlardan onayın alınması şeklinde üç aşamalı bir süreç ortaya çıkmıştır. Nazlı Hanım, yaşadığı seçim deneyimini şu şekilde ifade etmiştir:

"Seçim oldu. Aday olan diğer üç kişi birer oy (aldı). Ben işte 53 oy ile, yani fakültenin genel eğilimi ile dekan oldum."

Bir vakıf üniversitesinin rektörlük görevini yürüten Nehir Hanım, yöneticilik seçimi sürecinde benzer aşamaların izlediğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Mütevelli heyeti tarafından benim ismim üzerinde karar kılınmasının ardından ismim YÖK'e gönderildi. YÖK onlayladıktan sonra Cumhurbaşkanlığına gitti. Cumhurbaşkanlığı onayladı ve atama işlemim gerçekleşti."*

Özel kurumlarda üst düzey yönetici seçiminde kamu kurumlarından farklı olarak bir sınav aşamasının bulunduğu gözlenmiştir. Buna göre özel kurumlarda üst düzey yönetici seçiminin; yönetici adaylarının belirlenmesi, sınav süreci ve yönetici atamasının yapılması gibi bir dizi süreci izlediği ortaya çıkmıştır. Yönetici adayları, ön koşul deneyimleri ve özellikleri sağlayan bireyler arasından üst yöneticinin teklifi veya katılımcının adaylığını açıklaması ile belirlenmiştir. Örneğin, Sibel Hanım görev yaptığı kurumda üst düzey yönetici seçimine aday olabilmek için aranan kriterlerden birini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Benim bağlı bulunduğum yöneticimin, peerlarımın ve benimle birlikte çalışan ekibin dâhil olduğu 360 derece değerlendirme yapılıyor. Bunun sonucunda belli bir puanın üzerindeysen seçim sürecine giriyorsun."*

Yönetici adaylarının belirlenmesinin ardından katılımcılar, üst düzey yöneticilikle ilgili bilgi ve becerilerinin test edildiği bir sınava girdiklerini belirtmiştir. Neşe Hanım geçirdiği sınav sürecini şu şekilde açıklamıştır:

> "*Eligible (nitelikli) olan kimselerden bir komite oluşturuluyor, insan kaynaklarının dâhil olduğu bir komite. Adayların CV'leri toplanıyor. Bu grup her gelen adayı interwiev (mülakat) yapıyor. Bizde bir göreve alınmadan önce beş kişinin sizi interwiev yapması gerekiyor ve size bir puan veriyorlar. Altı aday vardı bu pozisyon için. Bende end up ettiler (karar kıldılar)."*

Benzer şekilde Sibel Hanım görev yaptığı kurumun üst düzey yöneticilik seçimi sürecinde geçirdiği sınav aşamasını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Bütün gün süren bir assessment'a (değerlendirmeye) giriyorsunuz. Bir metin veriliyor ve diyor ki bu kişi senin altında çalışan biri ve ciddi bir sıkıntısı var. Okuyorsun ve orada çalışan bir kişi o rolde karşına geliyor ve sana sıkıntısını anlatıyor. Sen de yöneticisi olarak nasıl yönettiğine*

bakıyorsun. Ya da bir finans tablosu konuyor önüne. Mesela satış gelirleri ya da satış simülasyonu. Tablo bu, nasıl hareket edeceksin buradan gibi şeyler çıkıyor."

Özel kurumlarda üst düzey yönetici seçiminde sınav aşaması önemli bir bölümü oluşturmakla birlikte ilgili pozisyon için bir kişinin uygun görüldüğü durumlarda sınav aşaması devre dışı bırakılabilmektedir. Bu durumda adaya üst düzey yöneticilik pozisyonu direkt olarak teklif edilmektedir. Sağlık sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Ezgi Hanım, bu durumu şu şekilde açıklamıştır:

"Bazen şöyle de olabilir, o pozisyon için zaten çok uygunsunuzdur. Firma ne içeriye ne dışarıya gitme ihtiyacı hisseder. Direkt gelir ve pozisyonu teklif eder."

Üst düzey yönetici olma süreci aşamalarının tamamını veya bir bölümünü deneyimleyen katılımcıların bu sürecin ardından üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaştığı ortaya çıkmıştır. İkinci olarak katılımcıların üst düzey yönetici olarak ne tür deneyimler elde ettikleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar üst düzey yönetici olma deneyimi kategorisi çerçevesinde aşağıda sunulmuştur.

4.2. Üst Düzey Yönetici Olma Deneyimine İlişkin Bulgular

Üst düzey yönetici olma deneyimi, kadınların üst düzey yönetici olmaya yönelik yüklediği anlamları ve kadın yönetici olarak ne tür deneyimler elde ettiklerini içeren bir kategoridir. Bu kategori kapsamında elde edilen bulgular kültürel bağlam, sorumluluk alanı, liderlik stilleri ve yabancı dil yeterliği alt kategorileri çerçevesinde incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara Tablo 4-3'te yer verilmiştir.

Tablo 4-3: Üst Düzey Yönetici Olma Deneyimi

Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Frekansı (cf)	Katılımcı Frekansı (kf)
2.1. Kültürel Bağlam	2.1.1. Çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak	500	21
	2.1.2. Sektör bağlamında kadın yönetici olmak	145	12
	2.1.3. Türkiye'de kadın yönetici olmak	460	19
2.2. Sorumluluk Alanı	2.2.1. Yöneticilik sorumlulukları	1137	21
	2.2.2. Yoğun çalışma temposu	337	19
	2.2.3. Sosyal sorumluluk çalışmaları	64	10
2.3. Liderlik Stilleri	2.3.1. Demokratik liderlik	35	8
	2.3.2. Durumsal liderlik	14	4
	2.3.3. Vizyoner liderlik	3	1
2.4. Yabancı Dil Yeterliği	2.4.1. Jargon kullanımı	38	7
	2.4.2. Yabancı dil bilgisi	13	6
	Toplam	2746	21

Tablo 4-3'te görüldüğü üzere üst düzey yönetici olma deneyimleri üzerinde kültürel bağlam, sorumluluk alanı, benimsenen liderlik stili ve yabancı dil yeterliğinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bunlar arasında katılımcıların en fazla sorumluluk alanı alt kategorisinin yöneticilik sorumlulukları kodu ile ilgili paylaşımda bulunduğu gözlenmiştir (cf=1137). Katılımcı frekansı açısından incelendiğinde çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak (kf=21) ve yöneticilik sorumlulukları (kf=21) kodlarının en yüksek frekansa sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1. Kültürel bağlam. Bir kadın olarak üst düzey yöneticiliğin nasıl deneyimlendiğini içeren bu alt kategoride, katılımcıların yöneticilik deneyimlerinin yakın çevrelerinden uzak çevrelerine doğru üç farklı bağlam çerçevesinde şekillendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla üç farklı yöneticilik algısının ortaya çıktığı söylenebilir: Çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak, sektör bağlamında kadın yönetici olmak, Türkiye'de kadın yönetici olmak.

4.2.1.1. Çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak. Çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak (cf=500, kf=21), katılımcıların görev yaptığı kurum bünyesinde üst düzey yönetici olmaları ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Bu algının kurumda çalışılan süre, kurumdaki ve yöneticilik pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımı ve üst yönetici ile ilişkiler çerçevesinde şekillendiği ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi, kadın yöneticilerin bir kurumda çalışan olarak ne kadar

zamandır bulunduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışma süresi katılımcılar tarafından farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. Bazı katılımcılar bir kurumda tecrübeli bir çalışan olmanın o kurumun yöneticilik basamaklarında yükselmesinde avantaj sağladığını belirtirken, diğer bazı katılımcılar ise çeşitli kurumlarda edinilen tecrübelerin yöneticilik becerilerine daha fazla katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Neşe Hanım, aynı kurumda uzun süre deneyimi bulunan katılımcılardan biridir ve bu deneyimin kurum kültürüne aşinalığı beraberinde getirmesi sebebiyle avantaja dönüştüğünü belirtmiştir:

> *"Ben çok eski ...'liyim. 1993'ten beri bu bankadayım ve bakıldığında artık kendi içinde bütün kuralları, akışı yalayıp yutmuş durumdayım. İlişkileri biliyorum. Bölümler arası iş nasıl dağılır, onu biliyorum. Bence yönetici olduktan sonra beni bir üst düzeye taşıyan en büyük adımlardan biriydi bu."*

Diğer taraftan Aslı Hanım farklı kurum deneyimlerinin, sağladığı yaşantı çeşitliliğinden ve bu durumun yöneticilik beceri setine katkılarından söz etmiştir:

> *"Birkaç değişik sektörde çalıştım ve bunun da bana çok şey kattığına inanıyorum. Çok farklı asetler elde ettim burada. Çok farklı insan profillerini gördüm. Bir yerde çok uzun yıllar çalışmanın doğru olmadığını düşünüyorum. Farklı renkleri de görmek ve ondan bir sentez çıkarmak çok önemli."*

Katılımcıların çalıştıkları kurumda üst düzey yönetici olma deneyimlerini şekillendiren bir diğer unsur, kurumun genelindeki ve yöneticilik pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımıdır. Diğer bir ifade ile bir kurumda erkeklerin ya da kadınların çoğunlukta olması, kadın yöneticilerin ekibindeki çalışanlar ile kurduğu iletişimi ve ilişkileri farklılaştırabilmektedir. Örneğin, Sibel Hanım erkek çalışanların ağırlıkta olduğu bir ekiple çalışırken iletişim stilleri açısından cinsiyete özgü farklılıklar deneyimlediğini belirtmiştir:

> *"Burası mühendis ya da teknik bölüm mezunu (erkek) arkadaşlarla dolu. Mesela iyi bir haber veriyorum toplantıda. Hepsi bakıyor böyle (durgun bir yüz ifadesi taklidi yapıyor). 'Sevinmediniz mi?' diyorum, 'Sevindik.' diyorlar. E tamam diyorum, demek ki (sevinçlerini) gösterme şekilleri böyle."*

Yöneticilik pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımı ise kadın yöneticilerin eş değer pozisyonlardaki diğer yöneticilerle ilişkilerinin niteliğini etkileyebilmektedir. Bir devlet üniversitesinde dekan pozisyonunda görev yapan Nazlı Hanım, kadın yöneticilerin çoğunluğu oluşturduğu bir kurumda çalışıyor olmanın verdiği hisleri şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Şimdi şunu belirteyim, bu üniversitede kadın yönetici olmam şaşılacak, karşılaşılmayacak bir şey hiç değil. (...) Ben bu üniversitede, bu fakültede idareci olmaktan son derece memnunum. Mutluyum."*

Selin Hanım da benzer şekilde görev yaptığı kurumda kadın yöneticilerin çoğunlukta olmasını olumlu bir durum olarak deneyimlediğini dile getirmiştir:

> *"Biz kadın dekanlar çok iyi anlaşıyoruz maşallah. Uyumumuz çok iyi."*

Üst düzey kadın yöneticilerin görev yaptıkları kurumda yönetici olma deneyimlerini etkileyen bir diğer unsur da bağlı bulundukları üst yönetici ile ilişkilerin niteliğidir. Bu hususta üst yöneticinin yaklaşımının destekleyici olarak algılandığı durumlarda kadın yöneticilerin kuruma yönelik memnuniyetinde artış yaşanmıştır. Şevval Hanım'ın şu ifadeleri üst yönetici ile ilişkilerin kuruma yönelik bakış açısı üzerindeki belirleyici rolünü göstermektedir:

> *"Bu firmaya ilk girerken o zamanki genel müdürle yaklaşık üç buçuk saat süren bir görüşmem olmuştu. O zaman zaten demiştim ki evet, burası tam bana göre bir yer."*

Çalışılan kurumda üst düzey kadın yönetici olma ile ilgili deneyimler çeşitli unsurlardan etkilenmekle birlikte yaşantıların genel anlamda olumlu olması, kadın yöneticilerin kurumsal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Serap Hanım, çalıştığı kurumdaki pozitif deneyimlerinin kurumsal bağlılığına etkisini şu şekilde dile getirmiştir:

> *"Gösterdiğiniz performansın üstleriniz tarafından görülmesiyle kurum aidiyetiniz artıyor. Bağlılığınız artıyor."*

4.2.1.2. Sektör bağlamında kadın yönetici olmak. Katılımcıların üst düzey yönetici olma deneyimleri ikinci olarak sektörel bağlam (cf=145, kf=12) çerçevesinde şekillenmiştir. Buna göre sektörde üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımının, kadınların üst düzey yönetici olma

deneyimlerini etkilediği belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin sayıca çoğunluğu oluşturduğu sektörlerde, üst düzey kadın yönetici olmak bazı katılımcılar tarafından, kendilerini ifade edebilme ve seslerini duyurma çabaları çerçevesinde var olma mücadelesi olarak deneyimlenmiştir. Örneğin, Öykü Hanım yaşadığı durumu şu şekilde dile getirmiştir:

> "*Azınlıkta olan kadın genel müdürlerden biri benim bu alanda. (...) Bir defa böyle toplantılara gittiğimizde ya da sektörü ilgilendiren konularda erkek egemen toplulukta kendi sesimizi duyurmaya çalışıyoruz. (...) Bu pek olamıyor tek ve yalnız kaldığım için zaman zaman."*

Üst düzey kadın yöneticilerin görev yaptığı sektörde sayıca azınlıkta olması, bazı katılımcılar tarafından destek ağlarının kurulmasına öncülük etme şeklinde deneyimlenmiştir. Bu katılımcılar, diğer kadınların desteklenmesi yoluyla sektördeki kadın yöneticilerin varlığını sürdürmelerine katkı sağlamayı hedeflediklerini dile getirmişlerdir. Örneğin, Nehir Hanım kadın yöneticiler arasında profesyonel ağ (network) oluşturma çabasını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Ben rektör olduğumda ilk (iş) kadın rektörleri davet ettim ve onlara bizim yeni teknolojilerimiz yapay zekâdır falan onları anlattım ki buradaki know how'ı (nasıl yapıldığı bilgisini) diğer kadın rektörler de alsınlar, üniversitelerinde kullasınlar ve bir dayanışma mekanizması için ellerinde başka bir şey olsun diye."*

Öte yandan bazı katılımcılar ise sektördeki cinsiyet dağılımının kadınların lehine olduğu durumlardan ve bu durumun yöneticilik deneyimlerine olumlu katkılarından söz etmiştir. Bu katılımcılardan biri olan Şevval Hanım bir önceki çalıştığı kurumda yaşadığı deneyimi şu şekilde dile getirmiştir:

> *"C. markası zaten dünyada ağırlıklı olarak kadın ürün müdürlerinin yönettiği bir markaydı. O yüzden de orada çok farklı bir network'e ulaşma şansım oldu. Çok daha erkek ağırlıklı bir sektörde bunu büyük ihtimalle bu kadar farkında olarak yapamayabilirdim."*

4.2.1.3. Türkiye'de kadın yönetici olmak. Üst düzey yönetici olma deneyimi katılımcılar tarafından son olarak ülke koşulları bağlamında ele alınmıştır (cf=460, kf=19). Katılımcılar Türkiye'de kadın yönetici olmakla ilgili deneyimlerine direkt olarak değinmemekle birlikte Türk toplumunda kadın olmakla ilgili deneyimlerinin

ve algılarının yöneticilik algılarına yansımalarından söz etmişlerdir. Onlara göre Türk toplumunda üst düzey kadın yönetici olma deneyimleri, Türk toplumunda kadın olma algısına bağlı olarak şekillenmiştir. Türkiye'de kadın olmak, diğer kadınların içinde bulunduğu olumsuz koşullar ve toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi nedeniyle büyük oranda negatif deneyimleri ve hisleri içermiştir. Feride Hanım, diğer kadınların içinde bulunduğu olumsuz koşulların, Türkiye'de kadın olmaya yönelik bakış açısını olumsuz yönde etkilediğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Türkiye'de kadın olmak zor bir iş. (...) Anadolu bayiisinde geçen gün bir bey bana amcasının çocuklarını anlatıyor. Saydı saydı. Sizin dedim, sülalede hiç kız yok mu? Yani kusura bakmayın biz genelde erkekleri sayarız (dedi)."*

Türkiye'de kadın olma deneyimini şekillendiren bir diğer unsur, toplumsal cinsiyet rolleri beklentileridir. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinin meydana getirdiği çoklu roller, kadınların ailevi sorumluluklarının beraberinde çalışan rollerini üstlenmesini gerektirmektedir. Bu sorumluluklar, Türk toplumunda kadın olmak ile erkek olmak arasında farklılıklar meydana getirebilmektedir. Cinsiyetler açısından meydana gelebilecek farklılıklar da Türk toplumunda kadın yönetici olma ile erkek yönetici olmanın farklı şekillerde deneyimlenmesine neden olabilmektedir. Serap Hanım bu farklılığı şu şekilde özetlemiştir:

> "*Mesela benim eşim de üst düzey yönetici bir şirkette. Ama sadece onu yönetiyor. (...) Şimdi bütün bunların üstüne ben kapıdan girdiğimde akşam ne yiyecekler? İkizlerim var. İkisinin arasında çatışma oluyor. Marketten eve gitmeden önce onlara bir şey alacaksam o çatışmayı yönetecek bir şey almam lazım. (...) Şimdi bütün bunları yönetiyorum. Bunu sadece ben yapmıyorum. Kadınlar bunu hep yapıyorlar*."

Bununla birlikte kültürel faktörlerin pozitif katkılarından söz eden katılımcılar da mevcuttur. Örneğin, Esra Hanım Türk toplumunun toplulukçu yapısının kadın yöneticiler için sosyal destek işlevi görmesi nedeniyle pozitif etkilerinin de bulunduğunu belirtmiştir:

> *"Türkiye'de yine çok şanslıyız biz. Çünkü annelerimiz çevremizde, kardeşlerimiz çevremizde. Çocuk olması durumunda makul ücretlerle yardım alabilme fırsatımız var."*

4.2.2. Sorumluluk alanı. Kadınların üst düzey yönetici olma deneyimleri çerçevesinde ortaya çıkan ikinci alt kategori sorumluluk alanıdır. Sorumluluk alanı, yöneticilik rolleri ile ilgili görev tanımlarını ve yapılan işleri ifade etmektedir ve içeriğinde üç farklı unsuru barındırmaktadır. Bu unsurlar yöneticilik sorumlulukları, yoğun çalışma temposu ve sosyal sorumluluk çalışmalarıdır.

4.2.2.1. Yöneticilik sorumlulukları. Üst düzey yöneticilerden beklenen idari görevleri ifade etmektedir. Yöneticilik sorumlulukları (cf=1137, kf=21), görev yapılan kuruma ve yöneticilik pozisyonuna göre değişiklik gösterebilmekle birlikte bu sorumlulukların bazı ortak yönlerinin de bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların ifadelerinden hareketle strateji belirleme, operasyonel işlerin koordinasyonu ve ekip ruhunu oluşturma görevlerinin katılımcıların üst düzey yöneticilik sorumlulukları arasında yer aldığı belirlenmiştir. Bu sorumluluklar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

Strateji belirleme. Kurumun geleceğine yönelik planlar oluşturma ve bu planlar doğrultusunda çeşitli kararlar almayı ifade etmektedir. İş dünyasında kurumların varlığını sürdürebilmesi için strateji geliştirme önemli bir özelliktir. Kurumun geleceğine yönelik etkili bir strateji belirleyebilmek için üst düzey yöneticilerden, iş dünyasında global ve yerel ölçekte meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmesi ve kurumların gelecek planlarını bu doğrultuda şekillendirebilmesi beklenmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin sorumluluk alanı içerisinde diğer işlere kıyasla strateji belirlemeye daha fazla zaman ayırmaları gerekmektedir. Feride Hanım bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Üst yönetici isen artık operasyonda %20 vakit ayırırsın. %80 strateji belirlersin."*

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin görev yaptıkları kurumun veya aile şirketinin geleceğine yönelik strateji belirlerken küresel ölçekte meydana gelen gelişmeleri takip ederek bu gelişmeleri yerel durumlara uygulamaya özen gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örneğin, Nil Hanım aile şirketinde genel müdür olarak görev yapan bir yönetici olarak, şirketin gelecekte de başarılı bir şekilde var olmaya devam edebilmesi için teknolojik yatırımlara önem verdiğini belirtmiştir:

> *"Araç kiralama sektörünü de doğrudan etkileyen birtakım gelişmeler var, teknolojik yenilikler var. (...) Teknoloji ile ilgili çok ciddi mesai ayırıyorum,*

onu söyleyebilirim. (...) Şirketin yakın zamanda bir teknoloji geçişini sağladık."

Şevval Hanım ise dünya genelinde değişen tüketici trendlerine uygun olarak kurumun stratejik planlarını oluşturduklarını ve bu doğrultuda ürettikleri ürünlerin nasıl yapılandırılacağı ile ilgili bir dönüşüm üzerinde çalıştıklarını belirtmiştir.

"Bizim önümüzdeki 10 senelik vizyonumuzda daha sağlıklı alternatiflere geçmek gibi bir hedefimiz var. Bu da global olarak zaten açıkladığımız bir vizyon. Bu dönüşümün nasıl yürütüleceğine, 2019'da nasıl devam ettireceğimize dair bir strateji oluşturuyorum."

Operasyonel işlerin koordinasyonu. Kadın yöneticilerin sorumluluk alanı kapsamında yer alan bir diğer görev, operasyonel işlerin koordinasyonudur. Operasyonel işler, bir kurumun ortaya koyduğu ürünün üretildiği ve ürünle ilgili diğer işlerin yapıldığı birimlerin görevlerini ifade etmektedir. Bu bakımdan operasyonel işler, çoğunlukla yöneticilik pozisyonları dışındaki bireyler tarafından yürütülmektedir. Gizem Hanım'a göre operasyonel işlerin üst düzey yönetici için anlamı şu şekildedir:

"Boya nasıl karıştırılır biliyorsun ama boyayı sen karıştırmıyorsun gibi bir durum var."

Bununla birlikte bazı üst düzey yöneticiler belirli oranlarda operasyonel görevler üstlendiklerinden söz etmiştir. Örneğin, üniversitede üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapan katılımcıların lisans veya lisansüstü düzeyde dersler vermesi operasyonel işler kapsamında incelenebilir. Rektör yardımcısı olarak görevini sürdüren Derya Hanım, operasyonel görevlerini şu şekilde ifade etmiştir:

"Biz idari görev yapıyoruz ama derslere de giriyoruz. Haftada iki üç gün dersim oluyor."

Üst düzey kadın yöneticilerin üstlendikleri operasyonel görevler kapsamında ikinci olarak Feride Hanım'ın deneyimleri örnek gösterilebilir. Feride Hanım, görev yaptığı kurumda iki yöneticilik görevini bir arada yürüttüğünü belirtmiştir. Bir tarafta genel müdürlük görevini, diğer tarafta ise finans müdürlüğünü görevini sürdürmektedir. Finans müdürlüğü kapsamında sürdürdüğü operasyonel çalışmaları şu şekilde açıklamıştır.

"Genel müdür olduğum taraf bana çok fazla operasyonel iş yükü yaratmıyor. (Ancak) finans müdürlüğünü yaptığım T. (şirketi) tarafında çok operasyonel iş yapıyorum. Bu operasyon yan sanayi, dış ticaret, hazine alanındaki tüm işleri kapsıyor."

Operasyonel işler çoğunlukla kurumdaki diğer çalışanların görev tanımlarında yer alan işler olmakla birlikte bir üst düzey yöneticinin operasyonel işlerin nasıl yapıldığını, süreçte yaşanan problemlerin bulunup bulunmadığını kontrol etmesi ve sürecin işleyişine katkıda bulunması beklenmektedir. Nil Hanım operasyonel işlerin takibi ile ilgili yaptığı işleri şu şekilde açıklamıştır:

"Benim mesai ayırdığım kısımlardan biri de işin gidişatı ile ilgili güncel raporların incelenmesi. En çok takip ettiğimiz, güncel veriler açısından neleri önemsiyoruz? Tabi ki satış grafiği. Yani gelirlerle ilgili trafiği her gün takip ediyoruz."

Ekip ruhunu oluşturma. Operasyonel işlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi, üst düzey kadın yöneticinin beraberinde çalışan ekibin iş birliği içerisinde ve uyumlu bir şekilde çalışabilmesine bağlıdır. Bu nedenle üst düzey kadın yöneticilerin sorumluluk alanında yer alan işlerden biri de ekip ruhunu oluşturmak için çaba göstermektir. Bu kapsamda Öykü Hanım ekip ruhunun önemini şu şekilde dile getirmiştir:

"Eğer takım iyi çalışıyorsa kurumun iş sonuçları da iyi oluyor. Bu nedenle en çok uğraştığımız konulardan biri de o, çalışan memnuniyeti."

Benzer şekilde Nazan Hanım da üst düzey yöneticilik pozisyonun sorumlulukları içerisinde ekip ruhunun önemli bir yerinin bulunduğunu belirtmiştir:

"Artık genel müdür demek bir organizasyon yönetmek demek. Farklı departmanları birlikte çalıştırabilmek ve verimli bir çıktı alabilmek üzerine kurulu."

Ekip ruhunu oluşturabilmek için ise kadın yöneticilerin izlediği farklı yöntemler bulunmaktadır. Ezgi Hanım, alınan kararlara çalışanları dâhil etmenin ve böylelikle çalışanların kuruma yönelik aidiyet hissini artırmanın ekip ruhunu oluşturmada etkili bir yöntem olduğunu ifade etmiştir:

"Dâhil etmeye çalışıyorum işin içine ilgili oldukları her konuda. Bilgilendirmeye çalışıyorum. Sonuçta her kararı ben vermiyorum, genel müdür olmam o anlama gelmiyor."

Neşe Hanım ise ekip ruhunu oluşturabilmek amacıyla ekibinde yer alan çalışanların iş stresini azaltmaya çalıştığından ve iş ortamı dışında ekiple birlikte yapılan aktivitelere önem verdiğinden söz etmiştir:

"Arada bir mesela drinkler yapıyoruz. Ne bileyim işte ayda bir defa falan hep beraber dışarı gidiyoruz. Bir şeyler yiyoruz, içiyoruz, eğleniyoruz."

Buraya kadar sözü edilen yöneticilik sorumluluklarının geniş bir yelpazeyi ifade ettiği söylenebilir. Bu nedenle üst düzey kadın yöneticiler bu sorumlulukları yerine getirebilmek amacıyla yoğun bir çalışma temposuna sahip olduklarından söz etmişlerdir.

4.2.2.2. Yoğun çalışma temposu. Üst düzey kadın yöneticilerin sorumluluk alanında yer alan görevlerin geniş bir kapsamı ifade etmesi yoğun çalışma temposunu beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla katılımcıların, sorumluluk alanı kapsamında en fazla sözünü ettikleri ikinci faktör yoğun çalışma temposu (cf=337, kf=19) olmuştur. Yoğun çalışma temposu, katılımcıların yöneticilik sorumluluklarının yoğunluğunu ve çalışma saatlerinin uzunluğunu göstermektedir. Bu doğrultuda Nehir Hanım sürdürmekte olduğu yoğun çalışma temposunu şu şekilde ifade etmiştir:

"Rektörlük öyle herhangi bir iş değil, 7/24 bir iş. Ciddi bir zamanımı ben artık buraya ayırıyorum."

Sibel Hanım da benzer şekilde çalışma temposunun yoğunluğunu şu şekilde dile getirmiştir:

"Biz 7-24 çalışan bir operasyonuz. (...) Mobil olmanın belki dezavantajı Ramazan Bayramı, Kurban Bayramı, hafta sonu vs hiçbir şeyiniz yok. Yani ben aslında şunu söyleyebilirim: Full hayatım boyunca çalıştım."

Üst düzey kadın yöneticiler yöneticilik sorumluluklarından kaynaklanan yoğun bir çalışma takvimine sahip olmakla birlikte sosyal sorumluluk çalışmalarına zaman ayırmaya da özen gösterdiklerinden söz etmişlerdir.

4.2.2.3. Sosyal sorumluluk çalışmaları. Üst düzey kadın yöneticilerin sorumluluk alanı kapsamında son olarak sosyal sorumluluk çalışmaları (cf=64, kf=10) yer almıştır. Sosyal sorumluluk çalışmaları, kadın yöneticiler tarafından toplum yararına yapılan işleri ifade etmektedir. Bu çalışmalar, kurumların teşvik ettiği veya kadın yöneticilerin gönüllü olarak üstlendiği çalışmalar şeklinde olabilmektedir. Örneğin, Derya Hanım görev yaptığı üniversitede yürütülen ve kendisinin de aktif rol üstlendiği sosyal sorumluluk çalışmalarını şu şekilde ifade etmiştir:

> "*Bu kurumda kadın araştırmaları merkezimizi kurduk. Orada daha çok cinsiyet ayrımı, eşitlik üstüne bir sürü çalışmalar yapılıyor*."

Öykü Hanım ise meslek alanı ile ilgili yürüttüğü sosyal sorumluluk çalışmalarını şu şekilde açıklamıştır:

"TÜSİAD'da görevliyim. Orada sivil toplum adına bir şeyler yapmaya çalışıyorum."

Kadınların üst düzey yönetici olma deneyimleri, sorumluluk alanı, yoğun çalışma temposu ve sosyal sorumluluk çalışmalarından etkilenmekle birlikte nasıl bir lider olmayı tercih ettikleri de bu deneyimleri şekillendirebilmektedir.

4.2.3. Liderlik stilleri. Katılımcıların üst düzey yönetici olma deneyimlerini etkileyen üçüncü unsur benimsedikleri liderlik stilleridir. Liderlik stili, görev yaptıkları kurum bünyesinde kadınların nasıl bir lider olduklarını ve ekibindeki çalışanlar ile ilişkilerinin niteliğini ifade etmektedir. Katılımcıların anlatımlarından yola çıkarak durumsal liderlik (cf=14, kf=4), demokratik liderlik (cf=35, kf=8) ve vizyoner liderlik (cf=3, kf=1) olmak üzere üç farklı liderlik stilini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Esra Hanım, durumsal liderlik stilini benimsediğini ve çalışanlarının özelliklerine göre yöneticilik stilini uyarladığını belirtmiştir:

> "*Bence buralarda durumsal liderlik çok önemli bir şey. Herkesin, beraber çalıştığın her arkadaşın yetkinliğine, beceri setine, işiyle ilgili beklentisine, karakterine göre bir pozisyon alması gerekiyor yöneticinin. Yani tek tip bir yöneticilik herkese uygulanır diye bir şey yok."*

Öykü Hanım ise demokratik liderlik stilini benimsediğini, özellikle karar alma süreçlerinde çoğunluğun görüşlerine önem verdiğini belirtmiştir:

"*Kendi fikrim vardır ama onda çok diretmem. Ben böyle düşünüyorum ama siz ne dersiniz? O sırada eğer fikirler farklı şekilde gelişiyorsa oraya evirmeye çalışırım kendimi. Esneğimdir."*

Derya Hanım da benzer şekilde demokratik liderlik stilini uygulama çabasında olduğunu şu şekilde dile getirmiştir:

"Mümkün olduğu kadar paylaşımlı, demokratik, başka katkılarla da ilerlesin diye hani sık sık o iletişimi güçlendirmek adına toplantılarımız oluyor."

Serap Hanım ise vizyoner liderlik stilini yansıtan bir yöneticidir. Vizyoner liderliğin, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesindeki payını şu şekilde açıklamıştır:

"Ben yarın sabaha çok keyifli bir çocuk kitabı yazılmasını istiyorsam o kitabı yazacak olan kişiyi harika bir kitap olacağına inandırmalıyım. Onu inandırabildiğim ölçüde iyi bir yöneticiyim."

Kadın yöneticilerin benimsediği liderlik stili, yönetici-çalışan ilişkilerinin şekillendirilmesine katkı sağlamaktadır. Demokratik bir çalışma ortamında bireyler kendi fikilerini ortaya koyabilme imkânı bulabilmektedir. Bununla birlikte durumsal liderlik, çalışanlar ile empati kurabilmeyi sağlaması ve ihtiyaca yönelik bir liderlik stilini yansıtması yönüyle çalışanların beklentilerini karşılamada etkili olabilmektedir. Vizyoner liderlik yoluyla da kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların motivasyonu sağlanabilmektedir. Dolayısıyla üst düzey kadın yöneticilerin tercih ettikleri liderlik stilinin, ekip ruhunun ve kurum ikliminin oluşumunda etkili rol oynadığı söylenebilir.

4.2.4. Yabancı dil yeterliği. Bu araştırmadaki katılımcıların üst düzey yönetici olma deneyimleri üzerinde son olarak yabancı dil yeterliğinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüzde küreselleşen iş dünyasında yabancı dil yeterliği, yurtdışı bağlantıların kurulmasında ve küresel ölçekte meydana gelen gelişmelerin takibinde önemli bir özellik hâline gelmiştir. Dolayısıyla çalışılan kurumun veya sektörün özellikleri fark etmeksizin yabancı dil bilgisi bütün yöneticiler için önemli bir yeterlik alanı olmaktadır. Bununla birlikte özellikle uluslararası kuruluşlarda görevini sürdüren bazı kadın yöneticilerin iki farklı yabancı dile sahip olduğunu

belirtmesi, yabancı dil yeterliğinin bu tür kurumlarda önemli bir husus olduğunu gösterebilmektedir.

Katılımcıların bildiği yabancı diller yöneticilik beceri setini geliştirmesi yoluyla yöneticilik deneyimlerini etkilemektedir. Bu bakımdan katılımcıların hangi yabancı diller konusunda yeterliğe sahip olduğu incelendiğinde büyük çoğunluğu (f=20) İngilizce'yi iyi bir düzeyde bildiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra Almanca, İspanyolca, Fransızca gibi dillere yönelik yeterlikleri olan katılımcılar da bulunmaktadır.

Yabancı dil yeterliğinin yönetici olma deneyimleri üzerindeki diğer bir etkisi de kurumsal firmalarda kendine özgü bir jargonun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Söz konusu jargon kullanımı, plaza dili olarak da ifade edilen, kurum içerisindeki günlük dilde Türkçe cümlelerin içerisinde İngilizce kelimelerin de kullanılması yoluyla oluşturulan bir iletişim biçimini yansıtmaktadır. Bu anlamda dilin genellikle İngilizce kelimelerin sonuna mastar ekinin (-mak, -mek) veya yapmak, etmek gibi eylemlerin eklenmesi yoluyla kullanıldığı dikkati çekmektedir. Katılımcıların bazı ifadeleri bu duruma örnek gösterilebilir.

> *"Interwievlar yaparak hangi aday neresi için uygun onu buluyoruz."* (Filiz Hanım)

> *"Çünkü o pozisyonu alıp fail etmek de var işin içinde."* (Sibel Hanım)

> *"Comfort zone'umun dışına çıkmak istemiyordum."* (Esra Hanım)

Jargon kullanımı, kurum içerisinde bir kültür meydana getirmektedir. Sektöre ve kurumun özelliklerine göre kullanılan kavramların farklılık göstermesi, kuruma özgü bir kültürel yapının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kurum çalışanları zamanla bu dile aşina hâle geldikçe plaza dilini kullanmaya ve kurum kültürüne dâhil olmaya başlamaktadır. Bu bakımdan jargon kullanımı özellikle kurumsal firmalarda yaygın olarak tercih edilen bir iletişim biçimi olabilmektedir. Neşe Hanım bu durumu şu şekilde açıklamıştır:

> *"Bir toplantıya girip hiç anlamadan çıktığın toplantılar olabilir yani öyle söyleyeyim. Çünkü cümlenin %70'i bu kısaltmalardan oluşuyor."*

Öte yandan çalışanların bu kültüre ait olmak için jargon kullanımını sürdürmeleri bu dil yapısının devamlılığına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra

katılımcılar jargon kullanımının, konuşmada pratiklik sağladığını belirtmişlerdir. Özellikle yurtdışı kökenli firmalarda yapılan uluslararası yazışmaların merkez kurumun diline göre düzenlenmesi nedeniyle alanyazına özgü kavramların orijinal formlarının kullanılmaya devam edilmesi, jargon oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu kavramların Türkçe karşılıklarının kullanılması durumunda, bir kavram için önerilen farklı çeviriler anlam karışıklıklarına neden olabilmektedir. Bazı kavramların ise Türkçe karşılıklarının bulunmasında zorluklar yaşanabilmektedir. Bu gibi durumlarda jargon kullanımı, iletişimde pratiklik sağlayabilmektedir. Neşe Hanım bu konudaki düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Plaza dili, daha hızlı konuşturuyor seni. Onu söylediğin zaman karşı taraf artık ne dediğini anlıyor. (...) Kolaylık sağlıyor."*

4.3. Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Kariyer başarısını etkileyen faktörler, üst düzey yönetici olma sürecinde destekleyici rol oynayan unsurları ifade etmektedir. Bu unsurlar kadın yöneticilerin kariyer gelişimi süresince kariyer basamaklarında başarılı bir şekilde yükselebilmesine katkı sağlayan birtakım içsel ve dışsal faktörlerden oluşmuştur. İçsel faktörler, kadın yöneticilerin sahip olduğu bireysel özellikleri diğer bir ifade ile güçlü yönlerini temsil etmektedir. Dışsal faktörler ise kadın yöneticilerin dışsal kaynaklardan aldığı destekleri ve katkıları içermektedir. Bu faktörlere Tablo 4-4'te yer verilmiştir.

Tablo 4-4: Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörler

Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Frekansı (cf)	Katılımcı Frekansı (kf)
3.1. İçsel Faktörler	3.1.1. Çalışma alışkanlıkları	394	21
	3.1.2. Beceriler	265	18
	3.1.3. İçsel motivasyon kaynakları	256	18
	3.1.4. Özgün katkı	196	15
	3.1.5. Olumlu kişilik özellikleri	163	15
	3.1.6. Eğitim geçmişi	123	14
	3.1.7. Geçmiş yaşantıların etkisi	105	11
	3.1.7. İş yaşamındaki önemli tecrübeler	42	5
	3.1.8. Düşünme stilleri	37	8
3.2. Dışsal Faktörler	3.2.1. Destek kaynakları	543	20
	3.2.2. Dışsal motivasyon kaynakları	259	18
	3.2.3. Kurumun olumlu özellikleri	242	19
	3.2.4. Şans	154	15
	Toplam	2779	21

Tablo 4-4'te görüldüğü üzere kariyer başarısını etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak iki alt kategoriye ayrılmıştır. Bu alt kategoriler arasında katılımcıların en fazla içsel faktörler hakkında paylaşımda bulundukları gözlenmiştir (cf=1581). Kodların frekansları incelediğinde ise en yüksek cümle frekansına sahip olan kod destek kaynakları (cf=543), en yüksek katılımcı frekansına sahip kod ise çalışma alışkanlıkları (kf=21) olarak belirlenmiştir.

4.3.1. İçsel faktörler. İçsel faktörler, kariyer başarısında kişisel çabanın yerini göstermesi açısından önemlidir. Bu kapsamda üst düzey kadın yöneticilerin çalışma alışkanlıkları, sahip olduğu beceriler, içsel motivasyon, özgün katkılar, olumlu kişilik özellikleri, eğitim geçmişi, geçmiş yaşantıların etkisi, iş yaşamındaki önemli tecrübeler ve düşünme stillerinin destekleyici rolünden söz ettiği belirlenmiştir.

4.3.1.1. Çalışma alışkanlıkları. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimine katkı sağlayan içsel faktörlerden ilki çalışma alışkanlıklarıdır (cf=394, kf=21). Üst düzey yöneticilik pozisyonlarının kapsamlı sorumlulukları içermesi ve yoğun bir çalışma temposunu gerektirmesi nedeniyle süreç içerisinde başarı elde edebilmede çalışma alışkanlıklarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Nazan Hanım bu durumu şu şekilde özetlemiştir:

"*Şimdi bir kere çalışmadan başarılı olamazsınız. Çalışmak bunun ilk koşulu."*

Kadın yöneticilerin ne tür çalışma alışkanlıklarının bulunduğu incelendiğinde ise çalışma disiplinine sahip olma, alanı ile ilgili güncel gelişmeleri takip etme, iş ahlakına sahip olma gibi özelliklerin ön plana çıktığı gözlenmiştir. Çalışma disiplininin bulunması, kadın yöneticilerin sorumluluk bilincine ve planlı çalışma alışkanlıklarına sahip olduğunu göstermiştir. Sorumluluk bilinci, üst düzey yöneticilik pozisyonunun gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirme konusunda özenli olmayı sağlamaktadır. Sorumluluk bilinci gelişmiş olan kadın yöneticilerin işini sahiplendiği ve sorumluluklarını zamanında yerine getirme konusunda hassas davrandığı gözlenmiştir. Örneğin, Ezgi Hanım'ın üstlendiği mesleki görevleri yerine getirebilmesinde sahip olduğu sorumluluk bilincinin rolü şu ifadelerinden anlaşılabilmektedir:

> *"Bu zamana kadar 'Ya ben kadın olarak bu işi yapar mıyım yapamaz mıyım?', yani 'Bu çok sorumluluk gerektiriyor.' ya da 'Bu çok seyahat gerektiriyor.' ya da işte 'Bu işin hani bir kadına göre daha fazla zorlukları*

var.' deyip geri kaldığım ya da işte ona başvurmaktan veya onunla ilgili çalışmaktan yüksündüğüm hiçbir dönem olmadı."

Benzer şekilde Neşe Hanım, sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirme çabasının ve işini sahiplenmesinin kariyer başarısına olan katkısından söz etmiştir.

"Genel müdürlük pozisyonuna aday gösterilmemi sağlayan şey işe sahip çıkmam. Çünkü sahip çıkmak demek sadece böyle durduğunuzda günlük işinizi yapmak demek değil. Daha fazlasını arar, daha fazlasını yaparsınız. Olmaz cevabı size yetmez. Alternatiflere bakarsınız."

Bununla birlikte çalışma disiplinine sahip olan kadın yöneticilerin yoğun çalışma takviminin başarılı bir şekilde üstesinden gelebilmek amacıyla zaman planlamasına da önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, Filiz Hanım planlı olmaya verdiği önemi şu sözleri ile ifade etmiştir:

"Her sabah en geç 06.00'da ayaktayım. Gün başlayana kadar e-mail ve günlük planlama işlerimi (hallederim). Yani benim hiçbir zaman güne başladığımda arkadan gelen işlerim o günün sonrasına kalmaz, sıfırlarım saat 09.00'a kadar. 09.00'da yeni ajandamla devam ederim."

Öykü Hanım da benzer şekilde çalışma takvimini planlamaya özen gösterdiğinden bahsetmiştir:

"Sabah işe gelmeden önce veya akşam evde 25-30 dakika ertesi günün takvimini planlıyorum. Neyi ne zaman yapacağım? Hangi görevleri yapacağım? O takvimi doğru yönettiğim zaman, planlı geçtiği zaman gün, ben de iyi hissediyorum."

Kadın yöneticilerin çalışma alışkanlıkları çerçevesinde ön plana çıkan ikinci özellikleri alanı ile ilgili güncel gelişmelerin takibidir. Güncel gelişmeler çerçevesinde kadın yöneticilerin ulusal ve uluslararası ölçekli gelişmeleri ve yenilikleri izlemeye özen gösterdikleri belirlenmiştir. Bu kapsamda özellikle politika hareketleri ve piyasa raporlarının takibine önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, Neşe Hanım aldığı günlük raporlardan bu gelişmeleri takip ettiğini belirtmiştir:

"Bizim çalıştığımız danışmanlardan piyasayı, politikadaki hareketleri ve dünyayı anlatan iki tane rapor gelir. Onları her gün mutlaka okurum."

Katılımcılar güncel gelişmeleri takip etmenin kurumsal ve bireysel açıdan çeşitli avantajları olduğundan söz etmişlerdir. Güncel gelişmelerin takibinin kurumsal katkıları kapsamında, gelecekte yaşanabilecek değişimlere uyum sağlayabilme ve riskli durumlar için gereken önlemleri önceden alabilme sayılabilir. Bu doğrultuda Nehir Hanım üniversite yönetimi ile ilgili küresel gelişmelerin takibinin önemini şu sözleriyle vurgulamıştır:

> *"Dünyayı takip etmek gerekiyor. Yani sadece herhangi bir alandaki tematik bir üniversitede de olabilir, birden farklı alanlar da olabilir ama hepsinde dünya nereye gidiyor onu bilmek lazım."*

Güncel gelişmeleri takip etmek kurumsal katkılarının yanı sıra üst düzey kadın yöneticilerin bireysel kariyer gelişimleri açısından da önemli hâle gelmektedir. Öncelikle güncel gelişmelerin takibi üst düzey kadın yöneticilerin, kurumun geleceği adına başarılı bir strateji belirlemesine ve böylelikle başarılı bir yöneticilik performansı sergilemesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte güncel gelişmeleri takip etmenin kadın yöneticilerin kişisel gelişimlerine ve sahip oldukları beceri setine de çeşitli katkıları bulunmaktadır. Alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek çeşitli eğitimlere katılan kadın yöneticiler, yetkinlik alanını geliştirme imkânı elde etmektedirler. Bu kapsamda Defne Hanım, meslek alanı ile ilgili gelişmeleri takip etmenin sağladığı avantajı şu şekilde açıklamıştır:

> *"Yenilikleri takip ediyor olmak, onları biliyor olmak ciddi avantaj sağladı. Yani işle ilgili ne hakkında konuşursak o konuda bilgi sahibi olan bir yönetici oldum. (...) Örneğin, kurumda çok teşvik edilmese bile işte yurtdışında Amerika'da benim çalıştığım alanla ilgili bir sertifika eğitimi varsa onu takip eder ve katılırım. Kendimi geliştirmeye çalışmam benim hep güçlü yönüm oldu."*

Kadın yöneticilerin çalışma alışkanlıkları kapsamında yer alan üçüncü özellik iş ahlakına sahip olmaları ile ilgilidir. İş ahlakı çerçevesinde kadın yöneticiler, birlikte çalıştığı diğer çalışanlar veya meslektaşları ile ilişkilerinin doğasını da çalışma alışkanlıklarının bir göstergesi olarak yorumlamışlardır. Bu doğrultuda bazı kadın yöneticiler dürüst bir çalışma politikası izlediğinden ve ekibindeki diğer çalışanların haklarına saygı duyma konusunda özenli davrandığından söz etmiştir.

Örneğin, Aslı Hanım ekibindeki çalışanlara yönelik adil davranma çabasını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Bir yönetici olarak adil olmak ve şeffaf olmak durumundasınız. Her zaman şeffaf olamayabilirsiniz belki ama adil davranırsanız eğer karşınızdaki bütün çalışanlarınız size inanır."*

Benzer şekilde Kübra Hanım da iş hayatında açık ve dürüst bir çalışma politikası izlediğinden söz etmiştir:

> *"Kendim neysem, özümde neysem iş hayatımda da hep onu yansıttım gerçekten. Farklı bir maske takıp iş hayatına girmedim. Yani tabi (bunun) faydasını görüyorsunuz. (...) Farkınızı anlıyorlar bir müddet sonra."*

Kadın yöneticilerin iş ahlakına sahip olması, meslektaşları ile olumlu ilişkiler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra ekibindeki bireylerin yöneticisine güven duymasını sağlayarak ekip ruhunun oluşmasına da katkı sunmaktadır.

4.3.1.2. Beceriler. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan içsel faktörlerden ikincisi sahip olduğu beceriler (cf=265, kf=18) ile ilgilidir. Bu kapsamda katılımcıların iletişim, ilişki yönetimi, karar verme, problem çözme, kriz yönetimi gibi çeşitli becerilerin katkılarından söz ettiği gözlenmiştir. Bu beceriler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

İş dünyasının temelde kişiler arası ilişkilere dayalı çalışma ortamlarından oluşması nedeniyle başarılı bir yöneticinin etkili iletişim becerilerine sahip olması beklenmektedir. Etkili iletişim becerileri, üst düzey yöneticilerin ekibindeki bireyleri kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesini sağlayan ve alınan kararların uygulanmasını teşvik eden bir özellik olabilmektedir. Şevval Hanım, sahip olduğu iletişim becerilerinin çalışanlar üzerindeki etkisini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Ben etkisi yüksek bir insan olduğumun farkındayım. Konuştuğum zaman karşımdaki insanı etkileyebilen, ikna edebilen, işte ona dokunabilecek noktaları belirleyip konuşmamı ona göre adapte edebilen biriyim."*

İletişim becerilerine benzer şekilde kadın yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde önemli olduğuna inandığı bir diğer beceri de ilişki yönetimidir. Kurumlarda yönetim hiyerarşisine bağlı olarak iş birliği içinde çalışması beklenen bireylerin arasında

yaşanabilen ilişki problemlerinin üstesinden gelebilmede önemli bir beceri olan ilişki yönetimi, profesyonel davranmayı ve duyguları kontrol altına alabilmeyi sağlamaktadır. Bu doğrultuda Defne Hanım, deneyimlerine bağlı olarak geliştirdiği ilişki yönetimi becerisini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Zaman içerisinde ilişkiyi yönetmeyi, kendi duygularınızı yönetmeyi (öğreniyorsunuz). Ortak bir doğruya doğru nasıl ilerleyebilirsiniz, müzakere gerekiyorsa o müzakereyi nasıl yönlendirebilirsiniz, bu konularda kendinizi geliştiriyorsunuz her geçen gün."*

Katılımcıların kariyer başarısına katkı sağladığını belirttiği diğer beceri türü ise karar verme becerileridir. Özellikle üst düzey yöneticilerin sorumlulukları arasında yer alan etkili bir strateji belirleyebilme açısından karar verme becerilerinin kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Kurumun üst yönetim basamaklarında yer almanın beraberinde getirdiği karar alma yetkisi bir taraftan kadın yöneticilere önemli bir güç kaynağı sağlarken diğer taraftan verilen kararların isabetli olup olmaması ile ilgili riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle karar verme sürecinde sağlam dayanaklar oluşturabilme, öngörüde bulunabilme ve pratik düşünebilme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Aslı Hanım bu konudaki görüşünü şöyle açıklamıştır:

> *"Benim bulunduğum pozisyonda olan herhangi bir yöneticinin yapacağı en önemli şey inisiyatif kullanmak ve hızlı karar vermektir. Yani bu, sizin o pozisyonda olmanızın mutlak nedenidir."*

Serap Hanım, karar verme sürecinde sağlam dayanaklar oluşturma konusundaki çabasını aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

> *"Bir karar almadan önce çok iyi kritize edip o kararın arkasında sağlam dayanaklar koymaya çalışırım. Arkama dönüp baktığımda o dayanaklar o kadar sağlamdır ki ben o dayanakları görürüm hâlâ."*

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan bir diğer beceri türü problem çözme becerisidir. İş yaşamında çeşitli nedenlerle oluşan problemlerin veya aksaklıkların ortadan kaldırılmasında yöneticilerin ilgili probleme bakış açılarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu bakımdan tercih edilen çözüm yollarının problemi ortadan kaldırmasının yanı sıra önleyici olması da kadın

yöneticiler tarafından önemsenmiştir. Aslı Hanım problem çözme yaklaşımını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Yaşanan sorunu önce analiz ederim. Nasıl çözerim? Nasıl bertaraf ederim? O zamana kadar yanlış yapılanlar olmuş olabilir. Ben de yanlış yapmış olabilirim. Niye yanlış yaptım diye hayıflanmak yerine 'Ben bunu şimdi nasıl düzeltirim ve sonuca nasıl giderim?' diye düşünürüm."*

Filiz Hanım ise operasyonel işlerin koordinasyonu ile ilgili sorumluluklarında problem çözme becerilerinin ön plana çıktığını belirtmiştir:

> *"Günlük rutinimizde çok fazla inişli çıkışlı bir süreç izliyoruz. Bu süreçte neresi hatalıydı, tanımsızdı ya da uygulanmadı? Bunu saptayıp hemen o süreç içerisinde orayı düzeltmek... Genel olarak benim yaklaşımım odur ve bu durumu ekiple paylaşmak, hepimizin aynı adımı aynı şekilde atmasını sağlar."*

Bazı kadın yöneticiler son olarak sahip oldukları kriz yönetimi becerilerinin kariyer başarılarına katkısından söz etmişlerdir. Özellikle kurumsal krizlerin üstesinden gelebilmek amacıyla kullanılan kriz yönetimi becerileri, kurumun iş dünyasında varlığını sürdürebilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bu hususta Gizem Hanım, kriz yönetimi becerisinin kariyer gelişimindeki önemini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Krizi iyi yönetebiliyorsa biri, yukarı tırmanmayı sağlayan en ciddi şeylerden biri o. (...) Krizlerde çok soğukkanlı olup detaylı düşünebiliyorum. O, beni çok kurtardı bugüne kadar."*

4.3.1.3. İçsel motivasyon kaynakları. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan üçüncü faktör içsel motivasyondur (cf=256, kf=18). İçsel motivasyon, kariyer hedefleri doğrultusunda kadın yöneticileri harekete geçiren ve çalışmalarını sürdürebilmesini sağlayan gücü içsel kaynaklardan aldığı durumları ifade etmektedir. İçsel motivasyon, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde özellikle dışsal destekten yoksun oldukları durumlar için koruyucu bir özellik işlevi görmüştür. Aslı Hanım bu durumu şu şekilde özetlemiştir:

> *"Motivasyonu her zaman dışarıda aramamak gerekiyor. Yani biraz içinizden de motive olmanız gerekiyor."*

Kadın yöneticilerin içsel motivasyon kaynakları incelendiğinde ise işini sevme, insan sevgisi, üretme, öğrenme ve kendini aşma isteği gibi özelliklerin bulunduğu gözlenmiştir. Aşağıda bu kaynaklara yönelik katılımcıların ifadelerinden bazı örneklere yer verilmiştir. Örneğin, Selin Hanım sahip olduğu içsel motivasyonun merkezinde işini sevmesinin yer aldığını ve bu sayede yöneticilik görevini sürdürmeye devam ettiğini belirtmiştir:

> *"Bazen emekli olsam diyorum ama mümkün değil. Evdekiler de benim işimle, çalışmamla beslendiğimi bildiği için ona dokunmuyorlar."*

Derya Hanım ise insan sevgisinin kendisinde yarattığı içsel motivasyonu şu şekilde açıklamıştır:

> *"İnsanları seviyorum. İnsanların pozitif katkıları, hani süreçlere katılması, mutlu olmaları benim için önemli. Kuruma da tabi gönülden, severek katılmaları, yaratıcılıkları önemli."*

Defne Hanım ise öğrenme isteğinin sağladığı içsel motivasyonu şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Bir şeyleri öğrenmek ve mümkün olduğunca da o yeni konuları uygulayabilmek, etrafımdaki arkadaşlarla paylaşabilmek hoşuma gider."*

Filiz Hanım, üretici yönünün kendisini motive ettiğini ve bu motivasyonun da kariyer başarısına yansıdığını belirtmiştir:

> *"Üretimi hep çok önemsedim. Yani her zaman için bu işin out put'u ne olacak ve ben bunu nasıl farklı yapmalıyım, fark yaratabilmek için neyi farklı yapmalıyım kısmını önemsedim. Sanırım bu özellikler beni şimdiye kadar içerisinde olmadığım bambaşka bir sektöre taşıdı."*

Yukarıda sözü edilen içsel motivasyon kaynaklarına son olarak Aslı Hanım'ın sözünü ettiği kendini aşma isteği de eklenebilir:

> "*Ben karşıdan çok challenge yapan biri olarak görünürüm. Evet ama benim bütün derdim kendimledir. Benim karşımda hiçbir x, y, z gibi bir kişi, bir portre yoktur. Ben hep kendimle yarışıyorum."*

4.3.1.4. Özgün katkı. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan dördüncü içsel faktör ise özgün katkıdır (cf=196, kf=15). Özgün katkı,

kadına özgü özelliklerin iş dünyasına sağladığı faydaları ve bunların kadının kariyerine yansımalarını ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcılar, kadınların çok yönlü iş kapasitesi, duygusal zekâsı, ayrıntılı düşünme kapasitesi ve sosyal becerilerinin pozitif etkilerinden söz etmişlerdir. Örneğin, Ebru Hanım kadınların çok yönlülüğünün iş yaşamına yönelik katkılarını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Çünkü kadın bir ahtapot gibi. Yani aynı anda birçok işi yapabiliyorlar. Bu durum iş dünyasında çok işe yarıyor."*

Ezgi Hanım ise çok yönlülüğün, kadınların çoklu rolleri ile birlikte kariyer gelişimini sürdürebilmesine katkı sağladığından söz etmiştir:

> *"Güç, hep erkeklere atfedilen bir özellik aslında ama tam tersi kadınların birçok konuda daha güçlü olduğunu düşünüyorum ben. Çünkü biz aynı anda bir sürü şeyi idare edebiliyoruz. Evi idare edebiliyorsunuz, çocuklarınızı idare ediyorsunuz, işi idare ediyorsunuz, ailenizi idare ediyorsunuz..."*

Kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan özgün yönlerinden bir diğeri ise duygusal zekâları ile ilgilidir. Bu kapsamda bazı kadın yöneticiler, ekibindeki çalışanların duygu durumlarının farkında olma ve onlarla empati kurabilme konusunda kendilerini başarılı bulduklarından söz etmiştir. Bu hususta Sibel Hanım, ekibindeki çalışanların beklentilerini ve motivasyon kaynaklarını anlayabilmesinde sahip olduğu duygusal zekânın rolünü aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

> *"Bence kadın dokunuşu, motivasyon etkinliklerini daha eğlenceli hâle getiriyor. Ben futbol maçına gitmeyi tercih etmeyebilirim ama (ekibimdeki) bu kadar erkek eder. Ya biz futbol maçına gidelim en iyisi fikri çıkabilir bir kadından. Ama bir erkekten ekibindeki kadınları alışverişe götürme fikri pek çıkmaz."*

Ezgi Hanım da benzer şekilde çalışanlarının yaşadığı zorluklar karşısındaki hislerini anlayabilmesinde duygusal zekânın etkisinden söz etmiştir. Bu tür durumlarda esnek bir yaklaşım sergilemesinin ekip ruhunu oluşturmasına katkı sağladığını ifade etmiştir:

> *"Kadın olarak çocuğun hastayken işte olmanın ya da onun yanında olamamanın ya da kafan başka bir yerdeyken aslında bütün eforunu işe*

veremiyor olmanın empatisini hani yaşayan biri olarak, onları (çalışan kadınları) çok daha kolay anlıyorum."

Kadın yöneticilerin özgün yönleri kapsamında sözünü ettiği bir diğer özellik ise düşünme stillerinin beraberinde getirdiği detaycılıktır. Detaylı düşünmek, özenli çalışmaların ortaya çıkmasına katkı sağlaması bakımından kadın yöneticilerin kariyer başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, Nazan Hanım kadınların düşünme stillerinin pozitif yönlerini şu şekilde açıklamıştır:

"Daha detaycı kadın iş yaparken. Daha detaya iniyor, soru soruyor, kafasına yatması için uğraşıyor."

Öykü Hanım ise kadın yöneticilerin düşünme stillerindeki özgün yönler ile erkek yöneticilerin düşünme stillerindeki özgün yönlerin iş birlikli çalışmalarla birleştirilmesinin kurumlara sağlayacağı katkıları vurgulamıştır:

"Bence gerçekten kadının da erkeğin de düşünme tarzları son derece farklı. Kadınlar daha detaya hâkim. Çok yönden bakabiliyorlar. Ama çabuk karar alma, ileriye bakma konusunda da erkeklerle iş birliği yaptıklarında çok iyi sonuçlar alabiliyorlar. O yüzden o harmanı sağlamanın çok önemli olduğunu düşünüyorum."

Son olarak kadın yöneticiler, sahip oldukları sosyal becerilerin iş yaşamına ve kariyer başarılarına yönelik özgün katkılarından söz etmişlerdir. Sosyal beceriler anlamında kadınların iletişim stillerinin daha insancıl olduğu belirtilmiştir. Bu durum kadın yöneticilerin benimsediği liderlik stillerine ve dolayısıyla çalışanlara yönelik tutumlarına yansımaktadır. Örneğin, Derya Hanım kadınların sosyal becerilerinin özgün yönleri hakkındaki düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

"Erkeklere de haksızlık etmeyelim ama kadın olarak daha insan merkezli ve daha hassas olduğumuzu düşünüyorum. (...) Bunu yaşayarak kadınların katkısının önemli olduğunu gördüğüm için yönetim kadrolarında çeşitliliğin olmasını doğru buluyorum."

4.3.1.5. Olumlu kişilik özellikleri. Üst düzey kadın yöneticilerin ifadelerinde kariyer gelişimlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmelerinde sahip oldukları olumlu kişilik özelliklerinin (cf=163, kf=15) rolüne de yer verdikleri gözlenmiştir. Bunlar arasında kararlılık, cesaret, dışadönüklük, özgüven, diğergamlık, sabırlı olma gibi

özellikler yerini almıştır. Aşağıda katılımcıların cümlelerinden bazı örneklere yer verilmiştir.

Nehir Hanım yöneticilik görevini başarı ile sürdürmesinde cesur davranmanın önemini şu sözleri ile vurgulamıştır:

> *"Cesur olmasam zaten buraya kadar gelemezdim. Ama burası daha fazla cesaret istiyor. Herşey bir cesaret sınavı aslında rektörlükte. Akademik açılış yılı bir cesaret sınavı. (Çünkü) herkesin sizi dinlediği bir yer. Medyaya çıkmak gene öyle. Buralarda hata yapabileceğinizi baştan kabullendiğinizde daha cesur oluyorsunuz."*

Şevval Hanım ise dışadönüklüğünün kişiler arası ilişkilerde kolaylaştırıcı rol oynadığını ve bu durumun profesyonel ağlara dahil olmasına katkı sağladığını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Yurt dışından çok gelen giden olurdu o zamanlar, işte büyük patronlardan. Her toplantıda ve toplantı sonrası yemeklerde genel müdürüm beni onların yanına oturturdu. Çünkü şeyi biliyordu hani ben onları eğlendireceğim, muhabbet kuracağım falan. Bu biraz karakterimle alakalı, çok dışadönük olmamla alakalı."*

Selin Hanım ise sabırlı bir kişilik yapısına sahip olmasının operasyonel işlerde yaşanan sorunların üstesinden gelebilmesinde katkı sağladığını belirtmiştir:

> *"Sabırlıyımdır. O nedenle mümkün olduğu kadar gerek öğrencilere gerek öğretim elemanlarına sakin ve sükûnetle (yaklaşarak) olayları çözmeye devam ediyoruz. O yüzden insanlar bu kapıdan hoşnutlar."*

4.3.1.6. Eğitim geçmişi. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan bir diğer özellikleri de iyi bir eğitim geçmişine (cf=123, kf=14) sahip olmalarıdır. Katılımcıların aldıkları eğitimleri özümseyerek elde ettikleri bilgileri kariyer gelişimlerine başarılı bir şekilde aktarabilmeleri nedeniyle eğitim geçmişi içsel faktörler kapsamında ele alınmıştır. Eğitim düzeyi anlamında incelendiğinde 10 katılımcı lisans, 6 katılımcı yüksek lisans ve 5 katılımcı da doktora mezunu olduğunu ifade etmiştir. Doktora mezunu olan kadınların tamamının eğitim sektöründe üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görevini sürdürdüğü gözlenmiştir. Bununla birlikte

yüksek lisans mezunu katılımcılar ise finans, insan kaynakları ve organizasyon sektörlerinde dağılım göstermişlerdir.

Eğitim geçmişinin etkileri, kadın yöneticilerin mezun olduğu son eğitim kademesi açısından incelenmekle birlikte bazı kadın yöneticiler ortaöğretim (lise) düzeyinden itibaren kalifiye okullardan mezun olduğunu belirtmiş ve aldıkları eğitimlerin çalışma alışkanlıklarından mesleki yetkinliklerine kadar kariyer yaşamları üzerinde geniş bir etki bıraktığını ifade etmişlerdir. Buna göre ortaöğretim kademesi kişilik gelişiminin ön plana çıktığı bir dönem olması nedeniyle bu dönemde alınan eğitimin kadın yöneticilerin çalışma alışkanlarını şekillendirmede etkili olduğu görülmüşür. Bununla birlikte ilerleyen yaşlarda devam edilen lisans ve lisansüstü eğitimin ise kadın yöneticilerin mesleki yetkinliğini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Derya Hanım mezun olduğu ortaöğretim kurumunun çalışma alışkanlıkları üzerindeki etkisini şu sözleri ile ifade etmiştir:

> *"Alman Lisesinde okudum. Disiplinliyim. Sorumluluk duygum iyi hatta topluma göre çok üstte."*

Kübra Hanım da benzer şekilde mezun olduğu ortaöğretim kurumunun çalışma alışkanlarını nasıl şekillendirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Avusturya Lisesi mezunuyum. Çok sıkı bir Alman disipliniyle yetiştirildik biz. Bu okulun kuralları arasında olan bir şey vardır: 'En zorlandığınız işi en başta yapın, kurtulun.' şeklinde."*

Üst düzey kadın yöneticilerin aldığı üniversite eğitimi ise bilgi birikimlerini artırması ve alanları ile ilgili güncel gelişmeleri takip etmelerini sağlaması açısından mesleki yetkinliklerine katkı sağlamıştır. Bu hususta katılımcıların özellikle lisansüstü eğitimin kariyer gelişimine yönelik katkılarından söz ettikleri gözlenmiştir. Serap Hanım, lisansüstü eğitimini tamamlamış olmasının sağladığı birikimin kariyer basamaklarında yükselmesini etkilediğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Alanda yüksek lisans ve doktora eğitimim var. Bunlar eğitim programlarına daha makro (düzeyde) bakmamı sağladı. Programa daha geniş bakabildiğim için (yöneticilik kariyerime) bölüm başkanlığı ile değil de (bir üst yönetim basamağı olan) koordinatörlükle başladım."*

Bununla birlikte bazı kadın yöneticiler lisansüstü eğitimlerini yurt dışındaki üniversitelerde tamamladığını ve bu sayede çalışma alanına yönelik bakış açısının genişlediğini, küresel gelişmelerden haberdar olduğunu belirtmiştir. Örneğin, Defne Hanım yurt dışı yüksek lisans eğitiminin sağladığı bilgi ve donanımın kariyer gelişimine katkılarından söz etmiştir:

> *"İngiltere'deki master'ımı 2001-2002 yılları arasında yaptım. Bu yüksek lisans programına katılmış olmanın hem bankacılık bilgisi anlamında hem dünyayı takip etme anlamında hem belirli metodolojileri geliştirmek, belirli ilişkileri yönetmek anlamında çok ciddi artıları oldu diye düşünüyorum."*

4.3.1.7. Geçmiş yaşantıların etkisi. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarılarını etkileyen içsel faktörler arasında geçmiş yaşantılarının etkilerine de yer verdikleri gözlenmiştir (cf=105, kf=11). Geçmiş yaşantılar, kadın yöneticilerin aileleri ile olan yaşantılarının ve ebeveyn tutumlarının bugünkü davranışları üzerindeki yansımaları şeklinde ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle erken yaşlardan itibaren deneyim çeşitliliğini teşvik eden ve androjen rolleri destekleyen ebeveyn tutumları ile yetiştirilen kadınların, kariyer gelişimini sürdürmede ve üst düzey yöneticilik rollerini üstlenme konusunda istekli olabildiği ve cesur davranabildiği belirlenmiştir. Bu hususta Nil Hanım, Türk toplumunda ebeveyn tutumlarının kadınların kişilik gelişimindeki önemini şu sözleri ile vurgulamıştır:

> *"Kadınların kariyerinde bence aile faktörü çok temel. Çünkü kız çocuklarını özgüveni yüksek yetiştiren bir toplum değiliz. Ama kariyer yapmak ciddi özgüven isteyen bir şey. Yani bunu yapabilirim ve bu işin üstesinden gelebilirim diyebilmesi için o insanın o özgüveni taşıması lazım ve o özgüveni aşılayacak olan en temel kişiler bence aile."*

Erken yaşlardan itibaren kız çocuklarının kariyer gelişimini ve bireyleşmesini destekleyen aile tutumları kadınların iş yaşamında güçlü bir duruş sergilemesini sağlayabilmektedir. Örneğin, Öykü Hanım erken yaşlardan itibaren farklı kültürleri tanımış olmasının sağladığı zenginliğin ve bireyleşmesini destekleyen ebeveyn tutumlarının, psikolojik sağlamlığını geliştirdiğini ve bu durumun kariyer gelişimine olumlu yansımalarını gözlemlediğini belirtmiştir:

> *"Ortaokuldayken babamın görevi nedeniyle Çin'e gittim ben. Uzakdoğu kültürünün çok etkisi oldu benim farklı kültürleri tanımamda ve*

adaptasyonumda. Oradan dönüşte İstanbul'da yaşadık. Sonra babam başka bir yere tayin oldu. Ben eğitimimi bölmek istemediğimden yaklaşık 16-17 yaşlarında ailemden ayrı yaşamaya başladım. Ama o erken yaşta kendi başıma idare edebilme duygusu beni iş hayatında da biraz böyle hafif çetin ceviz yaptı diyebilirim."

Feride Hanım ise androjen rolleri destekleyen ebeveyn tutumlarının kariyer gelişimini sürdürmesindeki teşvik edici rolünü şu şekilde açıklamıştır:

"Biz üç kız kardeşiz ve bir kız çocuğu gibi yetiştirilmedik. Babam özellikle bu konuda çok itelerdi bizi yani. Hep şey derdi bize, 'Çalışacaksınız, kendi paranızı kendiniz kazanacaksınız. Kendi hayatınızı kendiniz kuracaksınız.'. Bu çok itici bir güç aslında."

Katılımcıların paylaşımlarında görüldüğü üzere ebeveyn tutumları, erken yaşlardan itibaren kişilik özelliklerinin gelişiminde etkili rol oynamaktadır ve bu özellikler kariyer gelişiminde önemli katkılar sunabilmektedir.

4.3.1.8. İş yaşamındaki önemli tecrübeler. İş yaşamındaki önemli tecrübeler (cf=42, kf=5), üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla bireysel çabaları sonucunda elde ettikleri deneyim çeşitliliğini ifade etmektedir. Standart bir kariyer gelişiminin aksine deneyim çeşitliliğini amaçlayan kadınlar, zaman içerisinde oluşan kariyer rutinlerini belirli dönemlerde kırarak bilgi ve tecrübe birikimini artırmak amacıyla bir alandan diğerine veya bir ülkeden diğerine şeklinde kariyer geçişleri yapmışlardır. Bunlara yurt dışı iş tecrübeleri ve farklı sektörlerde veya bir sektörün farklı alanlarında edinilen deneyimler örnek olarak gösterilebilir. Deneyim çeşitliliği, ekstra bir gayret gerektirmesi nedeniyle sayıca daha az kadın yönetici tarafından tercih edilen bir kariyer geliştirme yolu olabilmektedir.

Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik rollerine ulaşmasında katkı sağlayan bu tecrübelerin ortaya çıkardığı birikim, mesleki yetkinliklerine katkı sağlamakta ve özgeçmişlerinde artı bir tecrübe olarak yerini almaktadır. Elde edilen birikimin başarılı bir yöneticilik performasını öngörmesi nedeniyle de üst düzey yöneticiliğe terfide deneyim çeşitliliğinin önemli bir yerinin bulunduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Örneğin, Neşe Hanım genel müdürlük pozisyonuna terfi etmesinde, finans sektörünün çeşitli alanlarında elde ettiği deneyimlerin ve yurt dışı iş

tecrübesinin önemli bir yerinin bulunduğunu belirtmiştir. Sektörün farklı alanlarına ilişkin elde ettiği tecrübelerin birikiminin genel bir bakış açısı kazandırdığını ve çeşitli birimlerin birbiri ile ilişkisini genel bir çerçevede görebilmesine katkı sağladığını dile getirmiştir. Bu tecrübelerini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Benim senior manager'lık pozisyonunu almamdaki bir diğer etken, ben farklı farklı yerlerde çalıştım. Yani kurumsal bankacılıktı ilk görevim. Sonra özel bankacılık, private bank dünyasına girdim. Bu arada bir ülke değiştirdim. Sekiz yıl Londra'da yaşadım. Sonra bizim portföy yönetim şirketi yani asset management dediğimiz bir dünya var, oraya geldim."*

Öykü Hanım ise yurt dışı iş tecrübesinin Türkiye'de devam ettirdiği kariyer gelişimine olumlu yansımalarını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Yurt dışına buradaki işimden ayrılarak gittim. Sonra çalışma hayatına (yeniden) girmek istedim. Kendim orada iş başvurusu yaptım ve sıfırdan işe girdim. Sonradan o iş tecrübesi bana Türkiye'ye döndüğümde çok faydalı oldu."*

4.3.1.9. Düşünme stilleri. Üst düzey kadın yöneticiler kariyer başarılarına katkı sağlayan içsel faktörler arasında son olarak düşünme stillerinin (cf=37, kf=8) olumlu etkilerinden söz etmişlerdir. Düşünme stilleri kapsamında stratejik düşünme, analitik düşünme ve pragmatik düşünme yer almıştır. Örneğin, Ayça Hanım sahip olduğu stratejik düşünme stilinin planlama ve satışa karar verme sürecindeki rolüne değinmiştir. Buradan stratejik düşünme yoluyla kurumun geleceği hakkında verilen kararlarda titiz davranmanın ve çeşitli olasılıkları dikkate alarak öngörüde bulunmanın önemi anlaşılabilmektedir.

> *"Strateji ve planlama önemlidir benim için. Mesela stoklarımızdaki bir üründen 2000 tane almak isteyen bir müşteriye hemen satışı yapmam. Halbuki baktığınızda sıcak para ilk başta iyi görünebilir. Ama benim arka planı görmem ve planlama yapmam lazım. 'Bu ürünleri sattığımda nereye gidecek? Tamamını bu alıcıya satmak yerine şunlara ve şunlara parçalı satış yaptığımda durum ne olur? Veya bu alıcıya aynı üründen 2000 tane satmak yerine farklı ürünlerden çeşitli sayıda satmak daha mı kârlı olur?' gibi çeşitli olasılıkları düşünür, ondan sonra harekete geçerim."*

Aslı Hanım ise iş yaşamında yaşanan sorunları analiz etmesinde ve tümevarım yöntemi ile sorunlara çözüm bulabilmesinde analitik düşünme biçiminin katkılarından söz etmiştir:

> *"Öncelikle yaşanan sorunu masaya yatırırım. Bir analiz ederim. Neyin nesidir? Nasıl çözerim? Bunlar üzerinde detaylı düşünürüm."*

Diğer taraftan Şevval Hanım, pragmatik düşünce yapısına sahip olduğunu dile getirmiştir. Bu kapsamda ekip ruhunu oluşturmaktan bağlı bulunduğu üst yöneticilere sunduğu raporlara kadar çeşitli kademelerdeki bireylerin iş motivasyonunu sağlamak adına çalışanların ve kurumun faydasına olacak unsurları vurgulamayı önemsediğini belirtmiştir.

> *"Şimdi ben şirketteki herkese dokunmak zorundayım. Satış ekibinden birisiyle konuşurken yaptığım şey ona ne fayda getirecek onu düşünüp onunla konuşuyorum. Finanstan biriyle konuşurken yaptığım şey ona ne fayda getirecek? Genel müdürle konuşurken bak durum böyle ve bu sana böyle fayda getirecek."*

Buraya kadar sözü edilen faktörler üst düzey kadın yöneticilerin bireysel özelliklerinden kaynağını alan güçlü yönlerinden meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan bazı dışsal faktörlerden de söz ettikleri gözlemlenmiştir. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

4.3.2. Dışsal faktörler. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarılarına katkı sağlayan faktörlerden ikincisi dışsal kaynaklı unsurları içermektedir. Bunlar arasında destek kaynakları, dışsal motivasyon kaynakları, kurumun olumlu özellikleri ve şans yer almıştır.

4.3.2.1. Destek kaynakları. Destek kaynakları (cf=543, kf=20), üst düzey yönetici olma sürecinde kadınları destekleyen yakın çevresindeki kişilerden ve örgütsel kaynaklardan oluşan bir sosyal destek sistemini ifade etmektedir. Kadınlar üst düzey yönetici olma sürecinde destek kaynaklarının doğrudan veya dolaylı şekillerde katkılarını hissetmişlerdir. Yakın çevredeki kişilerin desteği çoğunlukla ev içi sorumlulukların paylaşılması ile ilgiliyken, örgüt desteği ise iş imkânlarından haberdar olma ve işe alım ile ilgili olabilmektedir. Dolayısıyla yakın çevredeki kişilerin desteğinin, kadınların diğer rollerine ilişkin iş yükünü azaltması yoluyla

kariyer gelişimine dolaylı bir etkisinin bulunduğu, bununla birlikte örgüt desteğinin kariyer gelişimi için direkt etkilerinin olabileceği söylenebilir. Genel bir çerçevede incelendiğinde ise hem yakın çevreden alınan desteğin hem de örgüt desteğinin kadınların yöneticilik kariyerine devam edebilmesinde ve üst düzey yönetici olabilmesinde önemli rol oynadığı ifade edilebilir. Aslı Hanım, başarılı bir yöneticinin sahip olduğu destek kaynaklarının kariyer gelişimi üzerindeki önemini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Bir yöneticinin yapmış olduğu işte başarılı olabilmesi için iki tane şeye ihtiyacı var: Birincisi onu destekleyen bir tepe yönetici, ikincisi de onu destekleyen bir ailesi. İkisi de olmazsa olmaz şarttır."*

Kadın yöneticilerin yakın çevresindeki kişiler anne, baba, eş, evlat(lar) gibi aile üyelerini içermektedir. Aile üyeleri, ev içi sorumluluklar ve bebek bakımı gibi konularda kadınlara yardımcı olarak çoklu rollerin paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu sayede kariyer gelişimine ayırabileceği zaman dilimini elde eden kadınlar, üst düzey yönetici olabilmek için gereken gayreti sergileyebilmektedir. Örneğin, Neşe Hanım genel müdür olma sürecinde ailevi sorumluluklar ve bebek bakımı konusunda eşi ile aralarındaki rol paylaşımını ve eşinin bu süreçteki desteğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Yoğun çalışmaktan dolayı ben bebekliğini pek hatırlamıyorum oğlumun maalesef. Orada eşim çok fazla özveride bulundu ben bu noktaya gelinceye kadar. Evin bütün yükünü o alıyordu. Yani alışverişinden tut da işte ne bileyim bir aidat ödemesine kadar bilmem ben nasıl ödendiğini."*

Ebru Hanım ise bebeğinin bakımı konusunda annesinin sunduğu destek sayesinde doğum izninin ardından iş yaşamına dönüşünün kolaylaştığını ifade etmiştir:

> *"Kızım dört aylıkken işe geri döndüm. İşe beni yollayan da annemdir. 'Hadi git artık. Yeter bu kadar. İş sana iyi geliyor. Bak depresyona giriyorsun.' deyip beni evden gönderdi yani. (...) Kızıma bir buçuk yaşına kadar baktı."*

Destek kaynakları çerçevesinde ayrıca bakıcı desteği de ele alınmıştır. Bakıcı desteği de aile üyelerinin desteğine benzer şekilde doğum sonrası iş yaşamına dönüşü kolaylaştırması ve kariyer gelişimine ayrılabilecek zamanı yaratması açısından kadınların yöneticilik kariyerini sürdürmesine olanak tanımıştır. Sibel Hanım'ın

ifadeleri bu duruma örnek gösterilebilir. Sibel Hanım, ikinci bebeğinin doğumunun ardından yöneticilik kariyerine yeniden dönebilmesinde bakıcı desteğinin önemini vurgulamıştır. Bu süreçte kadınların bebeğinin bakımı ile ilgili kaygılar yaşadığını ve bu konuda güvenilir bir bakıcıdan destek almanın kariyer gelişimine yeniden uyum sağlama sürecinde kolaylaştırıcı bir rol oynadığını belirtmiştir:

> *"Bir avantajımız yatılı bakıcımız var ve bebek doğmadan önceden beri bizimle birlikte. Dolayısıyla bebek onu hep biliyor. Hayatında hep vardı. Ona güvenmek ve gözümün arkada kalmaması çok büyük bir avantaj."*

Destek kaynaklarının ikinci türü örgütsel destektir. Örgütsel destek, bir kurum içerisinde çalışanlar arasındaki destekleyici ilişkileri ifade etmektedir. Bu ilişkilerin oluşturulmasında ve tanınırlığın artırılmasında kadın yöneticilerin bireysel çabaları da önemli hâle gelmektedir. Kadınların etkili iş ilişkileri kurabilme becerisi, sahip olduğu iletişim ağını geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. İş ilişkileri ağının gelişmesi ise sektördeki ve kurum içerisindeki iş imkânlarından haberdar olabilmeyi ve yöneticilik pozisyonlarına aday gösterilebilmeyi sağlamaktadır. Örgütsel destek kapsamında, katılımcıların özellikle bağlı bulunduğu üst yöneticilerinin desteğinden söz ettikleri gözlenmiştir. Bunun yanı sıra meslektaş desteğinin de kariyer geçişlerinde ve yeni bir iş bulma sürecindeki katkılarından söz eden katılımcılar da mevcuttur.

Esra Hanım, kariyer gelişimi sürecinde örgütsel desteğin kendi özelliklerine ilişkin farkındalık sağladığını belirtmiştir:

> *"İş hayatıma baktığım zaman P. şirketine girdiğim andan itibaren benim yetişmemde emek harcayan çok insan oldu. Müdürlerimin her seferinde benimle olan diyalogu öyleydi. Bendeki potansiyeli görüp o potansiyeli fark etmemi sağladılar."*

Nazan Hanım da benzer şekilde bağlı bulunduğu üst yöneticisinin iş imkânı anlamında sunduğu destekten söz etmiştir:

> *"Benim önceki bankada birlikte çalıştığım ilk şube müdürüm bu bankada bölüm yöneticisi olmuştu. Beni zaten buraya transfer eden ve sonra da buradaki basamakları tırmanmama vesile olan kişidir. Onun bana desteği çok olmuştur."*

Bazı katılımcılar ise üst düzey yönetici olma sürecinde meslektaşlarından gördükleri desteklerden söz etmiştir. Aynı iş ortamını bire bir deneyimlemeleri, meslektaşların kadın yöneticiler ile doğrudan empati kurabilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle iş ortamında meslektaşlardan alınan desteğin kadınlar için ayrı bir öneminin bulunduğu söylenebilir. Örneğin, Ezgi Hanım yönetici seçimi sürecinde meslektaş desteğinin tarafsız değerlendirmeler yapılmasını sağladığını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"İnsan Kaynakları Departmanı bence doğru değerlendirmelerin yapılmasında çok kritik rol oynuyor firmalarda. Oradaki arkadaşımın da desteği benim için çok çok önemliydi. O desteği de alıyor olmakla beraber hani bu süreci atlatmış oldum böylece."*

Buraya kadar sözü edilen destek kaynakları aile ve örgüt desteği şeklinde iki farklı grupta ele alınmıştır. Öte yandan aile şirketinde çalışan kadın yöneticilerin aile ve örgüt kaynaklı olarak aldıkları desteklerin zaman zaman örtüştüğü gözlenmiştir. Örneğin, Nil Hanım sahibi olduğu aile şirketinde uzun yıllardır çalışan bir kadın yöneticidir. Babasının da şirketin yönetim kurulunda görev yaptığını ifade etmiştir. Bu bakımdan kariyer gelişimine yönelik babasının sunduğu destek hem ailevi hem de örgütsel destek kapsamında ele alınabilmektedir. Bu duruma Nil Hanım'ın şu sözleri örnek gösterilebilir:

> *"Benim gördüğüm şu: Genelde geleneksel aile şirketlerinde inisiyatif vermekten çok çekiniyorlar büyükler bir sonraki jenerasyona. Ama benim babam çok genç yaşlardan itibaren inisiyatif kullanmamı teşvik etti. Beni açıkçası kariyer tarafında en fazla besleyen şey, cesaretlendiren şey ailemin inisiyatif vermesi ve önümü açması oldu."*

4.3.2.2. Dışsal motivasyon kaynakları. Dışsal motivasyon, kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde dışsal bir kaynaktan aldıkları, onları harekete geçiren gücü ifade etmektedir. Dışsal motivasyon kaynakları (cf=259, kf=18), kadın yöneticilerin kariyer hedefleri doğrultusunda çalışmalarını ve ilerlemelerini sağlayan psikolojik bir güç sağlamaktadır. Dışsal motivasyon aynı zamanda üst düzey yöneticilik sorumluluklarının başarı ile yerine getirilmesine de katkı sağlamaktadır.

Kadın yöneticiler dışsal motivasyon kaynakları kapsamında rol modellerin, yakın çevresindeki bireylerin teşvikinin ve iş yaşamının sunduğu ödüllerin sağladığı

motivasyondan söz etmişlerdir. Rol modeller, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde örnek aldıkları ve nasıl bir yönetici olmak istedikleri ile ilgili ilham veren kişilerden oluşmuştur. Bunlar arasında anne, baba, dayı gibi aile üyelerinin yanı sıra bağlı bulunulan üst yöneticiler de yer almıştır. Örneğin, Gizem Hanım iyi bir yönetici olabilmek için babasını model aldığını belirtmiştir:

> *"Ben babamı örnek almışımdır mutlaka. Babam çok dürüst bir insandı. Çok zeki de bir adamdı. Vizyonu genişti. Çok şey öğretmiştir bana. (...) Ama başka isim sayabilir miyim? Zor."*

Esra Hanım ise bağlı bulunduğu üst yöneticilerinin ilham veren yönlerini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Çok örnek var P. şirketinde bakıldığında örnek alabileceğiniz. Yani bir tanesi çok vizyoner bir insandı. Ne zaman çalışma fırsatı bulduysak hep bizi hayal ettiğimizden birkaç adım ileri götürdü. Başka bir tanesi çok özgüvenli, çok hızlı hareket eden, drive'ı çok yüksek bir adamdı. (...)"*

Yakın çevresindeki kişilerin motivasyonel desteği ise psikolojik anlamda sunulan bir destektir. Bu çerçevede aile üyelerinin ve arkadaşların motive edici konuşmaları yer almıştır. Nazlı Hanım yönetici olması ile ilgili eşinin teşviklerini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Eşime kalsa… O bana yıllardır 'Dekan olacaksın, bak ilk kadın dekan sen olacaksın.' dedi, dedi. Ben hep hayır, hep hayır dedim. Şimdi dekan olduğum gün sen rektör olacaksın (diyor)."*

Benzer şekilde Ezgi Hanım, arkadaşlarının sunduğu motivasyonel desteği şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Çevremdeki arkadaşlarımın hepsi çalışan kadınlar hemen hemen. Dolayısıyla kariyerinizle ilgili konuştuğunuz zaman onlardan besleniyorsunuz. Destek alıyorsunuz, esinleniyorsunuz, doğru-yanlış yapılanları görüyorsunuz."*

Dışsal motivasyon kaynakları arasında son olarak iş yaşamının sunduğu ödüller yer almıştır. Bu ödüller içerisinde ekonomik özgürlüğe sahip olmak, üst düzey yöneticilik pozisyonunun beraberinde getirdiği prestij, terfi ve takdir elde etmenin yarattığı başarı duygusu bu araştırmadaki kadın yöneticileri motive eden

unsurlardır. Örneğin, Defne Hanım ekonomik kazancın yöneticilik görevlerini sürdürmesi için gereken motivasyonu sağladığını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Önceliğim tabi ki her zaman ailem. Ama bunu böyle söylerken hani zamanımın büyük bir bölümünü ailemle mi geçiriyorum derseniz hayır, zamanımın çok büyük bir bölümünü işim için geçiriyorum. Bunun da sonuçta nihayetinde maddi olarak onlara ve onların geleceğine katkısı olacak."*

İş yaşamının sunduğu ödüller kapsamında ikinci olarak prestij yer almıştır. Üst düzey yöneticilik pozisyonunun beraberinde getirdiği prestij, kadınların bu pozisyonun sorumluluklarını üstlenmesinde ve bu görevi istekle sürdürebilmelerinde etkili olabilmektedir. Bu hususta Nazlı Hanım görev yaptığı fakültede ilk kadın dekan olmanın kazandırdığı prestjin bu görevi kabul etmesinde rol oynayan unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir:

> *"Bizim üniversitenin kuruluşundan bu zamana fakültedeki bütün dekanlar hep erkekti. Bana teklif edildiğinde ilk kadın dekan ben olacaktım. Bu önemli şeylerden bir tanesi diyeyim."*

Şevval Hanım ise üst düzey yöneticilik görevini kabul etmesinde terfi elde etmenin ve sorumluluk alanının genişlemesinin etkili olduğunu ifade etmiştir:

> *"Dünyanın çok ayrı üç köşesini gezdim. Kazakistan'a taşınırken çok tereddütlerim vardı. Ama bir pozisyon olarak büyüyor olmak (görevi) kabul etmemi sağladı. Artık yönetim kurulunda yer alan bir pozisyona geçiyordum. O ana kadar hep 10 kişiden az ekip yönetmişim. Artık 30 kişinin üstünde bir ekip yönetecektim."*

Kübra Hanım ise bağlı bulunduğu üst yöneticisi tarafından takdir edilmenin kendisinde oluşturduğu motivasyonu şu şekilde açıklamıştır:

> *"İlk yılımızın sonunda genel müdürümüz tarafından başta ben olmak üzere bütün operasyon bölümüne yılbaşı kokteylinde teşekkür edildi. Acayip memnun oldum, duygulandım. Çok büyük bir ödüldü. Çünkü benim için ödülün maddi olması, bir plaket verilmesi değil gerçekten, önemli olan onu manevi olarak hissetmek."*

4.3.2.3. Kurumun olumlu özellikleri. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen dışsal faktörlerden üçüncüsü de görev yaptıkları kurumun olumlu

özellikleri (cf=242, kf=19) ile ilgilidir. Kurumların yapısı, kariyer geliştirme olanakları ve doğum izni politikaları gibi özellikler, kadınlar açısından destekleyici olduğu durumlarda kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkıda bulunmuştur. Kurumun yapısı, kalıcılığı ve köklülüğü bakımından çalışanlarına sunduğu kariyer seçeneklerini farklılaştırabilmektedir. Bu anlamda küçük çaplı bir kurumda yöneticilik basamakları sayıca daha az olurken büyük çaplı kurumlarda iş kollarının artmasına bağlı olarak yöneticilik basamaklarında da çeşitlilik meydana gelmektedir. Bu nedenle büyük çaplı kurumların sunduğu kariyer seçenekleri, kadınların yönetici olarak tercih edilme ihtimalini artırabilmektedir. Özellikle uluslararası yapıya sahip kurumlarda üst düzey yöneticilik basamaklarında cinsiyet çeşitliliğinin önemsenmesi nedeniyle bazı katılımcılar bu tür kurumlarda çalışmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Bu katılımcılardan biri olan Ezgi Hanım, uluslararası firmalarda çalışması nedeniyle kendisini şanslı hissettiğini belirtmiştir:

> *"Açıkçası ben şanslı olduğumu düşünüyorum. Neden derseniz hep çok uluslu firmalarda çalıştım. Yani yabancı firmalarda çalıştım; ya Amerika menşeili ya Avrupa menşeili. Dolayısıyla hani kadına ve kadın istihdamına bakış açısı hep pozitif olan ve hani kadınların önünü açmaya yönelik aslında uğraşan firmalarla çalıştığım için ben o açıdan şanslıydım."*

Kurumların kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere bakış açısı, kadınların üst düzey yönetici olma ihtimalini etkilemektedir. Benzer şekilde Feride Hanım da görev yaptığı kurumda kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık tanındığını şu sözleri ile ifade etmiştir:

> *"Biz hep kadını ön plana çıkarmaya, kadına iş (hayatında) ve sosyal hayatta daha çok rol vermeye çalışan bir grubun içerisindeyiz. Şirketin insan kaynakları politikasında var: İki kişi işe alınıyorsa birisi kadın olacak. Onun için negatif anlamda değil, pozitif anlamda ve iyi bir şey yani kadın olmak bu grubun içerisinde."*

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen kurumsal özellikler arasında kurumun kariyer geliştirme politikalarının da önemli bir yeri bulunmaktadır. Örneğin, Defne Hanım görev yaptığı bankanın kariyer geliştirme imkânları sayesinde yurt dışında lisansüstü eğitimini tamamladığını ifade etmiştir:

"Bankanın British Council ile ortak programı vardı o zamanlar. Bankanın desteklediği, gönderdiği diyebileceğim İngiltere'de bir master programıydı. Bu sayede 2001-2002 yılları arasında İngiltere'de master'ımı tamamladım."

Kariyer geliştirme olanakları açısından uluslararası yapıya sahip kurumlarda çalışmak, yurt dışında çalışma fırsatlarının bulunması nedeniyle de bazı katılımcılar için cazip hâle gelebilmektedir. Örneğin, Neşe Hanım görev yaptığı kurumun uluslararası yapısının yurt dışı çalışma olanakları anlamında sağladığı çeşitliliği şu şekilde ifade etmiştir:

"Bu banka çok büyük bir şirket. Yani mesela biz çok büyüğüz Uzak Doğu'da. Şimdi mesela Dubai'ye çok fazla eleman gönderiyoruz. İşte Katar'a yeni gönderdik daha. Öyle yerlerimiz var."

Kurumsal özellikler açısından son olarak kurumların doğum izni politikalarının da kadın yöneticilerin kariyer gelişimi ve kariyer başarısı üzerindeki etkilerinden söz edilmiştir. Çocuk sahibi olmak, kadınların yaşamında ekstra sorumluluklar üstlenmesine ve doğum sonrasında kariyer gelişimlerinin belli bir süreliğine kesintiye uğramasına neden olmaktadır. Bu süreçte iş yaşamından uzak kalan kadınlar, görev yaptıkları kurumun doğum izni politikalarının elverdiği ölçüde doğum izni ve süt izni kullanabilmektedir. Ancak iş yaşamından uzak kalınan süre, bazı kurumlarda kadınların yöneticilik kariyeri için dezavantajlı bir konumda değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Kadınların diğer yaşam rollerinin (eş ve annelik) yöneticilik için engel olarak değerlendirildiği bu tür durumlarda kadınlar kariyer gelişimi ile aile kurma planları arasında tercih yapmak durumunda kalabilmektedir. Buna karşın kadınların çoklu rollerine anlayışla yaklaşan kurumlarda ise kadınlar üst düzey yöneticilik hedeflerine ulaşma konusunda herhangi bir dezavantajla karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Örneğin, Öykü Hanım bir önceki görev yaptığı kurumun doğum izni politikalarının destekleyici olması sayesinde doğum sonrası işe uyum sağlama sürecini rahat bir şekilde gerçekleştirdiğini ifade etmiştir:

"Rahat rahat hamilelik iznimi kullanıp işe geri döndüm. Uzun süreler süt izni de kullandım. Orada son derece anlayışlı bir yönetim vardı. O şeyler çok faydalı oluyor. Yani tamamen anneliğinizden koparılıp bir anda böyle vahşi bir şekilde işe gelmediğinizi hissediyorsunuz."

Kurumun doğum izni politikalarının destekleyici olduğu durumlarda kadınların kurumsal aidiyetlerinin arttığı da gözlenmiştir. Örneğin, görev yaptığı kurumun doğum izni konusundaki anlayışlı yaklaşımının Esra Hanım'ın kurum aidiyetine yansıması, kullandığı "biz" ifadesinden anlaşılabilmektedir:

> *"Bizim şirketimizde ben hiç kadın ya da erkek olduğumu hissetmedim. Ben şirketteyken evlendim. Şirketteyken iki tane çocuk doğurdum. Doğum iznime çıktım, süt iznimi kullandım. Çocuklarım hasta olduğunda kalktım, evime gittim. Kimse de bana niye gidiyorsun demedi yani. Aynen erkek arkadaşlarımızın askere gitmesi gibi... Gittiler, maaşlarını aldılar. Biz onları bekledik."*

4.3.2.4. Şans. Üst düzey kadın yöneticiler, kariyer başarılarını etkileyen dışsal faktörler kapsamında şans faktörünün etkisinden de söz etmişlerdir (cf=154, kf=15). Katılımcıların şansı iki çerçevede ele aldığı gözlenmiştir. Birincisi, şansın kontrol edilemeyen ancak olumlu sonuçlar doğuran olayları tanımlamak için kullanıldığı durumlardır. Şevval Hanım, kariyer gelişiminde şansın rolüne yönelik düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Bir taraftan kariyerde ilerlemenin biraz şansa da dayalı olduğunu düşünüyorum. Doğru yerde doğru zamanda olmak, doğru insanları tanıyor olmak."*

Bu kapsamda kadın yöneticiler kariyer gelişimlerinde başarı elde edebilmek için gereken çabaları göstermelerine karşın içsel faktörler veya diğer dışsal faktörler tarafından kontrol edemedikleri bazı unsurların bulunduğuna inandıklarını dile getirmişlerdir. Kontrol edilemeyen bu unsurlar olumlu sonuçlar ortaya çıkardığında kendilerini şanslı olarak nitelendirirlerken, olumsuz sonuçlar verdiğinde ise kendilerini şanssız olarak nitelendirebilmektedirler. Defne Hanım şansın kontrol edilemeyen yapısını şu şekilde açıklamıştır:

> *"Kariyerde doğru zamanda doğru yerde olmak da önemli. Yani siz çok başarılı olabilirsiniz, potansiyelli olabilirsiniz, yüksek performanslı olabilirsiniz ama sizin önünüzdeki yöneticiniz daha 10 yıl emekli olmayacaktır veya başka bir role atanmayacaktır. O zaman siz o role gelemezsiniz, beklemek zorundasınız. Bu bir şans meselesidir."*

İkinci olarak ise bazı katılımcıların kariyer gelişiminde herhangi bir engel ile karşılaşmamalarını, "şanslı olmak" olarak değerlendirdikleri gözlenmiştir. Bu katılımcılar kariyer deneyimlerini, çevrelerindeki diğer kadın çalışanların deneyimleri ile kıyasladıklarında kendilerini şanslı olarak addettiklerini ifade etmişlerdir. Sibel Hanım'ın sözleri şanslı olmanın engellenmemiş olmakla eşleştirildiği bakış açısını yansıtmaktadır:

> *"Kendi iş hayatıma baktığımda açıkçası ben şanslıyım. Kadın olduğum için önüme çıkan bir engel olmadı. Çünkü bunun çok sık yaşandığını biliyorum. Hem aile desteği görmesi konusunda hem de bazı şirketlerin tercihleri konusunda kadınların çok dezavantajlı olduklarını biliyorum ve çok üzülüyorum."*

Bu bakış açısında görüldüğü üzere diğer kadınların kariyer gelişiminde yaygın bir şekilde engeller ile karşılaştığı dile getirilmektedir. Bununla birlikte normal koşullarda kadınların kariyer engelleri ile karşılaşmadan kariyer gelişimini sürdürebilmesi ve yöneticilik basamaklarında yükselebilmesi beklenmektedir. Bu bakımdan kariyer engelleri ile karşılaşmamış olmak, şanslı olmaktan ziyade gerçekte olması gereken ideal koşulları ifade etmektedir. Bu beklentilere karşın iş yaşamında kadınlar çeşitli kariyer engelleri ile karşılaşmaya devam etmektedir. Dolayısıyla hemcinslerinin deneyimlediği zorlu yaşantıları çeşitli kanallar aracılığıyla öğrenen katılımcılar, bu tür durumlara nazaran kendilerini şanslı olarak algılayabilmektedir. Ezgi Hanım bu ikilemi şu sözlerle ifade etmiştir:

> *"Yani şunu hissediyorsunuz hani bulunduğum aile, bulunduğum şehir şansım. Ama aslında şans değil, bunların hepsi günün sonunda olması gereken şeyler. Yani her ailenin kız çocuğunu destekliyor olması lazım. Her eşin iş hayatında karısını destekliyor olması lazım aslında. Hani beklenti bu yönde ama realite bu değil maalesef. O yüzden şanslı sayıyoruz kendimizi belki de."*

Buraya kadar sözü edilen hususlar kadın yöneticilerin içsel ve dışsal kaynaklardan aldıkları desteklerin kariyer başarıları üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Bunun yanı sıra kadın yöneticiler kariyer gelişimlerinde bazı engellerle karşılaştıklarından da söz etmişlerdir.

4.4. Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engellere İlişkin Bulgular

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi sürecinde deneyimledikleri bir diğer husus karşılaştıkları kariyer engelleri ile ilgilidir. Kariyer engelleri, kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde erkek meslektaşlarına kıyasla dezavantajlı bir durumda yer almasına veya kariyer gelişimini sürdürmede zorluk yaşamasına neden olan etmenleri ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcıların kurumsal faktörlerden, toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden veya bireysel faktörlerden kaynaklı birtakım kariyer engelleri ile karşı karşıya kaldığı ve bazı özelliklerini geliştirmeye ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4-5: Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engeller

Kariyer Engellerinin Kaynağı	Kodlar	Cümle Frekansı (cf)	Katılımcı Frekansı (kf)
Kurumsal Faktörler	4.1.1. Şiddetli rekabet ortamı	215	10
	4.1.2. İşin stresli yönleri	181	15
	4.1.3. Erkekler kulübüne inisiyasyon	141	7
	4.1.4. Pozisyon gerilemesi	114	5
	4.1.5. Kurumsal kriz dönemleri	50	4
Toplumsal Cinsiyet Rolleri Beklentisi	4.1.6. Mesleki yetkinliklere ilişkin etiketlenme	179	8
	4.1.7. İş ve annelik rollerinin çatışması	101	13
	4.1.8. İş ve diğer yaşam rollerinin çatışması	79	13
Bireysel Faktörler	4.1.9. Aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri	113	6
	4.1.10. Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerin meydana getirdiği zorluklar	58	10
	Toplam	1231	21

Tablo 4-5'te görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticiler kurumsal faktörler, toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi ve bireysel faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkan on farklı kariyer engeli deneyimlemişlerdir. Bunlar arasında şiddetli rekabet ortamı (cf=215) en yüksek cümle frekansına, işin stresli yönleri (kf=15) ise en yüksek katılımcı frekansına sahip kod olarak belirlenmiştir.

Üst düzey kadın yöneticilerin deneyimlediği kariyer engellerinden şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi ve kurumsal kriz dönemleri kaynağını kurumsal faktörlerden almıştır. Mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenme, iş ve annelik rollerinin çatışması, iş ve diğer yaşam rollerinin çatışmasının kaynağında toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi

yer almıştır. Son olarak katılımcılar bireysel faktörlerden kaynağını alan engeller olarak aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemlerinden ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin meydana getirdiği bazı olumsuzluklardan söz etmişlerdir. Bu engellerin içeriği, ortaya çıkmasına neden olan kaynaklar bağlamında üç grupta aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1. Kurumsal faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri. Kadın yöneticilerin kariyer engelleri arasında en fazla kurumsal faktörlerden kaynaklı engellerden söz ettikleri gözlenmiştir. Bu engeller arasında şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi ve kurumsal kriz dönemleri sayılabilir. Sözü edilen bu kariyer engellerinin ortaya çıkmasında kurumdaki cinsiyet dağılımının meydana getirdiği baskın kültür, yürütülen işin stres yaratan yönleri, kurumun çalışma politikaları, kurumun kadın çalışanlara yönelik bakış açısı, doğum izni politikaları, kurumdaki diğer çalışanların özellikleri gibi çeşitli kurumsal özelliklerin etkili olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle bu engeller kurumsal kaynaklı engeller olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.4.1.1. Şiddetli rekabet ortamı. Kurumsal kaynaklı nedenlerden ortaya çıkan kariyer engellerinden birincisi şiddetli rekabet ortamıdır (cf=215, kf=10). Üst düzey yönetici olma süreci, rakiplerle bir yarış içerisinde olmayı gerektirmektedir. Kurumlarda yönetim basamaklarının giderek daralan yapısı nedeniyle üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek diğer pozisyonlara kıyasla daha zorlu bir süreç olabilmektedir. Dolayısıyla rakiplerinden daha iyi olma ve üst düzey yöneticilik pozisyonunu hak etme çabaları taraflar arasında rekabetin oluşmasına neden olabilmektedir. Rekabet, iş yaşamının ve kariyer basamaklarında yükselme sürecinin doğal bir bileşeni olmakla birlikte etik dışı davranışlara neden olan şiddetli rekabet ortamı, bu araştırmadaki kadınlar tarafından önemli bir kariyer engeli olarak algılanmıştır. Şiddetli rekabet ortamı kapsamında katılımcılar, rakiplerinin kimi zaman etik olmayan yollara başvurduğundan söz etmişlerdir.

Şiddetli rekabet ortamı ile ilgili katılımcıların söylemleri incelendiğinde bu yaşantıların rakibin cinsiyetinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bazı kadın yöneticiler, yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin çoğunluğu oluşturması nedeniyle erkekler tarafından kadınlara yönelik şiddetli rekabet uygulandığını ifade etmiştir. Buna karşın diğer bazı katılımcılar ise kadın rakipleri tarafından maruz bırakıldıkları

şiddetli rekabet yaşantılarından söz etmiş ve bu yaşantıları erkeklerle olan rekabetlerine göre daha stresli olarak algıladıklarını dile getirmişlerdir.

Finans sektöründe görev yapan Nazan Hanım, genel müdürlük pozisyonuna ulaşma sürecinde şiddetli rekabet ortamı ile karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Bu ortamda erkek rakiplerinin, kadınların çoklu rollerini vurgulamak suretiyle kadın rakiplerini yıpratma yoluna başvurduklarını ifade etmiştir. Bu konudaki deneyimlerini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Çok fazla rekabet var ve bu rekabeti oluşturan karşınızda bir de erkek grubu var. Ne bileyim işte sürekli mesela 'Ya işte bu yoğunlukta nasıl olacak canım. Sen (gece) nasıl eve gideceksin zaten. Kocan ne diyecek buna?' vs. gibi olumsuz dolduruşlar... Yani bunlar oluyor, yaşanıyor."*

Benzer şekilde finans sektöründe genel müdür yardımcılığı pozisyonunda görevini sürdüren Kübra Hanım, erkek rakiplerinin şiddetli rekabet içeren davranışlarına maruz kaldığını şöyle belirtmiştir:

> *"Diğer genel müdür yardımcısı arkadaşlarım, iki erkek. Onların arasında şimdi bir bayan olarak şöyle bir şey yaşadım: Onlar ikisi baş başa verip, bir takım olup bana karşı yıpratma politikası yürüttüler. (...) Sonra bir de bir üçüncü erkek daha eklendi o gruba. Bu sefer üç erkeğe karşı tek başıma kaldım."*

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere erkek rakipler tarafından uygulanan şiddetli rekabet davranışlarında, yönetim pozisyonlarında erkeklerin ağırlıklı olmasının etkili olduğu ve bu durumun kadınlar açısından dezavantaja dönüştüğü söylenebilir. Dolayısıyla bu tür kurumlarda kadınlar, sayıca azınlıkta kalmaları nedeniyle üst düzey yönetici olma sürecinde kendilerini yalnız hissedebilmektedir. Diğer taraftan şiddetli rekabet davranışları kadınlar arasında da meydana gelebilmektedir. Bu kapsamda bazı kadın yöneticiler kadın rakiplerinin etik olmayan davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Hızlı tüketim sektöründe bir dönem uluslararası bir pozisyonda görev yapan Şevval Hanım bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

"İki erkeğin çekişmesi ile iki kadının çekişmesi birbirinden çok farklı. Kadınlar desteklemek yerine birbirlerine karşı çok daha acımasız olabiliyorlar."

Benzer şekilde Ezgi Hanım da üst düzey yönetici olma sürecinde kadın rakiplerinin etik olmayan davranışları ile karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Bu deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

"Bu pozisyonun görüşülmesi aşamasında arkamdan olumsuz konuşan ve hani (pozisyonu) almamam için negatif (yönde) uğraşan kadınlar oldu. Hemcinslerimden bir tanesi tamamen bana karşı bir kampanya işletti. Maalesef kadın dayanışması yapabileceğimiz bir yerde tam tersini yaşadık biz."

Katılımcıların söylemlerinden anlaşıldığı üzere şiddetli rekabet ortamında adil mücadele ortamının devreden kalkması nedeniyle üst düzey yönetici olma süreci taraflar açısından yıpratıcı bir deneyime dönüşebilmektedir. Dolayısıyla kadınlar bir taraftan pozisyonun gerekliliklerini yerine getirebilmek için çaba gösterirken diğer taraftan etik olmayan davranışlarla mücadele etmek ve motivasyonlarını sürdürmek amacıyla da gayret göstermek durumunda kalabilmektedir. Şiddetli rekabet yaşantılarının süreğen bir şekilde devam ettiği durumlarda ise bazı kadın yöneticilerin yaşadıkları durumu "mobbinge maruz kalmak" olarak adlandırdıkları gözlenmiştir. Mobbing yaşantıları, üst yönetici veya meslektaşları tarafından kadın yöneticilere yönelik yapılan ve yıpratma amacı taşıyan, kasıtlı ve sürekli davranışları ifade etmektedir. Dolayısıyla süreğen olarak devam eden bu davranışlar psikolojik açıdan yıpratıcı bir iş ortamı meydana getirmekte ve kadın yöneticilerin iyi oluşunun yanı sıra fiziksel sağlıkları üzerinde de olumsuz etkilere yol açabilmektedir.

Finans sektöründe genel müdür yardımcılığı pozisyonunda bulunan Kübra Hanım, daha önce görev yaptığı bir kurumda bağlı bulunduğu üst yöneticisi ile birlikte meslektaşlarının mobbing davranışları sonucunda işini bırakmak durumunda kaldığını şu şekilde açıklamıştır:

"Hamile olduğum dönemde çok ciddi mobbinge maruz kaldım ben. Hamile olduğumu öğrendikleri anda hemen görevimi değiştirip daha pasif bir göreve alıp ama daha stresli bir göreve verip bir due diligence (durum tespiti) aşaması uyguladılar. Gerçekten sağlığımın bozulmasına neden olacak

noktaya kadar zorladılar. Doktorum artık bu şekilde çalışmaya devam edemeyeceğimi (söyledi).”

Benzer şekilde bir devlet üniversitesinde dekanlık görevini sürdüren Selin Hanım da kariyer gelişiminin erken dönemlerinde bağlı bulunduğu üst yöneticisinin mobbing davranışlarına maruz kaldığını belirtmiştir:

“Bir üst idarecimle çatışmalarımız oldu. Yani hakarete varan, mobbing dediğimiz şeyler oldu. Tabi o zaman mobbing bilinmiyordu bu kadar.”

Şiddetli rekabet ortamı genel olarak değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyen bir kariyer engeli olduğu söylenebilir. Şiddetli rekabet ortamını yaratan özneler bakımından incelendiğinde ise meslektaşların veya rakiplerin meydana getirdiği etik dışı davranışlarla mücadele etmek görece daha üstesinden gelinebilir bir durum olarak algılanırken, bu ortamı yaratan kişinin üst yönetici olması durumunda üstesinden gelinmesi zor bir duruma dönüşebilmektedir. Özellikle üst düzey yönetici adaylarının belirlenmesi ve seçimi aşamalarında üst yöneticilerin görüşlerine başvurulduğu kurumlarda üst yönetici ile yaşanan şiddetli rekabet veya mobbing, kadınların yöneticilik kariyeri açısından dezavantaj oluşturabilmekte ve yöneticilik pozisyonlarında yükselmesinde önemli bir engel olabilmektedir.

4.4.1.2. İşin stresli yönleri. Kurumsal kaynaklı olarak ortaya çıkan ikinci kariyer engeli işin stres yaratan özellikleri (cf=181, kf=15) ile ilgilidir. Kadın yöneticiler, zamanlarının büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçirmektedir. Bu sebepten yürüttükleri işin niteliği ile ilgili olumsuzluklar, ruhsal durumları üzerinde negatif etkiler yaratabilmektedir. Bu kapsamda finans sektöründe genel müdürlük görevini sürdüren Nazan Hanım, sorumluluklarının içerdiği riskleri ve bu durumun kendi üzerinde yarattığı stresi şu şekilde açıklamıştır:

“Üst yönetim kadrolarına çıktıkça gece daha çok uykuların kaçıyor. ‘Şu verdiğimiz para acaba batar mı? Parayı doğru teminatla verdik mi? Acaba şu teminatla mı verseydik? Bir dakika onun işlemlerini sabahleyin bir check edeyim.’ gibi bir sürü şey düşünüyorum.”

Finans sektöründe genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Neşe Hanım da benzer şekilde yürüttükleri işin içerdiği riskleri ve bu durumun yansımalarını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Yani zaten çok stresli bir iş yapıyoruz. Birinin parasını yönetmek bıçak yüzü gibi bir iş. Tehlikeli ve büyük sorumluluklar var sırtımızda."*

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere yürütülen işin hata toleransının düşük olduğu durumlarda yaşanan stres, kadınların iş yaşamının sınırlarını aşan bir etkiye sahip olabilmektedir. Dolayısıyla işin içerdiği stres, iş yaşamında kaygı, huzursuzluk gibi olumsuzluklara neden olurken aynı zamanda günlük yaşamda uyku düzeninin bozulması, tedirgin olma vs. gibi sonuçlara da yol açabilmektedir.

İşin stresli yönleri çerçevesinde ikinci olarak kadın yöneticilerin bazı iş toplantılarının, iş ortamı dışına taşınması ile ilgili rahatsızlıklarından söz ettikleri gözlenmiştir. Bazı kurumların alışkanlıkları gereği müşterilerin işlerinin takibi veya yeni anlaşmaların imzalanması gibi durumlarda yapılan toplantıları eğlence ortamına taşıma eğiliminin bulunduğu belirtilmiştir. Özellikle yönetim kadrolarında erkeklerin ağırlıklı olduğu kurumlarda iş ile eğlenceyi bir araya getirerek müşterilerin devamlılığını sağlamayı amaçlayan bir çalışma anlayışının oluştuğu ve bu durumun zaman zaman kadın yöneticileri zor durumda bırakabildiğinden söz edilmiştir. Bilişim sektöründe görevini sürdüren Ayça Hanım, genel müdür olma sürecinde iş ortamı dışında yapılan toplantıları yürütmekte zorlandığını belirtmiştir. Bu konudaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

> *"Erkek bir yönetici erkek bir müşteri ile kurumda başlayan bir toplantıyı 'rakı sofrası'nda sonlandırabiliyor ve çok da güzel iş bağlayabiliyor. Çünkü alıcı ile samimi bir ortam oluşturuyor. Ama bizler (kadınlar) bu konuda bir erkek gibi olamıyoruz."*

Görüldüğü üzere işin stresli yönleri, kadınların yöneticilik görevlerini yerine getirmesinde zorlandığı durumları içermektedir. Bu yönler bazı açılardan kadınların erkek rakiplerine kıyasla dezavantajlı konumda kalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu durum kadınlar üzerinde stres ve baskı meydana getirebilmektedir.

4.4.1.3. Erkekler kulübüne inisiyasyon. Kurumsal faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkan üçüncü kariyer engeli erkekler kulübüne inisiyasyondur (cf=141,

kf=7). Erkekler kulübüne inisiyasyon, özellikle üst düzey yönetim kadrolarında erkeklerin yoğun bir şekilde bulunduğu kurumlarda görev yapan kadın yöneticilerin sözünü ettiği bir engeldir. Erkek egemen çalışma ortamında sayıca azınlıkta kalan kadın yöneticiler bu ortamlarda var olabilme, sesini duyurabilme ve erkekler dünyasına kabul edilebilme konusunda yaşadıkları zorluklardan söz etmişlerdir. Dolayısıyla erkekler kulübüne inisiyasyon, erkek meslektaşlar veya erkek çalışanlar tarafından kadın yöneticilerin kabul görmesi ile ilgili sorunları içermiştir. Erkekler kulübüne inisiyasyonu daha iyi açıklayabilmek için öncelikle katılımcıların erkekler kulübü algılarını açıklamak faydalı olabilir. Örneğin, Şevval Hanım erkekler kulübü ile erkek egemen iş ortamlarını ifade etmektedir ve kadınların bu ortamlara dâhil olmakta güçlük yaşadığını belirtmiştir:

> *"Çok erkekler kulübü olan ortamlarda dışlanmış hissederim kendimi. Onlar zaten erkekler kulübü, yapacak bir şey yok."*

Benzer şekilde Nazan Hanım, üst düzey yönetim kadrolarında erkeklerin egemen olduğu bir kurumda görev yapan bir kadın yönetici olarak erkekler kulübüne ilişkin deneyimlerini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Erkek yöneticilerle dolu bir odada dünya ekonomisi ve Türkiye'den sonra iş geliyor ya arabaya ya puroya, efendim ya futbola. Burada dışlandığınızı hissediyorsunuz ya da bir şekilde sizi dışlamak için sizin ilgi alanınız olmayan konulara da girebiliyorlar. Size onu hissettirmek, bu grupta yerin yok mesajını verebilmek için. (...) Bunlarla boğuşmaktan bir süre sonra 'Ya ben bu erkek kulübü içinde var olmak istiyor muyum, bununla uğraşmak istiyor muyum?' diye düşünmeye başlıyorsunuz."*

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere erkekler kulübü, erkeklerin ilgi alanları ve çalışma alışkanlıkları doğrultusunda gelişen iletişim örüntülerinin egemen olduğu bir kurum kültürünü ifade etmektedir. Ancak bu kültüre dâhil olmak isteyen kadınlar her zaman olumlu tepkilerle karşılanmayabilmektedir. Bu durum bir süre sonra kadın yöneticilerin çalışma ortamındaki sosyal çevreden dışlanmasına dönüştüğünde kadınların kariyer gelişimi açısından birtakım zorluklar meydana gelebilmektedir. Buna örnek olarak, kadın yöneticilerin iş ortamında feminen özellikleri ile var olmakta yaşadıkları zorluklar gösterilebilir. Ayça Hanım, bu konudaki deneyimlerini şöyle açıklamıştır:

"İş hayatında kadın olma lüksümüz yok bir kere. Erkek egemen bir toplulukta böyle bir serzenişte bulunmak erkeklerin fikirlerini doğrulamak anlamına geliyor. Dolayısıyla (mesela) hamilelik sürecindeki yaşantılarınızı paylaşamıyorsunuz."

Erkekler kulübüne inisiyasyon bu araştırmadaki yedi katılımcı tarafından dile getirilen önemli bir kariyer engelidir. Bununla birlikte bazı katılımcılar, erkekler kulübüne kabulü sağlamak adına çeşitli yollar denediklerinden söz etmişlerdir. Örneğin, Nazan Hanım'ın ifadelerinden erkeklerin ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olmak yoluyla erkekler kulübüne dâhil olmayı amaçladığı ortaya çıkmıştır:

"Bak altını çizerek söylüyorum, hiçbir erkek bu konuda sorun yaşamaz. Ben bir kadının ilgi alanındaki bir şeyi öğreneyim de... Ama birlikte çalıştığımız zaman ortak bir konumuzun olması gerekiyor. Eğer onlarla o konuyu paylaşabilirsem onların desteğini de alabileceğimi düşünüyorum. (...) Mesela futbolu erkek gibi olmak için değil ama erkeklerle muhabbet konusu açmak için kullandım."

Buradan anlaşıldığı üzere erkekler kulübüne inisiyasyon, kadın yöneticilerin iş dünyasında var olma çabaları ile ilgili yaşadıkları bir kariyer engelidir. Görev yaptıkları kurumda yönetici olarak kabul görmeyi amaçlayan kadınlar, bu çerçevede erkeklerin desteklerini almaya ihtiyaç duyabilmektedir. Dolayısıyla bazı kadın yöneticiler erkeklerin ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olarak iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamışlardır.

4.4.1.4. Pozisyon gerilemesi. Kurumsal kaynaklı nedenlerden ortaya çıkan bir diğer kariyer engeli pozisyon gerilemesidir (cf=114, kf=5). Pozisyon gerilemesi, kadın yöneticilerin çeşitli nedenlerle bulunduğu yöneticilik pozisyonundan daha alt bir kariyer basamağında görevlendirildiği durumları ifade etmektedir. Kariyer gelişiminde geriye doğru bir hareketliliği ifade eden pozisyon gerilemesi, üst düzey yönetici olma sürecinde kat edilecek yolun uzamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu tür deneyimler üst düzey yönetici olma sürecini zorlu bir hâle dönüştürebilmektedir. Bunun yanı sıra pozisyon gerilemesine uğramak kadınların çalışma motivasyonlarını da düşürebilmektedir.

Pozisyon gerilemesinin çeşitli nedenleri bulunmakla birlikte genel anlamda kurumların çalışma ve kariyer geliştirme politikaları ile ilgili durumlardan kaynaklı

ortaya çıktığı söylenebilir. Bu çerçevede bazı katılımcılar doğum iznine ayrıldıkları süreçte pozisyon gerilemesi yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Doğum izni döneminde kadınlar belirli bir süreliğine iş ortamından uzak kalmaktadırlar. Bu dönemde kadının görev yaptığı pozisyonda açık oluşması, kurumun yeni planlamalar yapmasını gerektirmektedir. Bazı kurumlar doğum izni sürecinde kadın yöneticinin sorumlulukları için geçici olarak diğer çalışanlarını görevlendirerek söz konusu pozisyonu koruyabilirken, diğer bazı kurumlar ise doğum iznine ayrılan kadın yöneticinin yerine yeni bir yöneticinin atanması yoluna gidebilmektedir. Dolayısıyla ikinci yolu tercih eden kurumlarda çalışan kadınlar için çocuk sahibi olmak, kariyer gelişiminde gerilemeyi kabul etmek anlamına gelebilmektedir. Bu hususta Sibel Hanım, doğum izni sonrasında uğradığı pozisyon gerilemesi yaşantılarını ve bunun kendi üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri şu şekilde açıklamıştır:

> *"Kariyerimin geneline baktığımda çok küçük bir dönem olabilir ama doğum yapıp gelmiş, bu kadar zaruri bir sebeple işten ayrılmış bir insan için döndüğünde boşta kalmak ve pozisyon bekle denilmesi... Unutulmayan bir şey o."*

Doğum izni süreci, bazı durumlarda kadınların terfilerinin gecikmesi yoluyla kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Terfi dönemi geldiğinde doğum izninden dönen kadının kademe ilerlemesinin yeterli görülmemesi, bir üst pozisyona aday gösterilmesi önünde engel oluşturabilmektedir. Bu hususta Ezgi Hanım, doğum izninin terfi süreci üzerinde bıraktığı olumsuz etkiyi şu sözleri ile ifade etmiştir:

> *"Altı ay doğum izni sizi terfi anlamında, başarı anlamında altı ay geriye götürüyor. Doğum iznine ayrılıyor olmak ve çocuğa bakmaktan dolayı hani işten bir süre uzak kalıyor olmak ya da işte tam o kariyerin belli bir dönemecine geldiğinizde hamileyseniz sizin geri plana atılmanıza neden oluyor. İki çocuğum var ve birtakım şeyler ben de yaşadım."*

Pozisyon gerilemesini meydana getiren unsurlardan bir diğeri de kariyer başarısızlığıdır. Bu hususta Şevval Hanım, yürüttüğü üst düzey yöneticilik görevi sürecinde deneyimlediği kariyer başarısızlığına bağlı olarak pozisyon gerilemesine maruz kaldığını ifade etmiştir. Görev yaptığı kurumda uluslararası bölgesel bir pozisyona yükselmesinin ardından gelen kariyer başarısızlığı sonucunda Türkiye'ye

döndüğünü ve aynı kurumda daha alt bir pozisyonda göreve başladığını belirtmiştir. Uğradığı pozisyon gerilemesi sonrasında yeteneklerinin altında gördüğü bir görevi sürdürmeye başlamasını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Kendimi daha önceden hayal ettiğim ve olmam gereken noktadan daha aşağı bir noktadayım. İş hayatında bir başarısızlık eşittir bir daha hiçbir zaman başarı gelmeyecek. Bizde cam tavan odur. Ondan sonra mesela şeyi biliyordum: Hiçbir zaman daha yukarıya gidemeyeceğim ya da (yükselebilmem için) herkes %90 çalışıyorsa benim %150 çalışmam lazım."*

4.4.1.5. Kurumsal kriz dönemleri. Kurumsal kaynaklı ortaya çıkan kariyer engelleri kapsamında kadın yöneticilerin son olarak kurumsal kriz dönemleri deneyimlerinden söz ettikleri gözlenmiştir (cf=50, kf=4). Kurumsal krizler, ülke genelindeki veya kurum içerisindeki olumsuz ekonomik koşullara bağlı olarak meydana gelebilmektedir. Bu koşullarda şirketler küçülme, üretimi durdurma gibi kararlar alabilmektedir. Bu nedenle kurumsal krizlerin kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde doğrudan etkileri olabilmektedir. Feride Hanım, ekonomik krizlerin çalışanların kariyerleri üzerindeki etkisini, deneyimlerinden yola çıkarak şu şekilde açıklamıştır:

> *"2001 yılında büyük bir kriz oldu biliyorsunuz. İşte biz o dönemde ekranları kapattık ve şirketin %60'ıyla vedalaştık bir gecede. O bayağı şeydi, benim için kötü anlardan bir tanesiydi."*

Kübra Hanım, önceki görev yaptığı bir kurumda yaşanan krizin kariyer geleceği ile ilgili oluşturduğu belirsizliği ve tedirginliği şu şekilde açıklamıştır:

> *"O 2001 krizinde banka çok sıkıntı çekmişti. Çok başarılı bir kurumdu ve birden böyle fona devrolunca o beni biraz korkuttu. O zaman şey diye düşündüm hani; 'Bu kadar emek verdim ve belirli bir yere geldim. Şimdi bankanın akıbeti belli değil.'"*

Kurumsal krizlerin iş olanaklarını sınırlandırmasının yanı sıra çalışanların kariyer başarıları üzerinde de olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu hususta Ezgi Hanım düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

> *"Ülkenin ekonomik koşullarına bağlı olarak yabancı yatırımcılar burada yatırım yapmayı seçebiliyor ya da planlanan yatırımları başka ülkelere*

taşıma kararı alabiliyorlar veya yeri geldiğinde şirketler küçülmeye gidebiliyor. Tüm bunlar merkez kurumun almış olduğu ve uygulamak üzere bizlere bildirdiği kararlar. Diyelim ki bu şirket Türkiye'de küçülme kararı alırsa bunu uygulamak üzere bana bildiriyorlar. Bu durum normalde bu kurumun Türkiye'de başarısız olduğu şeklinde yorumlanır. Ancak Türkiye'de şirketlerin görünen yüzü yöneticilerdir. Dolayısıyla kurumun başarısızlığı daha çok yöneticinin başarısızlığı olarak yorumlanır."

Özetle kurumsal krizler, iş imkânlarının azalmasına neden olması yönüyle kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra kriz dönemlerinde kurumun geleceği ile ilgili alınan küçülme kararlarının büyük oranda üst düzey yöneticilere atfedilmesi nedeniyle kurumun başarısızlığı aynı zamanda üst düzey yöneticilerin özgeçmişlerinde bireysel bir kariyer başarısızlığı olarak yer alabilmektedir.

Buraya kadar sözü edilen kurumsal kaynaklı nedenlerden ortaya çıkan kariyer engelleri bir arada değerlendirildiğinde bu engellerin kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde direkt etkileri olabilecek sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Bu sonuçlar arasında kadınların işsiz kalma riski, üst düzey yönetici rollerine yükselmesinin zorlaşması, çalışma motivasyonlarının azalması gibi etkiler sayılabilir. Kurumsal kaynaklı engellerin yanı sıra kadın yöneticilerin bazı durumlarda toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklı engellerle karşılaştıkları da gözlenmiştir. Bu engeller aşağıda açıklanmıştır.

4.4.2. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklanan kariyer engelleri. Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde karşılaştığı bazı kariyer engelleri, temelini toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden almaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, bir toplumda kadından beklenen rollerin çerçevesini belirlemesi adına kariyer gelişimi açısından sınırlayıcı bir unsur olabilmektedir. Bu kapsamda ev işleri, çocuk bakımı gibi ailevi sorumlulukların kadının birincil görevi olarak algılanması, kariyer gelişiminin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli sorumlulukların kadın işi veya erkek işi olarak gruplandırılması da belli meslek gruplarının kadın veya erkek mesleği olarak görülmesine neden olabilmektedir. Benzer şekilde yöneticilik pozisyonlarının erkek ağırlıklı ortamlar olması, bu sorumlulukların eril özellikler gerektirdiğine inanılması

gibi nedenler yöneticilik rollerinde kadınların kabul görmesini zorlaştırabilmektedir. Bu hususta özel bir eğitim kurumunda genel müdür yardımcısı pozisyonunda görev yapan Serap Hanım'ın ifadelerine yer verilebilir:

> *"Buraya atandığımda bir erkek yönetici bana 'Hocam çoluğun çocuğun var. Bu kadar seyahat etmeniz (doğru mu?)' demişti. Ben de dedim ki 'Hocam en az benim kadar siz de seyahat ediyorsunuz. Çocuklar annenin olduğu kadar babanındır da.'"*

Yukarıdaki ifadede görüldüğü üzere bazı kurumlarda yöneticilik rolleri eril özelliklerle eşleştirilmektedir ve bu tür kurumlarda yönetici pozisyonlarında görev yapan kadınlar toplumsal cinsiyet rolleri beklentisine aykırı olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bu kadın yöneticiler, kadının sorumluluklarına ilişkin oluşturulan kalıp yargıların dışında yer almayı tercih ettiklerinde toplum baskısı ile karşı karşıya kalabilmektedir. Sözü edilen bu nedenler bağlamında kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rolleri beklentisine bağlı olarak üç tür kariyer engeli ile karşılaştığı ortaya çıkmıştır. Bunlar mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenme, iş ve annelik rolleri arasındaki çatışma, iş ve diğer yaşam rolleri arasındaki çatışmadır.

4.4.2.1. Mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenme. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisine bağlı olarak ortaya çıkan kariyer engellerinden birincisi mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenmedir (cf=179, kf=8). Bu çerçevede kadın yöneticilerin mesleki veya yöneticilik yetkinliklerinin sorgulandığı, buna bağlı olarak olumsuz içerikli mesajlara ve etiketlemelere maruz kaldıkları belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin mesleki yetkinliklerinin sorgulanması ile ilgili deneyimleri incelendiğinde özellikle fen, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi kadınların azınlıkta bulunduğu meslek alanlarında üst düzey yöneticilik görevini sürdüren kadınların bu tür kalıp yargılar ile daha fazla karşı karşıya kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu tür meslek alanlarındaki işlerin erkekler tarafından başarılabileceğine ilişkin örtük algılar, yine bu alanlarda çalışan kadınların görevlerini başarı ile yerine getirmesi konusunda şüphe ile karşılanmasına neden olmaktadır. Bilişim sektöründe genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Ayça Hanım'ın ifadeleri bu duruma örnek gösterilebilir:

> *"İnsanların aklında (benimle ilgili) şu sorular canlanıyor: Acaba bir bilgisayarı söküp takabiliyor mu? Veya bilgisayar tamirinde çok iyi olan*

erkeklerin şunu dediğini bilirim: 'Ya ben bu işte çok iyiyim ama o koltukta neden ben değil de sen oturuyorsun?'"

Benzer şekilde Derya Hanım, mimarlık alanından mezun olan bir kadın yönetici olarak mesleki yetkinliklerinin toplumdaki bazı kişilerce sorgulandığını belirtmiştir. Bu sorgulamada toplumun mimarlık mesleğini erkek mesleği olarak algılamasına ilişkin mesleki kalıp yargıların etkisinin bulunduğu görülmektedir.

"Mesela ben mimarım. (İnşaat yapımında) şöyle olacak diyorum, işçi beni dinlemiyor da 'Bir de eşinize (kocanıza) soralım.' diyor. Halbuki eşim söylese 'Bir de karınıza soralım.' demez."

Bazı durumlarda ise kadın yöneticiler, benimsedikleri yöneticilik stilinin çalışanlar veya diğer yöneticiler tarafından sorgulandığını belirtmişlerdir. Serap Hanım bu durumun kaynağında önceki erkek yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim stilinin kurumlarda yerleşik bir alışkanlık hâline dönüşmesinin etkili olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle bu tür kurumlarda kadınların yöneticilik stilinin yetersiz veya etkisiz olarak algılanabildiğini belirtmiştir. Bu hususta deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

"Bana geldiler dediler ki 'Hocam çok yumuşaksınız. Olmaz hocam ya bağırıp çağıracaksınız. Böyle birkaç kişiyi sallandıracaksınız.' Ben de dedim ki, 'Bak sakin ol. Onu yapmadan da olacak.' Çünkü aksini görmemişler."

Üst düzey kadın yöneticilerin meslek alanı ile ilgili veya yöneticilik stilleri ile ilgili yetkinliklerinin sorgulanması bazı durumlarda olumsuz içerikli etiketlere dönüşebilmektedir. Örneğin, Şevval Hanım iş yaşamında karşı karşıya kaldığı etiketlenme deneyimini şu şekilde ifade etmiştir:

"Şu damgayı yemek çok kolay, özellikle erkek egemen şirketlerde: Kolay lokma mı acaba? Bu damganın rekabet tarafı da var cinsel tarafı da var."

Üst düzey kadın yöneticilerin maruz kaldıkları etiketlenmeler, bazı durumlarda kadınların kariyer başarılarının tamamının dışsal kaynaklara atfedilmesine de neden olabilmektedir. Örneğin, Serap Hanım özel bir eğitim kurumunda genel müdür yardımcısı pozisyonuna atandığı sırada karşılaştığı etiketlemeyi şu şekilde açıklamıştır:

"Ben ilk buraya geldiğimde sunum yapıyorum. Sunum yapacağım zaman da iyi görünmeyi (giyinmeyi) severim. Sunum sonrasında bir öğretmen yanıma geldi ve benden şu şekilde özür diledi: 'Ben sizi ilk kez dinliyorum. Sahneye ilk çıktığınızda dedim ki hoş bir bayan ama kim bilir (bu pozisyona) nasıl geldi? Ama konuşmanızı dinledikten sonra vicdanen rahatsızlık hissettim.'"

Yukarıdaki ifadede yer alan etiketleme, kadın yöneticinin kariyer başarısını bireysel çabaları dışında başka bir kaynaktan elde ettiğine yönelik önyargılı bir bakış açısını göstermektedir. Bir başka örnek olarak ise Gizem Hanım'ın karşı karşıya kaldığı etiketlemeden söz edilebilir:

"Çok basit bir örnek vereyim sana. Şoförlü araba kullanıyorum, A8. A8 yapı itibariyle çok net iş arabasıdır. Öyle bir konumlanması vardır insanların zihninde. Diğer arabalara benzemez. Ama ben çok net şunu hissediyorum. Mesela insanlar beni o arabanın arkasında (arka koltuğunda) gördüğü zaman bu bir iş kadınıdır diye değil, mesela zengin kocası vardır gibi bakıyorlar. Anlatabildim mi?"

Mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlemeler, kadın yöneticilerin bir veya birden fazla kez karşılaştığı bir kariyer engeli olabilmektedir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde etiketlemelerin kaynağındaki bireylerin iş ortamındaki yakın çevreden toplum düzeyinde uzak çevreye kadar geniş bir kapsamda olabildiği gözlenmiştir. Söz konusu etiketlemeler çalışma arkadaşları gibi yakın bir çevreden geldiğinde kadın yöneticiler açısından tedirgin edici bir iş ortamı yaratabilmektedir. Bununla birlikte daha uzak bir çevreden gelen etiketlemelerin ise kadın yöneticiler üzerindeki etkisi görece daha az olabilmektedir.

4.4.2.2. İş ve annelik rolleri arasındaki çatışma. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisine bağlı olarak kadın yöneticilerin ikinci olarak iş ve annelik rolleri arasındaki çatışma (cf=101, kf=13) yaşantılarından söz ettikleri gözlenmiştir. İş ve annelik rolleri arasındaki çatışma, kadın yöneticilerin yöneticilik sorumlulukları ile çocuk bakımı ile ilgili sorumluluklarının zamanlama olarak çakışması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle 18 yaş altı çocuğa sahip olan kadın yöneticiler tarafından dile getirilen bu çatışma, kadın yöneticilerin öncelikli sorumluluklarının neler olması gerektiği ile ilgili kararsızlık yaşamasına neden olmaktadır. Öte yandan toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, kadın yöneticilerin rol çatışmasını artıran bir etki

yaratabilmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, kadın yöneticilerin kariyer rollerinin yanı sıra çocuk bakımı ile ilgili sorumlulukları üstlenmesine yönelik sosyal çevrenin beklentilerini yansıtmaktadır. Bu durumda kadın yöneticiler bir taraftan iş dünyasının beklentilerini yerine getirmeye çabalarken diğer taraftan toplum içerisinde kabul görebilmek ve yeterince iyi bir anne olabilmek için de daha fazla gayret göstermektedir. Ancak bu durumda çoklu roller arasında daha fazla çatışma ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu çatışma kimi durumlarda yeterince iyi bir anne olamama ile ilgili suçluluk hislerini beraberinde getirmektedir. Örneğin, bir devlet üniversitesinde rektör yardımcılığı görevini sürdüren Derya Hanım, annelik rollerini aksattığını hissettiği durumlarda yaşadığı suçluluk duygusunu şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Başta böyle bayağı bir kendimi suçlu hissediyordum. Sergi oluyor, açılış oluyor, yok işte toplantı oluyor falan. Hep geç gidiyorum (eve). Yemek yok evde. Ne yapıyorlar acaba?"*

Benzer şekilde Ayça Hanım da kariyer rolleri ile annelik rollerinin zamanlama olarak çakışması sonucu rol çatışması yaşadığından söz etmiştir. Ayça Hanım, doğum iznini tamamlayıp yakın zamanda iş yaşamına geri dönmüş bir kadın yönetici olarak bebek bakımı ile yöneticilik sorumlulukları arasında yaşadığı bu çatışmayı şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Mesela geçenlerde yurtdışından gelen bir ekibi gezdirmekle sorumluydum ve akşamına da onlarla bir iş yemeği vardı. Gün boyunca iki saatte bir sütümü sağmak için bir oda aradım. Ayrıca o sütleri muhafaza etmem de gerekti. Kızım henüz 2,5 aylık. Kimse de bana 'Ya Ayça sen de bugün çok koşturdun. İstersen sütlerini evine bırak.' demedi."*

İş ve annelik rolleri arasında yaşanan çatışma, kadınların çoklu rollerinin bir arada yürütülmesini zorlaştırabilmekte ve bu durumun aile yaşamına olumsuz yansımaları olabilmektedir. Öte yandan bazı kadın yöneticiler, kariyer gelişimleri süresince karşı karşıya kaldığı diğer kariyer engelleri ile kıyasladığında iş ve annelik rolleri arasında yaşanan çatışmayı önemli bir engel olarak algılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu hususta Gizem Hanım'ın ifadeleri örnek olarak gösterilebilir:

> *"Ben çocuğun niye engel olduğunu bile anlamıyorum. O daha yönetilebilir bir şey. Ben daha büyük şeylerle uğraştım."*

4.4.2.3. İş ve diğer yaşam rollerinin çatışması: Üst düzey kadın yöneticilerin yaşadığı bir diğer çatışma iş ve diğer yaşam rolleri arasında (cf=79, kf=13) meydana gelmiştir. Diğer yaşam rolleri, kadın yöneticilerin eş rolü ve evlat rolünü içermektedir. Bunlar sırasıyla incelendiğinde iş ve eş rolleri arasındaki çatışmanın, evlilik deneyimine sahip olan kadın yöneticiler tarafından dile getirildiği gözlenmiştir. Bu çatışma aile içerisinde gücün paylaşımı ve eşlerin kariyer hedefi belirlemeleri ile ilgili zorlukları içermiştir. İş ortamında üst düzey yöneticilik görevlerinin gereği olarak karar verici pozisyonunda bulunan kadın yönetiler, bu rollerini ev ortamına taşımaya başladığında iş ve özel yaşam ayrımı konusunda zorluk yaşadıklarından söz etmişlerdir. Örneğin, Kübra Hanım bu konudaki deneyimlerini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Her yerde yöneticilik oynuyorsunuz. Yani ister istemez o yönetici kişilik evde de ön plana çıkıyor."*

İş ve eş rolleri arasında yaşanan çatışma bazı durumlarda eşler arasında güç paylaşımına yönelik bir çatışma meydana getirebilmektedir. Diğer taraftan bu çatışma bazı kadın yöneticiler açısından boşanma deneyimleri ile son bulabilmektedir. Örneğin, Şevval Hanım iş yaşamındaki deneyimlerinin aile yaşantılarına olumsuz yansımalarını ve buna bağlı olarak meydana gelen boşanma deneyimini şu şekilde açıklamıştır:

> *"İş hayatında başlayan maskülenleşme hayatın geri kalanına da yansımaya başlıyor. Ben artık evde de daha karar verici, daha maskülen, daha sert bir insan olmaya başlamıştım. Mesela o dönemde boşandım. Bunun (iş-özel yaşam) ayrımını ben yapamadım."*

Öte yandan iş ve eş rolleri arasında yaşanan çatışma, eşlerin kariyer hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sınırlayan bir rol üstlenebilmektedir. Bu tür durumlarda kadın yöneticiler, aile yaşamı ile kariyer gelişimi arasında tercihte bulunmalarını gerektiren durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu hususta Esra Hanım, kariyer hedeflerine yönelik önemli fırsatların ortaya çıktığı bazı dönemlerde kariyer rolleri ile ailevi rolleri arasında çatışma yaşadığını ifade etmiştir:

> *"Bir ailede iki tarafın (eşin) da profesyonel hayatta olması aile adına radikal kararlar alma konusunda zorlayabiliyor insanı. Mesela yurtdışı kariyeri*

önemli bir şeydir P. şirketinde. Ama eşimin de burada (Türkiye'de) çalışıyor olmasından dolayı ha deyince gidemiyoruz."

Katılımcılar ikinci olarak iş ve evlat rolleri arasında yaşadıkları çatışmalardan söz etmişlerdir. Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin erken dönemlerinde ön plana çıkan bu çatışmanın kaynağında, toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerine uygun ebeveyn talepleri yer almaktadır. Nazan Hanım, bu konudaki deneyimlerini şöyle açıklamıştır:

"O zamanlar annemle babamla birlikte yaşıyorduk. İşten gece saat 22.00'de çıktığım zamanlar olurdu. 'Kızım bu saatlere kadar çalışılır mı?' diyorlardı. Bu yüzden onlarla ters düştüğüm oldu."

Görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin çoklu rolleri arasında yaşadığı çatışmalar, bu rollerinin bir arada yürütülmesinin zorlaştığı dönemlerde meydana gelmektedir. Bununla birlikte kadınların çevresinden aldığı toplumsal cinsiyet rolleri beklentisini içeren mesajlar yaşanan rol çatışmasının duygusal yükünü artırabilmekte ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusundaki motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

4.4.3. Bireysel faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri. Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde karşılaştığı bazı kariyer engellerinin kaynağını bireysel özelliklerinden aldığı belirlenmiştir. Buraya kadar sözü edilen kariyer engelleri dışsal kaynaklardan oluşmakla birlikte bireysel faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri, kadın yöneticilerin sahip olduğu kişisel veya ailevi özelliklerden meydana gelebilmektedir. Bu kapsamda kadın yöneticilerin aile yaşam döngüsüne ait kriz yaşantılarından ve geliştirmeye ihtiyaç duydukları yönlerinin meydana getirdiği bazı zorluklardan söz ettikleri gözlenmiştir.

4.4.3.1. Aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri. Aile yaşam döngüsüne ilişkin krizler (cf=113, kf=6) kapsamında kadın yöneticilerin kendisinin veya aile üyelerinin geçirdiği sağlık problemlerinden, boşanma, ölüm gibi zorlu yaşam olaylarından söz ettiği belirlenmiştir. Kariyer rolleri ile diğer yaşam rollerinin iç içe gelişim göstermesi nedeniyle aile yaşam döngüsüne ait krizler doğrudan ya da dolaylı şekillerde kariyer gelişimini etkileyebilmektedir. Bu hususta Şevval Hanım, kariyer yaşantısı ile aile yaşantısının bir aradalığını şu şekilde açıklamıştır:

"Ben iş hayatımdayken hastalık geçirdim. Evlenme süreci geçirdim. Boşanma süreci geçirdim."

Aile yaşam döngüsüne ilişkin krizler çerçevesinde kadın yöneticilerin kendisinin geçirdiği sağlık problemlerinin belirli bir süreliğine iş yaşamından uzak kalmayı gerektirmesi nedeniyle kariyer gelişimleri üzerinde doğrudan bir etkisi olmuştur. Bu kapsamda Neşe Hanım işin stresli yönlerinden kaynaklı ortaya çıkan sağlık probleminin kariyer gelişimine yansımasını şu şekilde ifade etmiştir:

"Görevi aldıktan sonra fazlasıyla üzerimde bir stres hissettim. Eski görevim ile birlikte CEO pozisyonuna odaklanmaya çalışmak bende çok büyük bir kafa yorgunluğu ve fiziki yorgunluk yaratmıştı ve belki de o yüzden işte kalp spazmı geçirdim."

Geçirilen rahatsızlık çalışma yaşamına ara verilmesinin yanı sıra kadınların yaşamını yeniden gözden geçirmesine ve kariyer gelişimi ile ilgili önemli kararlar alabilmesine neden olabilmektedir. Benzer şekilde Şevval Hanım da geçirmiş olduğu rahatsızlığın kariyer gelişimine direkt etkilerinden söz etmiş ve buna bağlı olarak kariyeri ile ilgili verdiği kararı şu şekilde ifade etmiştir:

"C. şirketinde yaklaşık altı sene çalıştıktan sonra bir rahatsızlık geçirdim. O rahatsızlık esnasında tabi ofiste olduğum yani orada başladığı için psikolojik olarak tekrardan ofise dönemedim. Dört ay falan raporlu olduktan sonra işten ayrılma kararı aldım. Ayrılma kararından sonra bir süre çalışmadım."

Aile yaşam döngüsüne ait krizler ikinci olarak aile üyelerinin yaşadığı sağlık problemleri sebebiyle ortaya çıkabilmektedir. Aile üyelerinin sağlık problemi yaşadığı durumlarda kadın yöneticilerin kariyer gelişimi bu durumdan dolaylı olarak etkilenebilmektedir. İlgili aile üyesinin bakımı veya eve dair sorumlulukların kadın tarafından üstlenilmesini gerektiren bu tür durumlar kadın yöneticilerin diğer yaşam rolleri ile ilgili yoğunluğunu artırabilmektedir. Ayrıca aile üyesinin sağlık durumuyla ilgili baş gösteren kaygılar da kadın yöneticileri psikolojik açıdan olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Defne Hanım, eşinin geçirdiği rahatsızlık sürecindeki yaşantılarını şu şekilde ifade etmiştir:

"Eşimin ciddi bir rahatsızlık geçirdiği bir dönem olmuştu. Doktora giderken, eşimle birlikte doktor doktor gezerken, onun yanında olurken çok sık izin almam gerekti. Ama o zamanki yöneticilerimin çok ciddi desteğini gördüm."

Aile yaşam döngüsüne ait krizler çerçevesinde katılımcıların son olarak yakınlarının vefatı sonucunda deneyimledikleri zorlu yaşantıların kariyer gelişimlerine etkisinden söz ettikleri gözlenmiştir. Bu hususta Feride Hanım kariyer gelişiminin erken dönemlerinde annesinin vefatı sonucunda yaşadığı süreci ve kariyeri ile ilgili aldığı kararı şu şekilde ifade etmiştir:

"Annemin vefatı zamansız ve ani oldu. Ben de babamı yalnız bırakmak istemediğim için Ankara'ya gitme kararı aldım. Ama yöneticilerim duygusal bir karar verdiğimi düşündükleri için transferimi yapmadılar. Ben de genç yaşın da verdiği bir duygusallıkla istifamı bastım."

Kriz dönemleri, kurumsal krizler ve aile yaşam dönemlerine ilişkin krizler şeklinde iki ayrı grup hâlinde incelenmekle birlikte aile şirketlerinde meydana gelen krizlerde bu iki kriz türü bir arada yaşanabilmektedir. Örneğin, Gizem Hanım babasının vefatı sonucunda aile şirketinin yönetimini devralan bir kadın yöneticidir. Burada babasının vefatı, aile yaşam döngüsüne ilişkin bir kriz meydana getirerek özel yaşamında bir yas süreci yaşamasına neden olmuştur. Aynı zamanda kurumsal bir kriz meydana getirerek kurumun yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir. Gizem Hanım bu süreçteki deneyimlerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

"Babamın ölümü ve ondan sonra bir sürü problem. Orada ciddi olaylar atlatıyorsun. 13 sene içinde ilk defa biri vefat ettiği zaman bir anda ortalık karışıveriyor. Taşı olan döküyor ortalığa. Düşmanını da görüyorsun. Ve (kurumla ilgili) çok kritik kararlar alıyorsun."

Aile yaşam döngüsüne ilişkin kriz dönemleri genel olarak incelendiğinde bu dönemdeki zorlu yaşantıların kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarının bir süreliğine kesintiye uğramasına veya kariyer geleceği ile ilgili kritik kararlar almasına neden olması suretiyle kariyer gelişimlerini doğrudan etkilediği söylenebilir. Bunun yanı sıra aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemlerinin meydana getirdiği duygusal ve olumsuz psikolojik sonuçların çalışma performasına yansıması da dolaylı etkileri arasında sayılabilir.

4.4.3.2. Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerin meydana getirdiği zorluklar. Üst düzey kadın yöneticilerin bireysel faktörlerden kaynaklı olarak deneyimlediği bir diğer kariyer engeli geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin meydana getirdiği zorluklarla (cf=58, kf=10) ilgilidir. Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönler, kadın yöneticilerin zayıf olduğunu düşündüğü ve geliştirmeyi hedeflediği yönlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda olumsuz etkilerinden söz ettikleri bazı kişilik özellikleri ve iletişim özelliklerinin yer aldığı gözlenmiştir.

Olumsuz kişilik özellikleri, kadınların çalışma performanslarına ve iş ortamlarındaki kişiler arası ilişkilere negatif şekilde yansıyan kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bu çerçevede kadın yöneticilerin aşırı heyecan veya öfke gibi duygularını kontrol etmede yaşadıkları güçlüklerden ve mükemmeliyetçilik özelliklerinden söz ettiği gözlenmiştir. Duygu kontrolünün sağlanamaması, kişiler arası ilişkilere olumsuz yansımaları nedeniyle çalışma ortamının huzurunu ve ekip ruhunu olumsuz yönde etkileyebilecek bir nitelik taşımaktadır. Ebru Hanım'ın kariyer gelişiminin erken dönemlerine ilişkin paylaştığı bir yaşantısı bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

> *"Kadın yönetici duygularını yönetemiyorsa tam bir disaster yani. İnanılmaz rahatsızlık veren bir ortam oluyor."*

Duygu kontrolünün sağlanamadığı durumlarda kadın yöneticilerin de bu durumdan zarar gördüğü ve rahatsızlık hissettiği belirlenmiştir. Bu bakımdan duygu yönetimi üzerinde çaba harcadıkları ortaya çıkmıştır. Örneğin, Aslı Hanım duygu kontrolünü sağlama ile ilgili deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

> *"Herkesin eksisi var. Benim de var. Ben çabuk heyecanlanırım. Biraz çabuk sinirlenebilirim. Şimdi zarar görmemek için bunları yönetmeyi öğrendim. Eskiden durmuyordum ve bundan zarar görüyordum."*

Kadın yöneticilerin üstesinden gelmeye ihtiyaç duydukları bir diğer kişilik özelliği çalışma yaşamlarındaki mükemmeliyetçi davranışları ile ilgilidir. Mükemmeliyetçilik, iş yaşamında ortaya konulan ürünlerin kusursuz olmasını beklemeye ve işlerin vaktinde yetiştirilmesi baskısının fazla hissedilmesine neden olmaktadır ve bu durum kadın yöneticilerin çalışma stresini artırmaktadır. Ayrıca mükemmeliyetçilik, bireylerin beklentilerinin karşılanmadığı ve aksiliklerin yaşadığı durumlarda ise karamsarlığa neden olabilmektedir. Bu hususta Derya Hanım, iş

yaşamındaki mükemmeliyetçi davranışlarının kendisi üzerinde yarattığı stresi ve karamsarlığı şu sözleri ile açıklamıştır:

> *"İşte aşırı titizlenme, mükemmeliyetçilik (nedeniyle) bazen çok karamsarlaşıyorum. Bir şeyler ters gittiğinde biraz fazla negatif bakabiliyorum. O belki kişiliğimde düzelmesi gereken bir şey."*

Kadın yöneticilerin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu ikinci özellikleri olumsuz iletişim özellikleri ile ilgilidir. Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerileri, ekip ruhunun sağlanması açısından önemli bir özelliktir. Bununla birlikte yöneticinin sahip olduğu iletişim özelliklerinin çeşitli nedenlerle olumsuz algılandığı durumlarda kurum içi ilişkiler zarar görebilmekte ve ekip çalışanları bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Bu hususta Esra Hanım, sahip olduğu iletişim özelliklerine yönelik ekibindeki bazı bireylerin olumsuz eleştirilerde bulunduğunu ve bu eleştiriler doğrultusunda kendini geliştirmeye özen gösterdiğini belirtmiştir:

> *"Bu süreç içinde kominikasyonumun çok net olduğu dönemler de oldu. Mesela oralarda her zaman herkesin aynı tonda iletişimi kaldıramayacağını fark edip zaman içinde o tonumu tıraşlayarak, şekillendirerek, yumuşatarak ilerletmeye çalıştım."*

Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönler kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde çeşitli açılardan zorluklar meydana getirebilmekle birlikte kadın yöneticilerin bu yönlerine ilişkin farkındalığa sahip olduğu ve değişim için çaba sarf ettiği de görülebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde kariyer engelleri kadınların üst düzey yönetici olma sürecini zorlu bir deneyime dönüştürebilmektedir. Öte yandan kadın yöneticiler bu engellerle mücadele edebilmek adına sergiledikleri bazı başa çıkma davranışlarından da söz etmişlerdir.

4.5. Başa Çıkma Mekanizmalarına İlişkin Bulgular

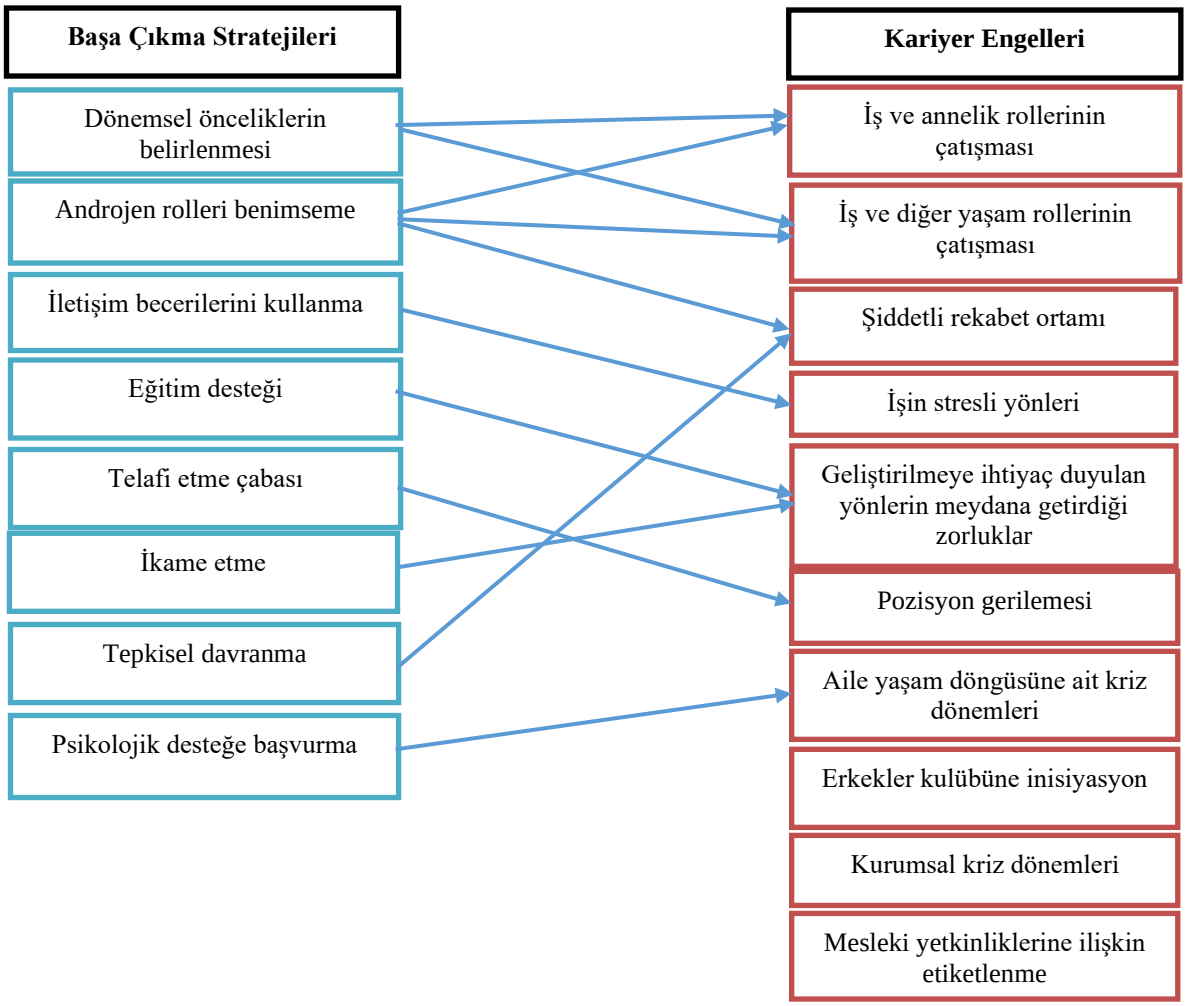
Başa çıkma mekanizmaları, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri süresince karşı karşıya kaldığı kariyer engellerinin üstesinden gelebilmek amacıyla başvurduğu davranışları içermektedir. Bu çerçevede katılımcıların genel olarak iki farklı yola başvurduğu gözlenmiştir. Bunlar, başa çıkma stratejileri ve başa çıkma tarzlarıdır. Elde edilen sonuçlara Tablo 4-6'da yer verilmiştir.

Tablo 4-6: Kariyer Engelleri ile Başa Çıkmada Kullanılan Mekanizmalar

Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Frekansı (cf)	Katılımcı Frekansı (kf)
5.1. Başa Çıkma Stratejileri	5.1.1. Dönemsel önceliklerin belirlenmesi	305	17
	5.1.2. Androjen rolleri benimseme	154	13
	5.1.3. İletişim becerilerini kullanma	78	5
	5.1.4. Eğitim desteği	54	8
	5.1.5. Telafi etme çabası	45	5
	5.1.6. İkame etme	24	2
	5.1.7. Tepkisel davranma	22	3
	5.1.8. Psikolojik desteğe başvurma	20	2
5.2. Başa Çıkma Tarzları	5.2.1. Dönüm noktası niteliğindeki yaşantılardan destek alma	69	7
	5.2.2. Çözüm odaklı olma	10	2
	Toplam	781	21

Tablo 4-6'da görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin başa çıkma mekanizmaları başa çıkma stratejileri ve başa çıkma tarzları olarak iki alt kategoriye ayrılmıştır. Frekans dağılımı açısından incelendiğinde cümle frekansı ve katılımcı frekansı en yüksek olan kod dönemsel önceliklerin belirlenmesidir (cf=305, kf=17).

4.5.1. Başa çıkma stratejileri. Başa çıkma stratejileri, belirli bir kariyer engelinin üstesinden gelebilmek amacıyla ne tür yollara başvurulduğunu göstermektedir. Bu çerçevede üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engelleri ile mücadele edebilmek amacıyla sekiz farklı stratejiye başvurdukları gözlenmiştir. Bu stratejiler; dönemsel önceliklerin belirlenmesi, androjen rolleri benimseme, iletişim becerilerini kullanma, eğitim desteği, telafi etme çabası, ikame etme, tepkisel davranma ve psikolojik desteğe başvurmadır. Bu stratejilerin hangi engellerle mücadelede kullanıldığı Şekil 4-2'de açıklanmıştır.



Şekil 4-2: Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile başa çıkma stratejileri

Şekil 4-2'de üst düzey kadın yöneticilerin deneyimlediği kariyer engelleri ile mücadelede kullandığı başa çıkma stratejilerinin eşleştirilmesine yer verilmiştir. Buradan anlaşıldığı üzere başa çıkma stratejileri, spesifik bir veya birkaç kariyer engeline yönelik kullanılan çözüm denemelerini içermektedir. Bu stratejiler genel anlamda değerlendirildiğinde üst düzey kadın yöneticilerin deneyimlediği kariyer engellerinin üstesinden gelebilmek için aktif bir çaba sergilediği söylenebilir. Bununla birlikte erkekler kulübüne inisiyasyon, kurumsal kriz dönemleri ve mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenmenin meydana getirdiği engeller ile mücadeleye yönelik spesifik bir başa çıkma stratejisinin kullanılmadığı gözlenmiştir.

4.5.1.1. Dönemsel önceliklerin belirlenmesi. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile başa çıkmada kullandığı stratejiler arasında en yüksek cümle frekansına sahip olan strateji, dönemsel önceliklerin belirlenmesi (cf=305, kf=17) olmuştur. Dönemsel önceliklerin belirlenmesi, kadın yöneticilerin gelecekte

karşılaşabilecekleri olası rol çatışmaları (iş ve annelik rollerinin çatışması, iş ve diğer yaşam rollerinin çatışması) ile başa çıkabilmek amacıyla kullandıkları bir stratejidir. Evlilik veya çocuk sahibi olma planları bulunan ve aynı zamanda üst düzey yöneticilik hedefleri doğrultusunda ilerlemeyi amaçlayan kadınlar tarafından kullanılan bu strateji, yaşamın belli bir döneminde gerçekleştirilmek istenilen hedeflerin öncelik sırasına yerleştirilmesini ifade etmektedir. Bu strateji doğrultusunda yaşamın bir döneminde kariyer planları, diğer döneminde ise ailevi planlar öncelikli konuma sahip olabilmektedir.

Üst düzey yönetici olma sürecinin yoğun bir çalışma temposu gerektirmesi kadınların zamanının büyük bir bölümünü çalışma yaşamına ayırmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte aile kurma planları da bulunan kadın yöneticiler dönemsel önceliklerin belirlenmesi yoluyla yaşanabilecek rol çatışmalarını en aza indirmeyi hedeflemişlerdir. Kadın yöneticilerin dönemsel önceliklerini belirlemeye yönelik söylemleri incelendiğinde bazı katılımcıların kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye öncelik verdiği ve üst düzey yöneticilik basamaklarına ulaşmasının ardından evlilik ve/veya çocuk sahibi olma planlarını gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte diğer bazı katılımcıların ise kariyer gelişiminin erken dönemlerinde aile kurma planlarına öncelik verdiği ve ilerleyen dönemlerde kariyer hedeflerine yöneldiği belirlenmiştir. Bu hususta katılımcıların ifadelerinden bazı örnekler sunulabilir.

Dönemsel önceliklerin belirlenmesi anlamında kariyer hedeflerine öncelik veren kadın yöneticilerden Neşe Hanım, üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmasının ardından evlilik ve çocuk sahibi olma planlarını gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

> *"Bankacılıkta kadın yöneticilerin çoğu çok geç evlenmiştir. Onlar da vakit bulamamıştır benim gibi. Çünkü vakitlerini uzun saatler çalışmakla geçirdiklerinden o dönemi atlamışlardır. (...) Çocuğum dört yaşında şu an. Artık mümkün mertebe eve gittiğimde bir daha laptop açmıyorum. Onunla ilgileniyorum."*

Benzer şekilde Ayça Hanım, kariyer hedeflerine öncelik veren bir yöneticidir. Üst düzey yöneticilik basamaklarına ulaşmasının ardından çocuk sahibi olma

planlarını gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Çocuk sahibi olma planlarını erteleme gerekçesini ise şu şekilde açıklamıştır:

> "*Daha erken anne olsaydım muhtemelen bunları (kariyer engellerini) daha alt bir pozisyonda yaşayacaktım. Ama o zaman da bu pozisyona gelemezdim. Çünkü kimse bebekle ilgili sorumluluklarını dinlemek istemez.*"

Ayça Hanım'ın ifadelerinden anlaşıldığı üzere dönemsel önceliklerin belirlenmesinde önceliğin kariyer hedeflerine mi yoksa aile ile ilgili planlara mı verileceği kurumun kariyer geliştirme politikalarından etkilenmektedir. Çocuk sahibi olmanın yöneticilik kariyeri açısından engel oluşturduğu kurumlarda yaşam önceliği kariyer planları lehine değişebilmektedir.

Dönemsel önceliklerin belirlenmesi hususunda bazı kadın yöneticilerin ise aile kurma ile ilgili planlarına öncelik verdiği gözlenmiştir. Örneğin, Aslı Hanım kariyer gelişiminin erken dönemlerinde evlilik ve çocuk sahibi planlarını gerçekleştiren ve ilerleyen dönemlerde yöneticilik hedefleri için çalışan bir kadın olarak bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir:

> *"'Çocuk da yaparım kariyer de.' mottosuna karşıyım. Bunların hepsinin bir dönemi var. 25-30 yaş arasında kadınlar çocuk sahibi olmalı ve çalışma zamanında da artık belli bir yaşa geldiğinde çocuk eteğinden çekiştirmemeli kadının."*

Benzer şekilde Nazlı Hanım da kariyer gelişiminin erken dönemlerinde evlilik ve çocuk sahibi olma planlarını gerçekleştiren bir kadın yöneticidir. İlerleyen yıllarda çocuklarının büyümesi ile birlikte bu durumun bir avantaja dönüştüğünü ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için gereken zamanı bulabildiğini belirtmiştir:

> *"Öncelikleri belirlemek lazım. (...) Şöyle diyeyim, idareci olduğumda, üst seviyede diyeyim bu kadar fazla sorumluluğu isteyen dekanlık gibi bir göreve geldiğimde ailem, çocuklarım artık yollarını çizmişlerdi. Onun da avantajları vardı."*

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere üst düzey yönetici olabilmek etkili bir kariyer planlamasını gerektirmektedir. Dönemsel önceliklerin belirlenmesi de kariyer planlarının başarıya ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede aynı

zaman diliminde kariyer hedefleri ile birlikte ailevi planları gerçekleştirmenin meydana getireceği zorluklar azaltılabilmektedir.

4.5.1.2. Androjen rolleri benimseme. Üst düzey kadın yöneticilerin deneyimlediği kariyer engellerinden iş ve annelik rollerinin çatışması, iş ve diğer yaşam rollerinin çatışması ve şiddetli rekabet ortamı ile başa çıkabilmek amacıyla androjen rollere (cf=154, kf=13) başvurdukları gözlenmiştir. Androjen roller, kadınsı ve erkeksi özelliklerin dengelenmesini ifade etmektedir. Bu çerçevede özellikle toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin meydana getirdiği rol çatışmaları ile başa çıkmada etkili bir strateji olan androjen roller aynı zamanda şiddetli rekabet ortamında psikolojik sağlamlığa katkıda bulunması açısından da önemli hâle gelmektedir. Bu stratejinin içeriğinin daha iyi ifade edilebilmesi için her bir kariyer engeli ile başa çıkmada nasıl işlev gördüğü sırasıyla ele alınmıştır.

İlk olarak rol çatışmaları ile başa çıkmada androjen rolleri benimseme, özellikle evli ve çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin çoklu rolleri ile birlikte kariyer gelişimini sürdürmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynamıştır. Kadının androjen bakış açısının eş seçimine ve eşler arası ilişkilere yansıması, ev içi sorumlulukların cinsiyetleştirilmeden eşler arasında paylaşılmasını sağlamıştır. Dolayısıyla bu durum toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinin yarattığı stres ile etkili bir şekilde başa çıkabilmeyi sağlamıştır. Örneğin, Neşe Hanım eşi ile arasındaki sorumluluk paylaşımını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Ben oğlumla ilgileneceksem o (eşim) iş yapıyor veya tam tersi. İşte ben iş yapıyorum, o oğlumla ilgileniyor. Daha böyle eşit bir paylaşımımız var."*

Benzer şekilde Nehir Hanım, eşi ile ailevi sorumlulukları paylaşabildiklerini ve bu sayede rektörlük pozisyonunun beraberinde getirdiği yoğun çalışma temposunun başarı ile üstesinden gelebildiğini ifade etmiştir:

> *"Rektör olduktan sonra eşim daha çok devraldı çocukla ilgili sorumluluğu. Bu durumda hani birçok sorumluluğu o öncelikle düşünmeye başladı. Daha önce ben düşünüyordum."*

Katılımcıların paylaşımlarından görüldüğü üzere eşlerin androjen rolleri benimsemesi çocuk bakımı ve diğer ev içi sorumlulukların kadın ve erkek arasında paylaşılmasını sağlamaktadır. Sorumluluk paylaşımı ise kadın yöneticilerin çoklu

rollerle başa çıkabilmesinde kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Bu sayede kadınlar yöneticilik kariyerine yönelebileceği zamanı bulabilmektedir.

İkinci olarak katılımcıların ifadelerinde şiddetli rekabet ortamı ile başa çıkmada androjen rolleri benimsemenin olumlu etkilerine yer verdikleri gözlenmiştir. Şiddetli rekabet ortamı, rakiplerin, meslektaşların veya üst yöneticinin etik olmayan davranışları ile karşı karşıya kalındığı bir çalışma ortamı meydana getirmektedir. Bu tür ortamlarda kadın yöneticilerin kararlı durmalarında ve cesur davranmalarında androjen bakış açısı önemli bir rol oynamıştır. Örneğin, Nazan Hanım bu hususta deneyimlerini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"O yüzden daha çok çalışmalı, daha çok ön plana çıkmalı ve bundan yılmamalı. Cesurca aday olduğunuzu belirtmelisiniz. Bence bütün genç kızlarımıza, kadın çalışanlara önerimdir; geri kalmasınlar, geri durmasınlar."*

Diğer yandan şiddetli rekabet ortamı ile başa çıkmada bazı kadın yöneticiler erkeksi özellikler sergilediği yaşantılarından söz etmişlerdir. Kadınsı özelliklerin korunduğu ancak yeri geldiğinde erkeksi özelliklerin de sergilendiği androjen roller iş yaşamındaki zorluklarla başa çıkmada etkili bir yol olarak değerlendirilmiştir. Bu hususta Şevval Hanım, deneyimlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

> *"İşte bir taraftan kadın olmak, genç bir kadın olmak, bir taraftan çok maskülen davranmaya zorlamak kendini… O mesela çok büyük ikilem yaratıyordu benim hayatımda. Artık şeyi fark ediyorum, hele bir de yaş kemâle erdikçe ben artık androjen bir varlığım iş hayatında."*

4.5.1.3. İletişim becerilerini kullanma. Üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı başa çıkma stratejilerinden bir diğeri de iletişim becerilerini kullanmadır (cf=78, kf=5). Kadın yöneticilerin görev tanımları kapsamında yer alan işlerin taşıdığı riskli yönler bazı durumlarda kişiler arası problemlere neden olabilmektedir. Bu durumda kadın yöneticiler yaşanan probleme müdahale edebilmek ve kontrolü sağlayabilmek adına iletişim becerilerine başvurduklarından söz etmişlerdir. Bu anlamda iletişim becerileri, kadın yöneticilerin kendilerini uygun bir biçimde ifade edebilmelerine katkı sağlayan bir özellik olmaktadır. Örneğin, Nil Hanım müşteriler ile yaşanan problemlerde etkin dinleme ve empati becerilerini kullanması yoluyla yaşanan durumun krize dönüşmeden üstesinden gelebildiğini ifade etmiştir:

"Mesela çok kızgın bir müşteri diyelim ki telefonda ve başa çıkılamamış. Ben bu telefonu alıp da ona çok yumuşak bir şekilde onun tarafında olduğumu, sorunu anlayıp çözmek üzere onu dinlediğimi söylediğimde tepkinin son derece yumuşadığı vakalarla çok karşılaştım."

Benzer şekilde Ebru Hanım işin stres yaratan yönlerinin ekip içi ilişkilere olumsuz yansımalarının bulunduğunu ve bu tür durumlarda etkili iletişim becerilerinden faydalandığını belirtmiştir. Ayrıca empati ile yaklaşmanın ve pozitif bir tutuma sahip olmanın sorunların çözümündeki önemini vurgulamıştır.

"İş hayatında başarı eşittir iletişim. O yüzden yıkıcı değil, yapıcı davranmak lazım. Çünkü insanlarla çalışıyoruz ve onların da hayatları var. Birini yargılarken etraflıca düşünmek ve empati yapmak önemli."

4.5.1.4. Eğitim desteğine başvurma. Üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı başa çıkma stratejilerinden dördüncüsü eğitim desteğidir (cf=54, kf=8). Eğitim desteği, kurumların kariyer geliştirme politikaları çerçevesinde ücretsiz olarak sunduğu veya bazı kadın yöneticilerin kendi imkânları ile katıldığı eğitimleri içermiştir. Liderlik eğitimleri veya koçluk desteği şeklinde görülebilen bu eğitimlerin amacı kadın yöneticilerin kendilerini kapsamlı bir şekilde tanımalarını ve başarılı bir yönetici olmak için gereken hususlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır. Bununla birlikte kadın yöneticiler aldıkları eğitimler yoluyla geliştirmeye ihtiyaç duydukları yönleri ve bu yönlerin kariyer gelişimleri üzerindeki olumsuz etkilerinin farkına varabilmektedir. Öz farkındalığın artması ise bazı kadın yöneticiler açısından değişim için gereken motivasyonu sağlayabilmektedir. Eğitim desteğine başvurmaya ilişkin katılımcıların paylaşımlarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir. Örneğin, Feride Hanım ekip içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümünde yetersiz kaldığı durumlarda koç desteğine başvurduklarını ve bu desteğin problem çözme becerilerine yansımasını şu şekilde ifade etmiştir:

"Bizdeki geribildirim sistemi çok güçlü. Mesela takım koçluğu alıyoruz. Sabahtan akşama kadar oyun oynuyoruz. Sonra oturuyoruz, herkes eteklerindeki taşları döküyor. Olumlu konuşmak çok kolay. Ama olumsuzu da konuşabildiğimizi düşünüyorum."

Benzer şekilde Esra Hanım da sahip olduğu iletişim stilinin ekip üyeleri tarafından olumsuz algılandığı durumlarla ilgili kendisini geliştirebilmek amacıyla aldığı eğitim desteğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Bununla ilgili eğitimler de alıyorsunuz tabi ki. Ben aldım ve çok da faydasını gördüm aldığım eğitimlerin. Zaman zaman coaching programlarına gittiğim oldu. Zaman zaman 360º coaching için arkadaşlarımdan feedback aldığım oldu, 'Sizin kendinizi algılamanızla çevrenizdeki insanların sizi algılaması arasında bir fark var mı?'yı görmek açısından."*

Eğitim desteğine başvurma, kadın yöneticilerin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu özelliklerine yönelik bir farkındalığa sahip olduğunu ve gelişime açık olduklarını göstermesi açısından önemli bir başa çıkma stratejisidir. Bu kapsamda alınan profesyonel eğitim destekleri kadın yöneticilerin iş ortamlarında yaşadıkları ilişkisel çatışmaların üstesinden gelebilmesinde etkili bir yol olabilmektedir.

4.5.1.5. Telafi etme çabası. Evli ve çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin pozisyon gerilemesi yaşamamak amacıyla telafi etme çabası (cf=45, kf=5) olarak adlandırılabilecek bir strateji kullandıkları gözlenmiştir. Telafi etme çabası, kadınların doğum izni döneminde de evden çalışmaya devam etmesi ve kurum ile ilişkilerini sürdürmesi şeklinde ortaya çıkabilen ekstra çalışma gayretlerini ifade etmektedir. Kariyer engelleri bölümünde ifade edildiği üzere doğum izni kadın çalışanların kariyer gelişimlerinin kesintiye uğramasına neden olabilmektedir. Telafi etme çabası sergileyen kadın yöneticiler ise doğum izni sürecinde kurum ile irtibatını mümkün mertebe devam ettirmeye çalışmakta ve böylelikle kariyer kesintisini en aza indirgemeyi amaçlamaktadırlar. İş akışını takip ederek veya evden yapabileceği işleri üstlenerek kurumdaki varlığını sürdürme gayreti uzun vadede pozisyon kaybına uğramanın önüne geçebilmektedir. Bu hususta Neşe Hanım'ın deneyimleri örnek gösterilebilir:

> *"Ben zaten (doğum iznimde) neredeyse son güne kadar çalıştım diyebilirim. Hani resmen laptopu kapatıp doğuma gittiğimi biliyorum."*

Benzer şekilde Öykü Hanım da görev yaptığı kurum ile doğum izninde bağlantılarını sürdürdüğünü ve iş akışını takip ettiğini belirtmiştir:

"Şirkette doğum günleri olduğunda bebek uyuyorsa böyle bir saatliğine uğruyordum. Toplantı varsa yine gidiyordum takip etmek açısından. Tam böyle içinde olmasam da tamamen kendimi koparmadığım bir süreçti."

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere telafi etme çabası kadın yöneticilerin doğum izni sürecinde de çalışmaya devam ettiklerini ve kurum ile bağlantılarını sürdürerek kurumda bulunmadıkları süreyi telafi etmeye çabaladıklarını göstermektedir. Telafi etme stratejisine başvuran kadın yöneticiler doğum izni sonrasında pozisyon kaybına uğramadıklarını ve aynı pozisyonlarında çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir.

4.5.1.6. İkame etme. Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerle başa çıkmada kullanılan bir diğer strateji de ikame etmedir (cf=24, kf=2). İkame etme, büyük oranda geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlere deterministik bir bakış açısı ile yaklaşan kadın yöneticiler tarafından kullanılmıştır. Bu çerçevede deterministik bakış açısı, bu yönlerin doğuştan gelen eğilimlerle oluşması nedeniyle tümden değişmesinin mümkün olmadığına yönelik bir inancı yansıtmaktadır. Deterministik bakış açısına sahip kadın yöneticiler, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerini değiştirmeye çabalamak yerine güçlü yönlerini ön plana çıkarmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla ikame etme stratejisini kullanan bir kadın yönetici sahip olduğu zayıf bir özelliğin olumsuz etkileri ile sahip olduğu bir veya birkaç güçlü özelliğin olumlu etkilerinin yer değiştirmesini amaçlamaktadır. Örneğin, Esra Hanım geliştirmeye ihtiyaç duyduğu yönleri üzerinde fazlası ile enerji harcamak yerine güçlü yönlerini ön plana çıkarmayı tercih ettiğini ifade etmiştir:

"Ben hep insanların güçlü yönlerinin üzerine oynamaları gerektiğini düşünüyorum. Çünkü o zaten güçlü olan bir şey ve onun üzerine hayatını ve kariyerini kurmak çok daha kolay. Zayıf taraflarını düzelterek bir kariyer kuramazsın. Onların bazıları doğuştan gelen şeyler, bazıları karakterden kaynaklanan şeyler. Onları tamamen değiştirmek çok kolay bir şey değil."

4.5.1.7. Tepkisel davranma. Üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı bir diğer başa çıkma stratejisi ise tepkisel davranmadır (cf=22, kf=3). Özellikle şiddetli rekabet ortamında mobbing yaşantılarına maruz kalan kadın yöneticilerin sözünü ettiği tepkisel davranma, duygu kontrolünün sağlanamadığı durumlarda sorunlara yönelik gösterilen olumsuz tepkileri ifade etmektedir. Mobbing sürecinde olumsuz

davranışların kasıtlı ve süreğen bir şekilde devam etmesinin kadın yöneticiler üzerinde yıpratıcı etkileri olabilmektedir. Bu durum ile etkili bir şekilde başa çıkamayan bazı kadın yöneticiler ise bir noktadan sonra duygu kontrolünü kaybedebildiklerinden söz etmiştir. Örneğin, Şevval Hanım üst yöneticisinin mobbing davranışlarına karşı tepkisel davranışlarda bulunduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Onun (üst yönetici) ve ekibin lokal olarak Rusça konuşuyor olması beni sürekli pas geçmesine yol açtı. Ekiple bir şeyler konuşuyor ve ben dışarıda kalıyordum. O beni kabul etmedikçe de ben daha da sivrilmeye başladım. Kendi kabuğumun içine çekilmektense bu sefer daha asi davranışlar sergilemeye başladım."*

Benzer şekilde Kübra Hanım da önceki görev yaptığı bir kurumda bağlı bulunduğu üst yöneticisinin mobbing davranışları karşısında duygularının kontrolünü yitirdiğini ve tepkisel davrandığını ifade etmiştir. Bununla birlikte tepkisel davranması sonucunda meydana gelen suçluluk duygusuna da yer vemiştir:

> *"Tabi yıllar sonra bunu kendime itiraf ettim. Orada çok sert tepki göstermiştim. Kendimden yaşça büyük olmasına rağmen, genel müdürüm olmasına rağmen, çok sert bir biçimde 'Bunu sizin sorgulamaya hakkınız yok. Siz kendinizi kim zannediyorsunuz?' dedim ve istifa ettim."*

Tepkisel davranma, sorun davranışa yönelik aktif bir eylemde bulunulması nedeniyle anlık bir rahatlama sağlarken, verilen tepki esnasında kontrolün kaybedildiğinin hissedilmesi nedeniyle uzun vadede problemin çözmüne katkı sağlamamaktadır. Bu nedenle katılımcılar, kariyer engelleriyle başa çıkmada tepkisel davranmayı etkili olmayan bir yöntem olarak değerlendirmiştir. Defne Hanım, bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir:

> *"Karşınızdakinin verdiği tepkiye göre reaktif bir tepki vermeye kalktığımda o ilişkinin kontrolü benim elimde olmuyor."*

4.5.1.8. Psikolojik desteğe başvurma. Kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engelleri ile başa çıkmada son olarak psikolojik desteğe başvurma (cf=20, kf=2) stratejisini kullandıkları belirlenmiştir. Bu kapsamda iki kadın yönetici aile yaşam döngüsüne ait krizler ile başa çıkabilmek amacıyla psikolojik desteğe başvurduğundan söz etmiştir. Psikolojik destek, zorlu yaşam olaylarının üstesinden

gelebilmek amacıyla ruh sağlığı uzmanlarından alınan yardımı ifade etmektedir. Aile yaşam döngüsüne ait krizler bazı durumlarda kadın yöneticilerin mevcut başa çıkma stratejilerini aşan zorluklar içerebilmektedir. Bu noktada kadın yöneticiler, dışarıdan bir desteğe ihtiyaç duyduklarını ve bu nedenle ruh sağlığı uzmanlarına başvurduklarını belirtmişlerdir. Örneğin, Gizem Hanım babasının vefatının ardından aile yaşam döngüsünde meydana gelen krizle ve bu durumun meydana getirdiği kurumsal krizle başa çıkabilmek amacıyla psikolojik destek aldığını ifade etmiştir:

"Çok uzun zaman bir psikiyatrla görüştüm."

Nehir Hanım ise rektörlük pozisyonuna atanmasının ardından aile yaşam döngüsünde meydana gelebilecek olası bir krizin önüne geçebilmek amacıyla önleyici nitelikte bir destek aldığından söz etmiştir. Üst düzey yöneticilik sorumluluklarını üstlenmekle birlikte bu süreçte annelik rolünü de başarılı bir şekilde yerine getirebilmek amacıyla aldığı psikolojik desteği şu şekilde ifade etmiştir:

> *"İlk başlarda kızım (8 yaşında) destek olacağını söylese de (ilerleyen zamanlarda) 'Bana yeterince zaman ayırmıyorsun.' gibi serzenişlerde bulundu. Onun uyumunu kolaylaştırmakla ilgili destek de aldım psikologlardan, 'Ne yapmalıyım?' diye."*

Psikolojik destek, üst düzey kadın yöneticilerin aile yaşam döngüsüne ilişkin krizlerin üstesinden gelebilmesinde etkili bir strateji olarak değerlendirilmiştir. Bu sayede üst düzey yöneticilik kariyerlerine başarılı bir şekilde devam edebildiklerini belirtmişlerdir.

4.5.2. Başa çıkma tarzları. Başa çıkma tarzları, üst düzey kadın yöneticilerin karşı karşıya kaldığı kariyer engellerini nasıl algıladığını ve bu engellerle başa çıkmada benimsedikleri genel bir eğilimi ifade etmektedir. Örneğin, kariyer engellerine yönelik genel anlamda çözüm odaklı bir bakış açısına sahip olan kadın yöneticiler, yaşanan problemlerin çözümünde aktif bir rol üstlenme konusunda istekli olabilmektedirler. Bu araştırmada kadın yöneticilerin kariyer engellerine yönelik bakış açısını yansıtan iki farklı başa çıkma tarzını kullandığı gözlenmiştir. Bunlar; dönüm noktası niteliğindeki yaşantılardan destek almak ve çözüm odaklı olmaktır.

4.5.2.1. Dönüm noktası niteliğindeki yaşantılardan destek alma. Kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde karşılaştığı kariyer engellerinin karşısında durabilmek amacıyla bazı durumlarda geçmişlerinde yer alan dönüm noktası

niteliğindeki yaşantılarından destek aldığı (cf=69, kf=7) ortaya çıkmıştır. Dönüm noktaları, zorlu yaşam olaylarının üstesinden başarılı bir şekilde gelindiği durumları ifade etmektedir. Yaşanan önemli bir zorluğun veya kariyer engelinin üstesinden gelmek, gelecekte karşılaşılan zorluklar ile başa çıkma konusunda özgüven sağlayabilmektedir. Dolayısıyla dönüm noktası niteliğindeki yaşantıların başa çıkma tarzlarına katkı sağlayarak kadın yöneticilerin psikolojik sağlamlığını güçlendirdiği söylenebilir. Örneğin, Serap Hanım önceki çalıştığı bir kurumda karşılaştığı kariyer engellerine bağlı olarak yaşadığı zorlu sürecin üstesinden gelebilmesinin kariyer yaşamı açısından bir dönüm noktası oluşturduğunu belirtmiştir. Dönüm noktası yaşantısının ise kariyer geleceğine yönelik dersler çıkarmasına katkı sağladığını ifade etmiştir:

> *"Ben orada dibe vurdum. Sonra çıktığımda kendimi daha iyi hissettim. Daha iyiden kastım daha güçlü. Çünkü ne yapmazsam başıma ne gelebileceğini çok iyi gördüm."*

Benzer şekilde Esra Hanım da dönüm noktası niteliğindeki yaşantısının üstesinden gelebilmesinin kariyer gelişimine devam edebilmesindeki rolünden söz etmiştir. Bu kapsamda doğum sonrası yeniden işe dönme kararını verdiği dönemde çoklu rolleri ile birlikte yöneticilik kariyerini sürdürme açısından zorlu bir süreç geçirdiğini belirtmiştir. Ancak bu zorlu sürecin üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmesinin, kariyer gelişimindeki diğer engellerle başa çıkma konusunda özgüven kazandırdığını dile getirmiştir:

> *"Kadınların hayatlarında bazı milestone'lar (kilometre taşları) oluyor, tamam mı devam mı noktasına geldikleri. Ben ikinci çocuğum olduğunda çok zorlandım mesela en başta. Çok zor dönemler geçirdim ama bir şekilde o dönemler geçiyor yani. Dolayısıyla o dönemlerde sakin durup geçmesi için doğru şeyleri yaparak o dönemi geçirmek sonrasında kazanç olarak dönebiliyor size."*

4.5.2.2. Çözüm odaklı olma. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri sürecince karşılaştığı engellerle başa çıkabilmek amacıyla son olarak problemlere yönelik bakış açısını değiştirme diğer bir ifade ile çözüm odaklı bir bakış açısı benimseme (cf=10, kf=2) yoluna başvurdukları belirlenmiştir. Çözüm odaklı olma, karşılaşılan engellerin gerçekçi bir çerçevede ele alınmasında ve bu engellerin birey

üzerinde yarattığı stresin azaltılmasında etkili olabilmektedir. Örneğin, Selin Hanım yaşanan problemin negatif yönlerine odaklanmak yerine çözümün gerçekleşeceğine yönelik olumlu bir beklentiye sahip olduğu durumlarda, yaşadığı kaygı ve stresin azaldığından bahsetmiştir:

> *"Her ne yaparsam yapayım (sonuç) olumsuz olursa (diye) hep a, b, c planlarım vardı ve o (iş) hep gelir a, b, c planlarına takılırdı. Sonra bir arkadaşım bana dedi ki: 'Senin görüşünü değiştirmen lazım. Olumlu düşüneceksin. Bundan başka seçenek yok.' dedi. Bugünlere gelmemde belki onun da etkisi var. Bir tek bu var ve bu olacak dediğimde o olmaya başladı."*

İkinci olarak bazı kadın yöneticiler problem odaklı bakış açısı yerine çözüm odaklı bir bakış açısı benimsediklerinde yaşanan problemin çözümüne daha hızlı bir şekilde odaklanabildiklerini belirtmişlerdir. Bu hususta Aslı Hanım, sahip olduğu çözüm odaklı bakış açısını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"'Niye yanlış yaptım?' diye hayıflanmak yerine 'Ben bunu şimdi nasıl düzeltirim ve sonuca nasıl giderim?' diye çözüme odaklanıyorum. Ben biraz daha o tür durumlarda daha pragmatik yaklaşmayı seviyorum açıkçası."*

Benzer şekilde Ezgi Hanım da olumlu bir beklentiye sahip olmanın ve sorunların çözümünde aktif çaba göstermesinin rahatlatıcı etkisinden söz etmiştir:

> *"Kadın olarak daha çözüm odaklı olduğumuzu düşünüyorum. (...) Hayat felsefelerimden bir tanesi de her şeyin çaresi vardır. Yeter ki ben elimden geleni yapmış olayım."*

4.6. Kariyer Geleceğini Oluşturmaya İlişkin Bulgular

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri çerçevesinde son olarak kariyer geleceğini oluşturmaya yönelik paylaşımlarda bulundukları gözlenmiştir. Kariyer geleceğini oluşturma, üst düzey kadın yöneticilerin geleceğe yönelik kariyer hedeflerini ve bu hedefleri şekillendiren unsurları içermiştir. Bu kapsamda öncelikle üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik ne tür hedeflerinin bulunduğu açıklanmıştır. İkinci olarak ise üst düzey kadın yöneticilerin geleceğe yönelik kariyer hedeflerini etkileyen faktörler açıklanmıştır. Elde edilen sonuçlara Tablo 4-7'de yer verilmiştir.

Tablo 4-7: Kariyer Geleceğini Oluşturma

Alt Kategoriler	Kodlar	Cümle Frekansı (cf)	Katılımcı Frekansı (kf)
6.1. Kariyer Hedefleri	6.1.1. Farklı kariyer seçenekleri	111	13
	6.1.2. Emeklilik planları	61	6
	6.1.3. Kurumun kalıcılığına destek sağlama	32	2
6.2. Kariyer Hedefi Ortaya Koyabilmeyi Etkileyen Faktörler	6.2.1. Konfor alanı algısı	191	14
	6.2.2. İş dünyasının değişken yapısı	103	13
	6.2.3. Aile faktörü	82	10
	6.2.4. Kendini tanıma	76	19
	6.2.5. Doygunluk hissi	61	11
	6.2.6. Yaş faktörü	49	11
	6.2.7. Kariyer basamaklarının yapısı	35	8
	Toplam	801	21

Tablo 4-7'de görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri kapsamında farklı kariyer seçenekleri, emeklilik planları ve kurumun kalıcılığına destek sağlama yer almıştır. Bunlar arasında cümle frekansı ve katılımcı frekansı en yüksek olan kod farklı kariyer seçenekleridir (cf=111, kf=13). Kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler kapsamında ise konfor alanı algısı, iş dünyasının değişken yapısı, aile faktörü, kendini tanıma, doygunluk hissi, yaş faktörü ve kariyer basamaklarının yapısı yer almıştır. Bunlar arasında konfor alanı algısı en yüksek cümle ve katılımcı frekansına sahip olan kod olarak belirlenmiştir (cf=191, kf=14). Elde edilen sonuçlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

4.6.1. Kariyer hedefleri. Kariyer geleceğine yönelik hedefleri sorulduğunda 13 katılımcı kariyer basamaklarında ilerleme ve sorumluluk alanını genişletmeye ilişkin uzun vadeli hedeflerinden bahsederken, kariyerinin zirvesine ulaştığını düşünen 6 katılımcı ise emeklilik planlarından söz etmiştir. Sahibi olduğu aile şirketinde üst düzey yöneticilik görevini sürdüren 2 katılımcı ise kurumun kalıcılığına destek sağlama yoluyla kariyer gelişimlerini sürdürmeyi planladıklarını belirtmişlerdir.

4.6.1.1. Farklı kariyer seçenekleri. Kariyer gelişiminde ilerleme amacı olan üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri, farklı kariyer seçenekleri çerçevesinde incelenmiştir. Farklı kariyer seçenekleri, kariyer gelişiminde farklı kariyer hedefleri üretebilmeyi ve bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla gayret göstermek suretiyle kariyer gelişimini sürdürmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda

kadın yöneticilerin bulunduğu pozisyonun bir üst basamağına yükselme veya sorumluluk alanını genişletme gibi kariyer hedeflerden söz ettikleri gözlenmiştir.

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bir üst kademeye yükselme hedefi, sürdürülen yöneticilik görevinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin ve söz konusu kariyer basamağında yeterli deneyimlerin edinilmesinin ardından ulaşılmak istenen bir sonraki kariyer basamağını ifade etmektedir. Bu anlamda kadın yöneticilerin kurum içi veya kurum dışı yöneticilik tekliflerine açık olduğu gözlenmiştir. Kariyer hedeflerinin içeriği incelendiğinde ise özellikle uluslararası bölgesel pozisyonların üst düzey kadın yöneticilerin ilgisini çeken seçenekler arasında yer aldığı gözlenmiştir. Bu kapsamda Esra Hanım, kariyer hedeflerini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Şirket içindeki kariyerime baktığım zaman genel müdürlüğü bir süre daha yapabileceğimi düşünüyorum. Bundan sonrasında çok ülkeli pozisyonlar benim ilgimi çekiyor açıkçası. Regional görevler, mesela bir grup ülkenin yönetildiği pozisyonlar ya da global marketing pozisyonlarında çalışıyor olabilirim diye düşünüyorum."*

Farklı kariyer seçenekleri kapsamında üst düzey kadın yöneticilerin sözünü ettiği bir diğer unsur da sorumluluk alanının genişletilmesi ile ilgili hedeflerdir. Üst düzey yönetici olma deneyiminde yer verildiği üzere çeşitli yöneticilik sorumlulukları üstlenen kadın yöneticilerden bazıları bu sorumlulukların kapsamına yenilerinin eklenmesi yoluyla kendilerine yeni öğrenme alanları açmayı hedeflediklerini dile getirmiştir. Örneğin, Nazan Hanım üstlendiği işlerin çeşitliliğini artırarak sorumluluk alanını genişletmeyi hedeflediğini belirtmiştir:

> *"Şimdi bunu (genel müdürlük sorumluluklarını) artık biraz daha büyütmek istiyorum ben. Çünkü hep aynı iş. Bu artık tamam. Birazcık daha farklı işleri, ne bileyim bir iki tane yönetim kurulu üyeliği ekleyebilirim buna mesela başka alanlarda, bizim başka şirketlerimizde."*

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere farklı kariyer seçenekleri, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini sürdürmeye yönelik istekliliğini ortaya koymaktadır. Kariyer geleceğine yönelik oluşturulan hedefler aynı zamanda kariyer gelişimini sürdürme konusunda gereken motivasyonu sağlamaktadır. Bununla

birlikte kariyer geleceğine yönelik belirlenen hedeflerin birden fazla olması, yedek planlara sahip olduklarını ve farklı ihtimallere açık olduklarını da göstermektedir.

4.6.1.2. Emeklilik planları. Kariyer geçmişini değerlendirdiğinde kariyerinin zirvesine ulaştığını düşünen ve yaşamının bundan sonraki bölümünü kişisel aktivitelerine ayırmayı amaçlayan kadın yöneticilerin ise emeklilik planlarından (cf=61, kf=6) söz ettikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte yoğun bir çalışma temposunun ardından emeklilik dönemine geçiş katılımcıların tereddüt ettiği bir konu da olabilmektedir. Bu nedenle emeklilik planlarını uzun vadeli kariyer hedefleri olarak ifade eden bu katılımcılar, iş yaşamından emeklilik yaşamına planlı bir geçişi amaçladıklarını belirtmişlerdir. Bu hususta Aslı Hanım'ın paylaşımlarına yer verilebilir. Aslı Hanım, kariyer gelişimi açısından zirveye ulaştığını belirterek bu aşamadan sonra planlı bir şekilde emeklilik yaşamına geçiş yapmayı düşündüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Ben burada artık tepe yöneticiyim. Bundan sonra profesyonel hayatta başka türlü bir şey yapmayı çok düşünmüyorum. Belki yumuşak emeklilik olabilir benim için kariyer planı. Ama bunun için de herhalde en az bir 10 yılım daha var."*

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceği için belirlediği seçeneklerden birisi olan emeklilik planlarına ilişkin paylaşımları incelendiğinde iki farklı bakış açısının bulunduğu belirtilebilir. Bazı kadın yöneticiler emeklilik yıllarını kişisel aktivitelerine ayırabileceği bir fırsat olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla emeklilik planları, yoğun çalışma temposu ve yöneticilik sorumlulukları nedeniyle gerçekleştiremedikleri hayalleri veya hobileri ile ilgili planları içermiştir. Örneğin, Derya Hanım emeklilik yıllarında gerçekleştirmek istediği hayalini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Artık akademik kariyerimi tamamlayacağım. Zaten hani senelerdir bir sürü idari görev yaptım. Başka şeylere de vakit ayırmak istiyorum. Hep böyle bir kitap yazma hayalim var. (...) Bu birikimi topluma faydalı bir şekilde anlatmak, öyle bir hayalim var."*

Bazı kadın yöneticiler ise belli bir süre daha çalışmalarının ardından emekli olmayı planladıklarını belirtmekle birlikte emeklilik yaşamını nasıl değerlendireceğine ilişkin belirsizliğin kaygı oluşturduğunu dile getirmişlerdir.

Örneğin, Kübra Hanım iş yaşamının beraberinde getirdiği çalışma temposundan emeklilik yaşamına geçişin, kendi üzerinde yarattığı belirsizliği şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Üç ila beş yıl içerisinde zaten emekli olmayı düşünüyorum. Ama o kadar uzun zamandır çalışıyorum ki ben, pat diye işi bıraksam da ne yapacağımı bilmiyorum açıkçası."*

4.6.1.3. Kurumun kalıcılığına destek sağlama. Aile şirketinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kadınlara kariyer geleceğine yönelik hedefleri sorulduğunda kurumun gelişmesi ve büyümesi adına bazı hedeflerinin bulunduğunu belirtmişlerdir (cf=32, kf=2). Dolayısıyla bu katılımcıların kariyer hedeflerinin, bireysel hedeflerden ziyade kurumun geleceğine yönelik hedefler şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin, Nil Hanım genel müdürlük görevini yürüttüğü aile şirketinin geleceğine yönelik planlarını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Başka projeler var bir taraftan aklımda, hayata geçirmeyi planladığım başka sektörlerde. Bir fırsat eğer karşıma çıkıyorsa onu kovalamak, onu hayata geçirmek konusunda cesaretim çok yüksek. (...) Risk almak derken tabi şirketi tehlikeye sokacak riskler değil ama girişimci olmak konusunda cesurum."*

Nil Hanım'ın ifadelerinde de görüldüğü üzere aile şirketindeki yönetici kadınların kariyer hedefleri, kurumun geleceğine yönelik hedefler doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aile şirketinde üst düzey yönetici olan kadınlar bireysel kariyer planlaması yerine kurumu gelecekte daha iyi bir konuma taşıyacak projelere öncülük etmeyi önemsemektedir. Bu tür hedeflerin gerçekleştirilmesinde ise risk analizi değerlendirmeleri önemli hâle gelmektedir. Dolayısıyla hedef belirleme, girişimci olma ve riskleri en aza indirme yoluyla kurumun kalıcığılına ve başarısına katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar.

4.6.2. Kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik hedefler belirlerken bazı hususları dikkate aldıkları ve kariyer planlarını bu doğrultuda şekillendirdikleri gözlenmiştir. Bu kapsamda yedi farklı faktörün kadın yöneticilerin kariyer hedefleri ve kariyer planları üzerinde etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; konfor alanı

algısı, iş dünyasının değişken yapısı, aile faktörü, kendini tanıma, doygunluk hissi, yaş faktörü ve kariyer basamaklarının yapısıdır.

4.6.2.1. Konfor alanı algısı. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik belirlediği hedefler üzerinde etkili olan faktörlerden ilki konfor alanı algısıdır (cf=191, kf=14). Konfor alanı, bir yöneticilik pozisyonunda geçirilen süreye bağlı olarak ilgili pozisyonun görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilir hâle gelmeyi ve kariyer rolleri ile ailevi rollerin arasında da görece dengenin oluştuğu bir dönemi ifade etmektedir. İş yaşamı ve aile yaşamındaki sorumlulukları dengeli bir şekilde yerine getirebilmeyle birlikte kadınların yaşamında bir rutin oluşmaya başlamaktadır ve bu rutin üstesinden gelinebilir işlere dönüşmektedir. Bu koşullarda bir üst kariyer basamağına yükselmek, oluşan rutinin ve düzenin bozulması anlamına gelebilmektedir. Bu durumda kadınların oluşan konfor alanlarına yönelik bakış açısı, yeni kariyer hedefleri belirlemeye ilişkin yaklaşımlarını etkileyebilmektedir.

Konfor alanı deneyimleri ile ilgili katılımcıların paylaşımları incelendiğinde üç farklı bakış açısının bulunduğu söylenebilir. Birinci bakış açısında bazı kadın yöneticilerin konfor alanını güvenli alan olarak algıladıkları belirlenmiştir. Konfor alanının kariyer yaşamı ile aile yaşamı arasındaki uyum ve düzen hususunda meydana getirdiği denge ve güvenli alan hissi bazı kadınlar açısından terk edilmesi zor bir alana dönüşebilmektedir. Bu nedenle konfor alanını güvenli alan olarak algılayan kadın yöneticiler, yeni bir kariyer hedefi belirleme ve bir üst yöneticilik pozisyonuna yükselme konusunda tereddütlü veya dirençli davranabilmektedirler. Bu hususta Esra Hanım kariyer gelişiminin erken dönemlerinde konfor alanını güvenli alan olarak algıladığını ve bu durumun kariyer hedeflerine yansımasını şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Bürokratik ilişkiler kısmına geçme konusunda çok ayak diriyordum. Çünkü kendi comfort zone'umun çok dışına çıkmak istemiyordum. Yani business bildiğim bir işti ve ben orada devam etmek istiyordum."*

İkinci bakış açısında ise bazı kadın yöneticilerin sahip olduğu yetenekler ve beceriler üzerindeki köreltici etkisi nedeniyle konfor alanını, tehlikeli bir alan olarak algıladıkları belirlenmiştir. Konfor alanının meydana getirdiği rutin, bu bakış açısındaki kadınlara göre yeni öğrenmelerin ve kişisel gelişimin önünde engelleyici

bir role sahip olabilmektedir. Bu bakımdan konfor alanını tehlikeli alan olarak algılayan kadın yöneticilerin konfor alanından çıkma ve yeni deneyimler elde etme konusunda istekli oldukları belirlenmiştir. Yeni deneyimlerin sonucu bazı durumlarda bir üst kariyer basamağına geçiş, bazı durumlarda ise kurum değişikliği olabilmektedir. Dolayısıyla bu bakışa sahip kadınların kariyer hedefi belirleme ve bir üst kariyer basamağına yükselme konusunda yüksek bir motivasyona sahip oldukları söylenebilir. Örneğin, Nazan Hanım kariyer gelişimi süresince kariyer basamaklarında yükselme veya sorumluluk alanını genişletme yoluyla konfor alanından çıkmayı hedeflediğini belirtmiştir:

> *"Bir süre sonra mevcut yaptığınız iş size az gelmeye başlıyor. Yeteneklerinizi daha farklı bir basamakta veya daha farklı bir alanda değerlendirmek istiyorsunuz. Yani ya dikey yükseleceksiniz ya yatayda başka bir alana geçeceksiniz. Çünkü alışkanlık konforu yani konfor alanı insanı körelten bir alan."*

Aslı Hanım ise farklı kurum deneyimleri yoluyla konfor alanından çıkmayı ve beceri setini geliştirmeyi hedeflediğini şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Bir yerde çok uzun yıllar çalışmanın doğru olmadığını düşünüyorum. Çünkü o zaman insanda ister istemez körlük oluyor ve sadece doğruyu orası zannediyor. Ama farklı renkleri de görmek ve ondan bir sentez çıkarmak çok önemli."*

Üçüncü bakış açısındaki kadın yöneticilerin ise birinci ve ikinci bakış açısını bir arada barındırdıkları söylenebilir. Bu bakış açısındaki kadın yöneticilerin bir üst kariyer basamağına yükselmeye yönelik hedefleri bulunmakla birlikte bu hedeflerini gerçekleştirme konusunda temkinli davrandıkları gözlenmiştir. Bir üst kariyer basamağının görev ve sorumluluklarını, bulundukları kariyer basamağındayken öğrenmeye gayret gösterdikleri ve bu sayede üst pozisyonuna ulaştıklarında başarısız olma ihtimallerini ortadan kaldırdıkları belirlenmiştir. Bu amaçla kapsamlı hazırlıklar yapmaları nedeniyle kariyer gelişimlerindeki ilerlemelerinin daha temkinli ve emin adımlarla olduğu söylenebilir. Sibel Hanım'ın deneyimleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir:

> *"Hedeflediğiniz bir üst pozisyonu mevcut pozisyonunuzda biraz daha olgunlaşarak, biraz daha izleyerek, o insanlarla biraz daha çalışarak asistanı*

gibi… Çünkü bir alt pozisyondasınız. Daha yakınlaştıktan sonra fail etmeden iki sene sonra ulaştığınızda çok daha başarılı olabileceğiniz bir dünya da olabilir."

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere konfor alanına yönelik üç farklı bakış açısı kariyer planlarını çeşitli şekillerde etkilemiştir. Bazı kadın yöneticiler, konfor alanının sağladığı güvenli alanda kalmayı tercih ederek üst pozisyonlara yükselmeyi dirençle karşılayabilmektedirler. Bazı kadın yöneticiler ise konfor alanının yetenek gelişimine zarar verdiğini düşünerek üst pozisyonlara yükselmeye daha açık olabilmektedirler. Diğer bazı kadın yöneticiler ise birinci ve ikinci bakış açısının dengelendiği bir bakış açısıyla hareket ederek kariyer gelişiminde temkinli ilerlemeye özen gösterebilmektedir.

4.6.2.2. İş dünyasının değişken yapısı. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri ortaya koyabilmesini etkileyen bir diğer faktör de iş dünyasının değişken yapısı (cf=103, kf=13) ile ilgilidir. İş dünyasının değişken yapısı, mesleklerin iş yapış şekillerinde veya sektör bazında meydana gelen bazı değişimleri ifade etmektedir. Örneğin, teknolojik gelişmelerle birlikte bilgisayar temelli sistemlere geçilmesi kadın yöneticilerin teknolojik yeterliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte teknolojik yeniliklerin sektörel bazda etkilerinin de bulunması kurumların bu gelişmelere ayak uydurmasını da gerektirmektedir. Bu ve buna benzer yenilikleri takip eden kurumlar sektörde büyüyerek varlığını sürdürmeye devam ederken, yeniliklerden uzak kalan kurumların sektördeki varlığı kısa ömürlü olabilmektedir. Tüm bu değişimler kadın yöneticilerin kariyer planlarını doğrudan veya dolaylı yollarla şekillendirebilmektedir.

İş dünyasının değişken yapısı, ilk olarak iş yapış şekillerinin değişmesi ile birlikte kuruma yansımaları bakımından ele alınabilir. Bu kapsamda Nil Hanım, küresel ve yerel ölçekte meydana gelen gelişmelerin takibinin ve bu gelişmelere uygun olarak önlemler almanın önemine değinmiştir:

"Eskiden geleneksel işler onlarca yıl aynı şekilde yapılarak o şirketler varlığını devam ettirebiliyordu. Ama artık dünya öyle değil. Dünyada artık bazı işler tamamen tedavülden kalkıyor. Dolayısıyla var olmayan bir sektörde sizin yaşamanız mümkün değil veya o sektörün tamamen iş yapış şekli değişiyor. Dolayısıyla eğer siz gelmekte olan dönüşümleri önceden

okuyamazsanız ve gerekli aksiyonları alamazsanız zaten oyunun dışında kalacaksınız demektir."

Nil Hanım'ın ifadelerinde görüldüğü üzere iş dünyasının değişken yapısı, aile şirketi olan kadın yöneticiler açısından kurum üzerindeki etkileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla küresel ve yerel ölçekte iş dünyasında meydana gelen gelişmeler kurumun geleceği açısından önemsenmektedir. Bununla birlikte bir kurumda çalışan olarak üst düzey yöneticilik görevini sürdüren kadınlar tarafından iş dünyasının değişken yapısının etkileri aynı zamanda bireysel kariyer planları açısından da ele alınmıştır. Örneğin, Neşe Hanım finans sektöründe meydana gelen değişiklikler dolayısıyla yurtdışında özel bankacılık alanında sürdürdüğü kariyer gelişimini ve kariyer planlarını portföy yönetimi alanına doğru yönlendirdiğini belirtmiştir:

"Yani kariyer gelişiminin ilerlemeyeceğini, o sektörün de kendine doğru birtakım bottleneckleri (tıkanıklık) olduğunu görmeye başlıyorsun. Kaldı ki zaten özel bankacılık dünyada gitgide zorlaşmaya başladı. Yani bugün İsviçre'ye de gitseniz başka ülkelerden parayı oraya getirip yönetmek gerçekten çok zor artık. Yani eski günlerindeki gibi değildi. Türkiye'de böyle bir fırsat (yeni bir iş teklifi) çıkınca da buraya geldim."

Benzer şekilde Defne Hanım, finans sektöründeki çalışanı olduğu kurumda meydana gelen değişimlerin kariyer planlarına yansımalarını şu şekilde ifade etmiştir:

"Çünkü işlerin de formatı değişiyor. İleride benim de yaptığım işin formatı değişebilir. Çalışma tarzımı ben değiştirmek isteyebilirim kısa bir süre sonra. Dolayısıyla o değişimlere karşı hazırlıklı olmak gerekiyor."

İş dünyasının değişken yapısı kapsamında ikinci olarak kurumların büyüme kararlarının kadınların kariyer planları üzerinde etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir. Kurumun büyümesi, yeni pozisyonların açılmasına olanak tanıması açısından kadın yöneticilerin kariyer hedefleri için fırsatlar yaratabilmektedir. Bu hususta Esra Hanım, kurumların büyüme eğilimini şu şekilde açıklamıştır:

"Çünkü hani hem şirket bir sürü yenilikler yapabiliyor, işte organizasyonel değişiklikler oluyor. Yeni şirketler alınıyor. Yeni portföyler kazandırılıyor…"

Nazan Hanım, görev yaptığı kurumun büyüme kararı sonucunda yatırım bankacılığı şirketinin kurulmaya başlandığını ve bu durumun genel müdür olması için bir fırsat sağladığını belirtmiştir. Genel müdürlük pozisyonuna adaylığını açıklayarak kariyer planlarına bu doğrultuda yön verdiğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"O sırada bu şirket daha kurulmamıştı ama kurulma aşamasındaydı. (...) Genel müdür oluyorsun evet ama olmayan bir şeyi kuracaksın. 'Bu benim için güzel bir şey olur, ben bu challenge'ı almak isterim.' dedim."*

4.6.2.3. Aile faktörü. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planları üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise ailedir (cf=82, kf=10). Kadınların kariyer gelişimi sürecinde kariyer hedefleri oluştururken aile üyelerinin görüşlerine değer verdiği ve aile bireylerinin beklentilerini göz önünde bulundurmaya özen gösterdikleri belirlenmiştir. Bu durum üst düzey yöneticilik basamaklarına yükselirken de devam etmiştir. Örneğin, Nehir Hanım rektörlük pozisyonuna resmi adaylığını açıklamadan önce aile üyelerinin görüşlerine başvurduğunu belirtmiştir:

> *"Rektörlük için aday olmaya karar verdiğimde aileme sordum. Eşim her zaman destek olacağını söyledi. Sonra kızıma (8 yaşında) sordum. Rektörlüğün ne demek olduğunu anlattım ona tabi ilk önce. 'Destek olur musun?' dedim. O da 'Tabi ki.' dedi bana. Ailemin de desteğini aldıktan sonra içim rahatladı."*

Üst düzey kadın yöneticiler kariyer hedeflerini oluştururken aynı zamanda aile bütünlüğünü korumaya özen göstermişlerdir. Öte yandan her iki eşin de profesyonel kariyer gelişimine devam ettiği durumlarda terfi etme veya yurtdışı kariyerine yönelme eşlerden birinin fedakârlık yapmasını gerektiren durumlar meydana getirebilmektedir. Bu açıdan iki kadın yönetici eşlerinin işi doğrultusunda fedakârlık yaptığını, bir kadın yönetici ise eşinin kendisi için fedakârlıkta bulunduğunu dile getirmiştir. Örneğin, Öykü Hanım aile bütünlüğünü koruyabilmek amacıyla kariyer gelişiminin bazı dönemlerinde kariyer hedeflerinden ödün verdiğini şu sözleri ile ifade etmiştir:

> *"Yurtdışına gidebilirdim ama o dönemde ailem için uygun değildi yurtdışı görevini kabul etmem. (...) Sonrasında **e**şimin aldığı bir yurtdışı teklifi oldu. Ben o sırada kariyerimde ilerleme noktasındaydım. Kariyerimde bir adım geriye gitmeyi kabul ettim. Yurtdışına buradaki işimden ayrılarak gittim."*

Aile bütünlüğünü koruma bazı durumlarda aynı kurumda görev yapan eşlerin karşı karşıya kaldığı bir durum olabilmektedir. Ayça Hanım'ın örneğinde olduğu gibi bazı kurumlarda eşlerin benzer pozisyonda bir arada çalışmasına olanak tanınmadığı durumlarda aile bütünlüğünü koruyabilmek ve aynı zamanda kariyer gelişimine devam edebilmek amacıyla eşlerden birinin fedakârlık yapması beklenebilmektedir.

> *"Biz eşimle bu kurumda tanışıp evlendik. Evlendikten bir süre sonra bize aynı pozisyonda ikimizin bir arada çalışamayacağını söylediler ve birimizin ayrılmasını istediler. Eşim de 'Ayça kalsın, ben giderim.' dedi."*

Bu paylaşımlarda görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefi belirlerken aile bireylerini göz önünde bulundurduğu ve kariyer planlarını bu doğrultuda şekillendirdiği söylenebilir. Özellikle evli ve çocuk sahibi kadınlar için aile bütünlüğünü koruyabilme ve ailevi roller ile birlikte yöneticilik kariyerinde ilerleyebilme, kariyer planlarında göz önünde bulundurulan bir unsur olabilmektedir.

4.6.2.4. Kendini tanıma. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik planlarını etkileyen bir diğer faktör kendini tanımadır (cf=76, kf=19). Kendini tanıma, sahip olunan özellikler hakkında farkındalığa sahip olmayı ifade etmektedir. Kadın yöneticilerin sahip olduğu beceri, yetenek, kişilik özellikleri vs. açısından farkındalığa sahip olması, kendileri için uygun kariyer hedefleri belirleyebilmelerini ve etkili kariyer planlaması yapabilmelerini sağlamaktadır. Farkındalığın oluşması ise iş dünyasında edinilen tecrübeler yoluyla meydana gelmektedir. Dolayısıyla bir alanda kazanılan tecrübe, o alanın gerektirdiği yeterlikler ile kadın yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin uyumunun değerlendirilmesine ve kadın yöneticilerin hangi alanlarda daha başarılı ve ilgili olduklarını deneyimlemelerine olanak tanıyabilmektedir. Bu kapsamda kadın yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerine ve mesleki ilgilerine dair paylaşımda bulunduğu gözlenmiştir. Örneğin, Şevval Hanım kariyer gelişiminde elde ettiği tecrübeler yoluyla güçlü yönlerinin ve mesleki ilgilerinin farkına vardığını ve kariyer planlarını bu doğrultuda şekillendirdiğini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Biraz işin mutfağını öğrendikten sonra şunu fark ettim: Ben işin mutfağında değil kararların alındığı yerde olmak istiyorum. Pazarlamada çalışmak istediğime karar verdim. Ondan sonra ayrıldım şirketten. Tekrar iş arayışına girdim. Bir pazar araştırma rolü çıktı karşıma."*

Kendini tanıma, bazı durumlarda kariyer planlarını sınırlarını belirleyen bir rol oynamaktadır. Kadın yöneticilerin geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerine dair farkındalık kazanması aynı zamanda yeteneklerinin sınırlarını fark etmesine neden olabilmektedir. Bu durum bazı yöneticilik pozisyonlarının üstesinden gelinemeyecek sorumluluklar içerdiğine yönelik bir algı oluşturabilmektedir. Kübra Hanım bu doğrultuda kariyer planlarında üst sınırını genel müdür yardımcılığı olarak belirlediğini belirtmiştir.

> *"Benden iyi bir ikinci derece yönetici olur ama hani birinci derece yönetici olmaz diye düşündüğüm için de kendime öyle bir hedef koymadım açıkçası."*

Katılımcıların ifadelerinden güçlü ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönleri bağlamında kendi özelliklerine ilişkin paylaşımda bulundukları görülebilmektedir. Güçlü yönlerinin farkında olarak yapılan kariyer planları, fırsatlara açık olabilmeyi ve ilgi alanları doğrultusundaki işlerde çalışabilmeyi sağlamaktadır. Diğer taraftan geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerine ilişkin farkındalığa sahip olmak, kariyer planlarını sınırlayan bir durum olabilmektedir.

4.6.2.5. Doygunluk hissi. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarının ardından yeni kariyer hedefleri belirlemesini etkileyen faktörlerden biri de doygunluk hissidir (cf=61, kf=11). Doygunluk hissi, kariyer gelişiminde üst düzey yöneticilik basamaklarına ulaşmanın verdiği tatmin duygusu ile ilişkilidir. Bazı kadın yöneticilerde tatmin duygusunun yeterince sağlanması kariyerlerinin zirvesine ulaştığı hissini meydana getirebilmektedir. Bu hissi paylaşan kadın yöneticilerin bir bölümünün geleceğe yönelik kariyer hedefleri arasında emeklilik planlarından söz ettikleri gözlenmiştir. Dolayısıyla doygunluk hissi, kariyer gelişiminin bütünsel olarak değerlendirildiği ve ulaşılmak istenilen kariyer basamaklarının sonuna yaklaşılan bir aşamaya geçildiğini gösterebilmektedir. Bu hususta Nazlı Hanım, kariyer geleceğine yönelik gerçekleştirmek istediği nihai hedeflerine ulaşmasına bağlı olarak yaşadığı doygunluk hissini şu şekilde açıklamıştır:

> *"Geleceğe yönelik kariyer planlarım yok. Bu kadar yani. Aslında bunun (dekanlığın) bir üstü daha var ama onu hiç istemiyorum; rektörlüğü."*

Benzer şekilde Selin Hanım da kariyer hedeflerine ulaşmanın verdiği doygunluk hissini şu şekilde ifade etmiştir:

"Bu noktaya geldim. Bunun üstü ne olabilir benim için? Bence en üst burası ve burada yeter diye düşünüyorum."

4.6.2.6. Yaş faktörü. Kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik planlarını etkileyen bir diğer faktör de içinde bulunulan yaş grubuna yönelik algılarıdır (cf=49, kf=11). Benzer yaş grubunda bulunmalarına karşın bazı kadın yöneticiler uzun vadeli kariyer hedeflerinin sonuna yaklaştığını belirtirken, diğer bazı kadın yöneticiler ise uzun vadeli kariyer hedeflerinin devam ettiğini dile getirmiştir. Dolayısıyla katılımcıların yaş grubuna yönelik algıları, uzun vadeli hedeflerinin sınırlarını belirleyen bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Bu hususta Aslı Hanım (51 yaşında), içinde bulunduğu yaş grubunun kariyer planlarını sınırlandırdığını şu şekilde aktarmıştır:

"Yaşım şu anda 40 olsaydı evet önümde şöyle bir 10-15 yıllık daha ilave bir şeyler koyabilirdim."

Öte yandan Nazan Hanım (49 yaşında) içinde bulunduğu yaş grubunun yeni kariyer hedeflerine olanak tanıdığını ifade etmiştir:

"Ben dediğim gibi çok erken yönetici olduğum için, çok hızlı tırmandığım için o basamakları, yaşım genç olduğu için hâlâ daha enerjim var ve bir şeyler daha yapmak istiyorum."

Yukarıdaki iki katılımcının içinde bulunduğu yaş grubuna yönelik bakış açılarının farklılaştığı görülmektedir. Yaş grubuna yönelik algı, kadın yöneticilerin yeni kariyer hedeflerinin üstesinden gelmeye yönelik sonuç beklentileri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu anlamda Türk kültüründe ileri yaş grubunda yer alma, bazı kadın yöneticiler açısından yetersizlik hislerinin yoğunlaşmaya başladığı bir dönem olarak algılanabilmektedir. Örneğin, Kübra Hanım (54 yaşında) içinde bulunduğu yaş grubunun emeklilik planlarına yönelmesinde etkili olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

"İnsanın yaşla birlikte ister istemez enerjisi, motivasyonu biraz azalabiliyor. Kendimize de laf getirmeden (gülüyor) bir şekilde bırakmak (emekli olmak) lazım."

Diğer taraftan Neşe Hanım (48 yaşında), farklı ülkelerde yaş faktörüne yönelik daha esnek bir yaklaşımın bulunduğunu ve bu nedenle kariyer geleceğinde yurt dışında çalışmaya yönelik planlara yer verdiğini belirtmiştir:

> *"Ailenle bile olsa bu hareketliliklere biraz açık olmak gerekiyor. Yaşın ne olursa olsun fırsat var. Hatta ve hatta Türkiye'den çok daha ileri yaşta çalışan insanlar var (yurt dışında). Dolayısıyla sizi kabul ediyorlar kariyerinizin herhangi bir döneminde."*

Katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere yaş grubuna yönelik algılar, yeni bir kariyer hedefi belirleme veya belirlememe konusunda etkili bir rol oynamaktadır. Bazı katılımcılar, yaşın ilerlemesi ile birlikte çalışma isteği ve motivasyonunda meydana gelen azalmayla birlikte yaşının etkisini daha sınırlayıcı algılayabilmektedir. Buna karşın diğer bazı katılımcılar ise yeni kariyer hedefleri için gereken enerjiye sahip olduklarını ifade etmektedirler.

4.6.2.7. Kariyer basamaklarının yapısı. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planları üzerinde son olarak kariyer basamaklarının yapısının (cf=35, kf=8) etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumun kariyer basamaklarının iki yönüyle kadınların kariyer planları üzerinde etkisinin bulunduğu söylenebilir. İlk olarak kariyer basamakları, kariyer gelişiminin erken dönemlerinden itibaren kariyer planları oluşturmaya olanak tanıyan fırsatlar olarak görülebilmektedir. Bu bakımından alt ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarına yönelik kariyer basamaklarında çeşitliliğin bulunduğu kurumlarda, çalışanların daha fazla fırsat ile karşı karşıya kalması beklenebilir.

İkinci olarak kurumların yönetim basamaklarının daralan bir yapısı söz konusudur. Bu yapı alt ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında görece daha fazla kariyer seçeneğini içerirken üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşılmasının ardından yeni kariyer seçeneklerinin azalması anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle üst düzey yönetici olmalarının ardından kariyer gelişimlerinde ilerlemeyi sürdürmeyi hedefleyen kadınların kariyer seçeneklerinin sayısının sınırlandığı söylenebilir. Finans sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Neşe Hanım kariyer basamaklarının daralan yapısının yeni fırsatlar üzerindeki etkisini şu şekilde açıklamıştır:

"*Çünkü çok fazla böyle yukarılara çıktıkça fırsatlar böyle pat pat çıkmaz artık."*

Finans sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan bir diğer katılımcı Nazan Hanım da benzer şekilde üst düzey yönetici olmasının ardından yurt içi kariyer seçeneklerinin azaldığını şu şekilde dile getirmiştir:

"Ben mesela dört senede bir terfi ediyordum. İlk defa 10 senedir aynı pozisyondayım. Bunun da üstü yok yani. Artık buradan (bu pozisyondan) nereye gideceksin (yükseleceksin) diyorlar bana."

Kariyer basamaklarının yapısı genel olarak değerlendirildiğinde çeşitlilikleri ve sınırlılıkları bir arada barındıran bir faktör olduğu söylenebilir. Kariyer gelişiminin erken dönemlerinde alt düzey ve orta düzey yöneticilik hedefleri bulunan bireyler açısından incelendiğinde kariyer basamakları, uzun vadeli kariyer planlarının oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselme ile birlikte daralan kariyer basamakları, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceği planları açısından seçeneklerinin azalmasına neden olabilmektedir.

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin incelendiği bu araştırmada katılımcıların üst düzey yönetici olma sürecinin kendi içerisinde bir ardıllık izlediği ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, üst düzey yönetici olma sürecinde deneyimledikleri bazı engeller, bu engellerle başa çıkmada kullandıkları mekanizmalar ve kariyer başarısına katkı sağlayan özelliklerinin etkileşimiyle ortaya çıkan yaşantıları sayesinde üst düzey yönetici olma deneyimini anlamlandırmaktadır ve bu deneyimle beraber geleceğe yönelik kariyer planları şekillenmektedir. Super'in (1980) Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Yaklaşımı'nda öne sürdüğü üzere bu araştırmadaki kadın yöneticiler kariyer gelişimlerini doğrusal bir süreç olarak deneyimlemekten ziyade iniş ve çıkışların yaşandığı bir süreç olarak deneyimlemişlerdir. Bu anlamda kariyer engelleri, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde inişlerin yaşamasına neden olurken, kariyer başarıları kariyer gelişiminin yükselişe geçtiği dönemleri temsil etmiştir. Aynı zamanda kariyer gelişiminin erken dönemlerinde elde ettikleri yaşantılar, içinde bulundukları kariyer gelişim dönemindeki deneyimlerini etkileyerek geleceğe yönelik kariyer planları üzerinde yansımaları olmuştur. Nitekim alanyazında yer alan araştırmalarda kadınların yönetici olma ve/veya üst düzey yönetici olma deneyimlerinin kariyer başarıları (O'Neil, Bilimoria ve Saatcioğlu, 2004; Tlaiss ve Kauser, 2011a), kariyer engelleri (Akpınar-Sposito, 2013; Neale ve Özkanlı, 2010; Oakley, 2000) ve başa çıkma mekanizmaları (Holder, Jackson ve Ponterotto, 2015; Simpson ve Altman, 2000) çerçevesinde yapılandırıldığını gösteren araştırmaların sonuçları, bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermiştir. Bununla birlikte katılımcıların üst düzey yöneticilik deneyimlerini algılama biçimleri, kariyer gelişimini sürdürmeye yönelik kararlarını etkilemiştir. Üst düzey yöneticiliği genel olarak olumlu deneyimlerle algılayan katılımcılar kariyer gelişimini sürdürmeye istekli davranırken, üst düzey yöneticilik deneyimlerinde kariyer engellerini yoğun bir biçimde yaşayan ya da yeterli tatmin düzeyine ulaşan katılımcılar emeklilik planlarını göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin kariyer planlarının, kendilerine yönelik algılarından etkilendiğinden söz edilmesi bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir (Hayden, Cottrell, Green, Ames ve Ramsey, 2008).

Öte yandan alanyazında yer alan araştırmalar incelendiğinde üst düzey yönetici olma sürecinde kadın ve erkek yöneticilerin deneyimlerinde bazı benzerliklerin ortaya çıktığı görülebilmektedir. Lyness ve Thompson'a (2000) göre kadın ve erkek yöneticiler kariyer gelişimlerinde benzer bir rotayı takip etmektedirler. Bu anlamda hem kadınlar hem de erkekler, üst düzey yönetici olma sürecinde çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmakta (Broadbridge, 2008b) ve bu zorlukların üstesinden gelebilmek için birtakım başa çıkma mekanizmalarına başvurmaktadırlar (Bernin, Theorell, Cooper, Sparks, Spector, Radhakrishnan ve Russinova, 2003). Bunun yanı sıra kadınların ve erkeklerin eğitim geçmişi, kariyer geliştirme istekliliği gibi güçlü yönleri kariyer başarılarına katkı sağlayarak kariyer basamaklarında ilerlemelerinde önemli bir işleve sahip olmaktadır (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004).

Üst düzey yönetici olma sürecinde temelde benzerlikler taşıyan bu deneyimlerin içeriği kadınlar ve erkekler açısından bazı yönlerden farklılaşabilmektedir. Bu anlamda bu araştırmadaki katılımcıların üst düzey yönetici olma sürecinde elde ettiği deneyimler arasından kariyer başarısına katkı sağlayan faktörler, kariyer engelleri ve başa çıkma mekanizmalarında kadına özgü deneyimler bariz bir şekilde görülebilmektedir. Bu kategoriler cinsiyet farklılıkları açısından değerlendirildiğinde kariyer başarısına katkı sağlayan faktörlerden özgün katkı kodunun kadın yöneticilere özgü özellikler barındırdığı gözlenmiştir. Bu bulgu ile tutarlı olarak Feminist Terapi'de kadınların kişisel deneyimlerinin değeri ön plana çıkarılmakta ve kadınların duygularından, sezgilerinden ve kişisel yaşantılarından destek almaları teşvik edilmektedir (Güçray, 2009). Bununla birlikte Melamed (1996) tarafından yapılan bir araştırmada kurumun özelliklerinin kadınların kariyer başarılarını daha fazla etkilediğinden söz edilmiştir. Buna göre kariyer basamaklarında ilerleyebilmeleri için erkeklerin çalışma performası yeterli bir kriter olurken, kadınların ilerlemesinde kurumun liyakat sistemi etkili bir rol oynamaktadır.

Kariyer engelleri arasından erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi, mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenme ve annelik rolleri ile iş rollerinin çatışmasının kadınlara özgü kariyer engelleri arasında yer aldığı söylenebilir. Bu engellerin kadın yöneticiler üzerindeki etkileri incelendiğinde toplumdaki ataerkil yapının kadınların kariyer gelişimine ve ruh sağlığına yansıyan olumsuz yönleri görülebilmektedir. Bu durum psikolojik problemlerin kökeninde

sosyokültürel koşulların yer aldığını öne süren Feminist Terapi'nin savı ile tutarlılık göstermektedir (Chronister, McWhirter ve Forrest, 2008). Bununla birlikte pozisyon gerilemesi ve rol çatışmasının ortaya çıkmasında kadınların çoklu rolleri de etkili olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar ailevi sorumlulukları nedeniyle kadınların daha fazla kariyer engeli deneyimlediğini göstermektedir (Jogulu ve Wood, 2011; Nelson ve Burke, 2000; Yukongdi, 2005). Öte yandan şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, kurumsal kriz dönemleri, iş ve diğer yaşam rollerinin çatışması, aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerin meydana getirdiği zorlukların her iki cinsiyetten yöneticilerin deneyimleyebileceği engeller arasında yer aldığı söylenebilir. Bunların yanı sıra Broadbridge (2008b) tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilik deneyimi eksikliği, mentor desteğinden yoksun olma gibi durumlar açısından kadınların ve erkeklerin benzer zorluklar deneyimledikleri ifade edilmiştir. Bununla birlikte kadınlara özgü zorlukların, yöneticilik pozisyonlarında erkeksi kültürün hakim olmasından kaynakladığı vurgulanmıştır.

Kadına özgü kariyer engelleri yine kadına özgü başa çıkma stratejilerinin kullanılmasını gerektirmiştir. Bu anlamda dönemsel önceliklerin belirlenmesi ve telafi etme çabası, kadına özgü başa çıkma stratejileri arasında yer almıştır. Her iki strateji de kadınların evlilik ve çocuk sahibi olma planları ile kariyer hedeflerini bir arada yürütebilmek için gösterdiği gayreti içermektedir. Bununla birlikte katılımcıların başvurduğu diğer başa çıkma stratejileri açısından kadın ve erkeklerin benzerlikler taşıyabileceği ifade edilebilir. Nitekim yapılan bir araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin başa çıkma davranışlarının benzerliğine dikkat çekilmiştir. Buna göre hem kadın hem de erkek yöneticilerin iş stresi ile başa çıkmada duygu yönetimini sağlayarak kontrollü başa çıkma ve iş dışındaki ilgi alanlarından destek alarak başa çıkma davranışlarına başvurduğu belirtilmiştir (Bernin, Theorell, Cooper, Sparks, Spector, Radhakrishnan ve Russinova, 2003).

Araştırmanın bulgularının bütüncül bir şekilde tartışılmasının ardından her bir kategorinin kapsamında yer alan bulguların ilgili alanyazın çerçevesinde ayrıntılı tartışmasına geçilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan altı kategori aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

5.1. Üst Düzey Yönetici Olma Sürecine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Üst düzey yönetici olma süreci, katılımcıların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma yolculuğunda izledikleri aşamaları içermektedir. Bu aşamalar kariyer gelişiminin erken dönemlerinden itibaren edinilen tecrübelerle şekillenerek üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşana değin devam eden bir süreci tasvir etmektedir. Bu kapsamda katılımcıların; uygulama deneyiminin olması, kişisel özelliklerin prezentasyonu, pozisyon boşluğunun oluşması, üst düzey yöneticilik teklifi, üst düzey yöneticilik teklifinin değerlendirilmesi ve yönetici seçimi olmak üzere altı farklı aşamaya ilişkin tecrübelerinden söz ettikleri gözlenmiştir. Her bir aşamada edinilen tecrübeler, bir sonraki aşamanın gerektirdiği yeterlikler açısından birikim sağlayarak katılımcıların üst düzey yöneticilik hedefine katkıda bulunmuştur.

Üst düzey yönetici olma sürecinde ortaya çıkan ilk aşama uygulama deneyimlerinin elde edilmesidir. Uygulama deneyimi, iş dünyasında çeşitli pozisyonlarda elde edilen iş tecrübeleri ile alt ve orta düzey yöneticilik basamaklarındaki tecrübelerini içermektedir. Deneyimsel öğrenmelere dayalı olarak elde edilen bu tecrübeler, çeşitli iş kollarının ve yöneticilik pozisyonlarının görevlerine, çalışma alanlarına yönelik katılımcıların bilgi hakimiyetini artırmakta ve yöneticilik yetkinliklerinin gelişmesini sağlamaktadır. Alanyazında yer alan araştırma sonuçları da bu bulgu ile tutarlık göstermektedir. Bu araştırmalarda uygulama deneyimlerinin, üst düzey yönetici (ör. CEO) olabilmek için gereken yetkinliklerin kazanılmasına (Charih, Bourgault, Maltais ve Rouillard, 2007, s. 26; Cho, Park, Han ve Ho, 2018) ve liderlik becerilerinin gelişimine (Hopkins, O'Neil, Passarelli ve Bilimoria, 2008, s.358) katkı sağladığından ve yöneticilik basamaklarında ilerlemeyi anlamlı bir biçimde yordadığından (Frear, Paustian-Underdahl, Heggestad ve Walker, 2016) söz edilmiştir. Bu sonuçlar üst düzey yönetici olma sürecinde iş tecrübelerinin ve ön yöneticilik tecrübelerinin önemli bir rolünün bulunduğunu göstermektedir.

Üst düzey yönetici olma sürecinde yer alan ikinci aşama kişisel özelliklerin prezentasyonudur. Kişisel özelliklerin prezentasyonu, sahip olunan özelliklerin görünürlüğünü artırmak için kadın yöneticilerin sergilediği çabayı ifade etmektedir. Bu aşamada katılımcıların iki farklı görüş ekseninde yaşantılarından söz ettikleri gözlenmiştir. Buna göre bazı kadın yöneticiler kişisel özelliklerin prezentasyonuna

yönelik çaba sarf ettiğinden söz ederken, diğer bazı kadın yöneticiler bu tür bir çabalarının bulunmadığını ifade etmişlerdir. Birinci grupta yer alan kadın yöneticilerin söylemleri incelendiğinde yeni fırsatlar yaratmak ve sektördeki bilinirliklerini artırmak amacıyla daha fazla gayret gösterdikleri ve buna bağlı olarak kariyer fırsatları üzerinde daha fazla kontrol algısına sahip oldukları gözlenmiştir. Grant ve Taylor'a (2014, s. 74) göre kadınların kariyer başarılarına sahip çıkması, bilinirliklerinin artmasını sağlamakta ve bu durum yönetici olma sürecinde avantaja dönüşebilmektedir. Öte yandan ikinci grupta yer alan kadın yöneticilerin kariyer fırsatlarının ortaya çıkışını büyük oranda üst yöneticilerine bağlı olarak algıladıkları ve çalışma performanslarının üst yönetim tarafından fark edileceğine yönelik bir beklentiye sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgu ile tutarlı olarak Russell (2006, s. 455) tarafından yapılan bir araştırmada kadınların, kariyer gelişimindeki ilerlemelerini büyük oranda üst yöneticilerine bağlı olarak algıladığından söz edilmiştir. Bu durum kadınların kariyer başarılarını dışsal atıflara yükleme eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın içsel başarı atfına sahip olan kadınların kariyer başarıları üzerindeki kontrol algısı yükselmekte ve bu durum kariyer gelişimleri için aktif çaba sergileme olasıklarını artırmaktadır (O'Neil, Bilimoria ve Saatcioğlu, 2004).

Üst düzey yönetici olma sürecinin üçüncü aşamasında, pozisyon boşluğunun oluşması yer almıştır. Katılımcıların söylemleri incelendiğinde bu boşluğun; üst yöneticinin terfisi veya emekli olması, kurumun büyüme kararları gibi çeşitli nedenlerle meydana gelebildiği gözlenmiştir. Pozisyon boşlukları, bir kurumdaki terfi imkanlarının göstergesi olmaktadır. Diğer bir ifadeyle pozisyon boşlukları, kariyer basamaklarında ileri yönlü hareketliliği teşvik ederek kadınların yöneticilik basamaklarında ilerlemesi için fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte pozisyon boşluğunun oluşma süresi kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir. Kariyer hareketlilikleri yüksek olan kurumlarda görev alan çalışanlar, gösterdikleri performansa dayalı olarak belirli zaman aralıklarıyla terfi elde ederken, pozisyonlar arası hareketliliğin düşük olduğu kurumlarda çalışanlar gelişme ve yükselme açısından sınırlı imkanlara sahip olabilmektedir. Bu tür kurumlar katılımcılar tarafından *"gidilecek yolun bulunmadığı"* çalışma ortamları olarak nitelendirilmiştir. Yapılan araştırmalar kurumların sunduğu terfi olanaklarının ve elde edilen önceki terfilerin, bireylerin kariyer beklentilerini anlamlı bir şekilde yordadığını

göstermektedir (De Souza, 2002; Frenkel ve Bednall, 2016). Buna göre terfi olanakları geniş olan kurumlarda çalışan ve geçmişte de başarılı terfiler elde eden bireyler yükselme ve kariyer hedeflerine ulaşmaya yönelik daha olumlu beklentilere sahip olmaktadırlar. Bunun yanı sıra yapılan bir araştırmada terfi olanaklarının geniş olduğu kurumlarda yöneticilerin kurumsal bağlılıklarının arttığından söz edilmiştir (Quarles, 1994, s. 185). Öte yandan bu araştırmada terfi olanaklarının sınırlı olduğu kurumlarda görev yapan kadın yöneticiler, farklı kurumlardaki kariyer seçeneklerini gözden geçirmeyi tercih ettiklerini dile getirmişlerdir.

Üst düzey yönetici olma sürecinde kadın yöneticilerin deneyimlediği bir diğer aşama üst düzey yöneticilik teklifinin sunulmasıdır. Katılımcıların söylemleri incelendiğinde yöneticilik teklifinin üst yöneticiden adaya doğru veya adaydan üst yönetime doğru olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıktığı belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü yöneticilik teklifini bağlı bulunduğu üst yöneticisinden aldıklarını ifade ederken (kf=17); iki katılımcı, açılan üst düzey yöneticilik pozisyonuna adaylığını bizzat açıkladığını belirtmiştir. Bununla birlikte üst düzey yönetici olma süreci, sahibi oldukları aile şirketinde görev yapan kadınlar açısından daha farklı deneyimler içermiştir. Aile şirketleri, iki sosyal birimin (aile ve işletme) entegre olduğu bir bağlamı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu şiketlerde yöneticilik rolü, bir kuşaktan diğerine aktarılan bir görev olmaktadır (Harveston, Davis ve Lyden, 1997, s. 374). Benzer şekilde bu araştırmada aile şirketinde görev yapan kadın yöneticiler (kf=2), yöneticilik görevlerini babalarından devraldıklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının şirket yöneticiliğine geçişi babasının emekli olmasının ardından planlı bir şekilde gerçekleşirken, diğer katılımcı babasının vefatının ardından planlı olmayan bir şekilde görevi devraldığını ifade etmiştir. Yöneticilik teklifini sunan kurum tipi incelendiğinde ise bu teklifin kurum içinden ya da kurum dışından gelebildiği gözlenmiştir. Özellikle kurum dışından gelen üst düzey yöneticilik teklifleri, kadınların farklı seçeneklere açık olduğunu ve bu seçeneklerinin farkında olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Üst düzey yönetici olma sürecinin beşinci aşamasında yöneticilik teklifinin değerlendirilmesi yer almıştır. Bu aşamada katılımcılar yöneticilik teklifini çeşitli açılardan değerlendirdiklerini ve bu doğrultuda bir karara vardıklarını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede katılımcıların deneyimlerinin iki gruba ayrıldığı gözlenmiştir. Birinci gruptaki kadın yöneticiler, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına

yönelik ön hazırlıklarının bulunması ve kendilerini hazır hissetmelerine bağlı olarak teklifi olumlu karşıladıklarını dile getirmişlerdir. İkinci grupta yer alan kadınlar ise üst düzey yöneticilik teklifini beklenmedik bir durum olarak algılamalarına istinaden başlangıçta direnç tepkileri gösterdiklerini, ancak çevrelerinin desteği ile teklifi yeniden değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda yöneticilik rollerinin erkeksi rollerle ilişkilendirilmesine (Russell, 2006) ve aile- iş düzenini sağlamada yaşanan zorluklara (Ely, Ibarra ve Kolb, 2011, s. 485) bağlı olarak üst düzey yöneticilik rollerinin kadınlarda endişe yarattığından söz edilmiştir. Bu nedenle kadınlar, yüksek vasıflara sahip olduklarını kanıtlamadan üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeyi riskli bir durum olarak algılayabilmektedirler (van Esch, Hopkins, O'Neil ve Bilimoria, 2018, s. 10).

Üst düzey yönetici olma sürecinin son aşamasında üst düzey yönetici seçimi yer almıştır. Katılımcıların görev yaptıkları kurumların özelliklerine bağlı olarak yönetici seçiminde bazı farklılıklar gözlenmiştir. Bu nedenle yönetici seçimi aşaması, kamu kurumlarında yönetici seçimi ve özel kurumlarda yönetici seçimi olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Katılımcılar arasından üç kadın yönetici devlet üniversitelerinde dekan veya rektör yardımcısı pozisyonlarında görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu kadın yöneticiler bulundukları pozisyona atanma sürecinde yapılan yönetici seçiminde aday gösterilme ve atamanın onaylanması şeklinde iki aşamalı bir işlemin gerçekleştiğinden söz etmişlerdir. Özel sektörde görev yapan kadın yöneticiler ise üst düzey yöneticilik pozisyonuna aday gösterilmelerinin ardından birtakım performans değerlendirme sınavlarına tabi tutulduklarından söz etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda özel sektörde yer alan kurumların terfi amacıyla yaptığı değerlendirmelerde çalışanların mevcut çalışma performanslarına ve sahip olduğu yeteneklere odaklandığına (Cichello, Fee, Hadlock ve Sonti, 2009; Grabner ve Moers, 2013) yer verilmesi bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Öte yandan Lyness ve Heilman (2006) performans değerlendirmelerinde temel alınacak başarı ölçütlerinin belirlenmesi ve yorumlanmasında yanlı davranışların ortaya çıkabildiğinden ve buna bağlı olarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yapılacak terfilerde kadınların, erkek meslektaşlarına kıyasla daha sıkı değerlendirmelere tabi tutulduğundan söz etmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu araştırmadaki kadın yöneticiler, seçim sürecinin tarafsızlığına ve kurumun kariyer geliştirme politikalarına yönelik güven duyduklarını ve ortaya çıkan sonuçtan memnun

olduklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar görev yaptıkları kurumlardaki üst düzey yönetici seçimlerini ve seçimlerde dikkate alınan kriterleri cinsiyetçi önyargılardan uzak olarak algılamışlardır.

5.2. Üst Düzey Yönetici Olma Deneyimine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri kapsamında ikinci olarak "*üst düzey yönetici olma deneyimleri*" incelenmiştir. Bu kategori çerçevesinde katılımcıların, bir kadın olarak üst düzey yöneticiliği nasıl algıladıkları ve bu algıların deneyimlerini nasıl şekillendirdiği ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar; kültürel bağlam, sorumluluk alanı, liderlik stilleri ve yabancı dil yeterliği olmak üzere dört alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Kültürel bağlam, katılımcıların görev yaptıkları iş çevrelerinin ve toplumsal yapının kendilerine yönelik algılarını nasıl şekillendirdiğini gösteren bir alt kategoridir. Katılımcıların bu konudaki söylemleri incelendiğinde üst düzey yönetici olma deneyimlerinin kurumsal, sektörel ve Türkiye bağlamında çeşitli unsurlardan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan iş çevreleri; görev yapılan kurum, sektör ve ülke bağlamında özelden genele doğru ilerleyen üç grup çerçevesinde ele alınmıştır. Kurumsal bağlamda değerlendirildiğinde önceki araştırmalarla tutarlı olarak katılımcıların genel olarak görev yaptıkları şirket veya kurumlara yönelik olumlu paylaşımlarda bulunduğu ve kariyer doyumlarının kariyer basamaklarındaki hareketlilik, terfi ve maaş düzeyi gibi organizasyonel faktörlerden önemli oranda etkilendiği (Tlaiss, 2013b, s. 388) gözlenmiştir.

Çalışılan kurum bağlamında kadın yönetici olmak aynı zamanda kurumların kariyer geliştirme politikaları ile yakından ilgilidir. Bu çerçevede bazı katılımcılar, üst düzey yönetici olma sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir kariyer engeli deneyimlemediğini belirtmişlerdir. Bu kadın yöneticiler görev yaptıkları kurumun kariyer geliştirme politikalarının cinsiyetsiz bir bakış açısına sahip olduğunu ifade ederken, sayıca azınlıkta olan bazı kadın yöneticiler üst yönetim pozisyonlarında kadınların yer almasının desteklendiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu ile tutarlı olarak kadın yöneticiler ile yürütülen araştırmalar kurumların terfi olanakları üzerinde, cinsiyetin bir kariyer engeli olarak algılanmadığını göstermiştir (Aycan, 2004; Tlaiss ve Kauser, 2011b). Ayrıca yönetim pozisyonlarında kadınların statüsünü iyileştirmeye yönelik kurumsal teşvikler bulunmakla birlikte bu teşviklerin

artırılması gerektiğinden söz edilmiştir (Kabasakal, Aycan, Karakaş ve Maden, 2011).

Üst düzey kadın yöneticilerin sektörel bağlamdaki deneyimleri incelendiğinde söylemlerinin büyük oranda sektördeki kadın-erkek yönetici oranlarına odaklandığı gözlenmiştir. Bu oranlarla ilişkili olarak katılımcılar, sektörde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta olmanın beraberinde getirdiği alınan kararlarda etkili olamama, görünürlüğün azalması gibi var olma mücadelesini içeren bazı olumsuzlukları ve azınlıkta olmanın verdiği ayrıcalık hissini bir arada deneyimlediklerinden söz etmişlerdir. Bu deneyimler, sektörde üst düzey kadın yönetici olma durumunun katılımcılar tarafından olumlu ve olumsuz yönleri ile birlikte değerlendirildiğini göstermiştir. Yapılan araştırmalarda büyük oranda sektördeki cinsiyet dağılımının kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerindeki olumsuz etkilerine değinilmiştir. Özellikle yönetim kadrolarında erkeklerin egemen olduğu kurumlarda kadınların sahip olduğu yetkinliklerin sorgulanması, yaş ayrımcılığına (ageism) maruz kalma, sosyal ilişkilerden ve profesyonel ağlardan dışlanma gibi zorluklarla karşılaşma olasılıklarının yükseldiğinden bahsedilmektedir (Lyness ve Thompson, 2000; Orser, Riding ve Stanley, 2012, s. 82). Öte yandan Aycan (2004, s. 468) çok uluslu şirketlerde çalışan kadın yöneticilerin, üst yönetim pozisyonlarında tek kadın olmaktan kaynaklı olarak gurur ve şaşkınlık hislerini içeren olumlu yaşantılarından da söz etmiştir.

Katılımcıların kadın yönetici olma deneyimlerini şekillendiren üçüncü faktör, ülke koşullarını içeren daha geniş bir çevreyi ifade etmektedir. Türkiye'de üst düzey kadın yönetici olma deneyimleri olarak adlandırılan bu alt kategori kapsamında katılımcılar, birtakım kültürel özelliklerin etkilerinden söz etmişlerdir. Bu kapsamda kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde özellikle ataerkil toplum yapısının ve toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin olumsuz etkilerinin bulunduğu; buna karşın toplulukçu kültürün destekleyici yönlerinin ve destekleyici ebeveyn tutumlarının olumlu etkilerinin de bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın bulguları ile tutarlı olarak alanyazında yer alan araştırmalarda toplulukçu kültürün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine yer verilmiştir. Bu araştırmalarda; ataerkil toplum yapısının, cinsiyetçi önyargıların ve mesleki yetkinliklere yönelik olumsuz bakış açısının, kadınların kariyer gelişimine olumsuz yansımaları bulunduğundan (Rajesh, 2013; Shahtalebi ve Yarmohammadian, 2012, s. 3090);

buna karşın kurumların aile dostu uygulamalarının (Aycan, 2004, s. 457), ev işlerine destek olan personelin kolay erişebilir olmasının ve ebeveynlerin çocuk bakımı konusundaki desteğinin (Jogulu ve Wood, 2011, s. 597) toplulukçu kültürün olumlu etkileri arasında yer aldığından söz edilmiştir.

Üst düzey yönetici olma deneyimleri kapsamında katılımcılar ikinci olarak sorumluluk alanına giren işlerden söz etmişlerdir. Bu kapsamda yöneticilik sorumlulukları, mesleki sorumluluklar ve sosyal sorumluluk çalışmaları gibi işler yer almıştır. Sorumluluk alanında yer alan işler sırasıyla incelendiğinde katılımcıların en fazla yöneticilik sorumlulukları ile ilgili paylaşımda bulunduğu gözlenmiştir. Yöneticilik sorumlulukları içerisinde strateji belirleme, operasyonel işlerin koordinasyonu ve ekip ruhunu oluşturma yerini almıştır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin sorumlulukları arasında kurumun geleceğine yönelik plan oluşturma, vizyoner bir hedef belirleme, risk yönetimi ve ekiple olumlu ilişki geliştirmeye (Arditi ve Alavipour, 2019; Renshaw, 1999, s. 97) yer verilmesi bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Üst düzey yöneticilik sorumlulukları bir çeşitlilik içermekle birlikte strateji geliştirme sorumluluğu, katılımcıların daha fazla üzerinde durduğu bir husus olmuştur. Strateji belirleme, fikir veya fırsatların avantajlarından faydalanarak kurumun başarı hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Charih, Bourgault, Maltais ve Rouillard, 2007, s. 29). Katılımcılara göre strateji belirleme, bir kurumda üst düzey yöneticinin var olma nedenini gösteren önemli bir sorumluluktur. Bunun yanı sıra katılımcılar, operasyonel işleri yapan kişilerin koordinasyonundan, bu işlerin yürütülmesinde yaşanan sorunları belirleme ve çözüm üretme gibi işlerden de sorumlu olduklarını ifade etmişlerdir. Operasyonel işler büyük oranda kurumdaki diğer çalışanlar tarafından yerine getirilen, kurumun ürettiği ürünün yapımı ile ilgili işler olmakla birlikte bazı kadın yöneticiler bu tür işlerde de görev aldıklarından söz etmişlerdir. Özellikle üniversitelerde öğretim üyeliği görevinin yanı sıra üst düzey yöneticilik görevini sürdüren kadın yöneticilerin yürüttüğü ders verme, araştırma yapma gibi faaliyetler operasyonel görevlere örnek gösterilebilir.

Strateji belirleme ve operasyonel işlerin koordinasyonu, üst düzey yöneticilik görevleri arasında önemli bir paya sahip olmakla birlikte kurumsal hedeflerin, kurum çalışanları tarafından işbirliği içerisinde yerine getirilmesinde önemli rol oynayan bir diğer sorumluluk da ekip ruhunu oluşturmadır. Ekip ruhunu oluşturma, ekip

üyelerinin işbirliği içerisinde çalışmasını sağlamaya ve ekip içi ilişkileri başarılı bir biçimde yönetebilmeye yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede kadın yöneticilerin motive edici, açık ve arkadaşça bir tutum ve çalışan odaklı bir iletişim stilini benimsemesi ekip ruhunun oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Sueda, 2018). Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin ekibindeki kişilere rehberlik etmeye, ekip ruhunu oluşturmaya ve ekip içi iletişime önem veren bir liderlik stiline sahip olduğundan (Cheung ve Halpern, 2010, s. 188; Suranga-Silva ve Mendis, 2017) ve ekibindeki bireyleri destekleme, ödüllendirme ve rehberlik etme konularında kadın yöneticilerin daha başarılı olarak algılandığından bahsedilmiştir (Prime, Carter ve Welbourne, 2009, s. 37). Sözü edilen bu sorumluluklar birbiri ile ilişkileri bakımından değerlendirildiğinde kurumun sürdürülebilirliğini hedefleyen önemli hususlar olduğu söylenebilir.

Üst düzey kadın yöneticilerin sorumluluk alanı kapsamında yer alan işlerden sonuncusu sosyal sorumluluk çalışmalarıdır. Sosyal sorumluluk çalışmaları, kimi zaman kurumlar tarafından teşvik edilen ve organizasyonel düzeyde yürütülen çalışmalar olmakla birlikte genel anlamda üst düzey kadın yöneticilerin gönüllü olarak yürüttüğü faaliyetlerden oluşmuştur. Bunlar arasında meslek alanının gelişimine ve diğer kadın yöneticilerin veya üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimlerinin desteklenmesine yönelik etkinlikler yer almıştır. Bu bulgu ile tutarlı olarak Lu ve Sexton (2010) ortaya koydukları üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi modelinde 46-60 yaş arasındaki kadın yöneticilerin rol model olma ve diğer kadınların kariyer gelişimini desteklemeye yönelik çalışmalara önem verdiklerinden söz etmiştir. Özellikle kurumsal bağlılığı ve kariyer geliştirme potansiyeli yüksek olan yöneticiler bu tür çalışmalara daha fazla önem vermektedirler (Hu, Zang ve Wang, 2019). Bununla birlikte kurumsal performansa olumlu etkileri nedeniyle sosyal sorumluluk çalışmaları, işverenler tarafından da desteklenen faaliyetler olabilmektedir (Khan, Yu, Golpira ve Sharif, 2019).

Üst düzey yöneticilik sorumluluklarının geniş bir kapsamı ifade etmesi yoğun bir çalışma temposunu beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda üst düzey kadın yöneticiler uzun çalışma saatlerinden ve kimi zaman mesai dışına taşan çalışma tempolarından söz etmişlerdir. Bu bulguyla tutarlı olarak Fransa'da görev yapan üst düzey yöneticiler ile yürütülen bir araştırmada yasal çalışma süresinin haftada 35 saat olmasına karşın çoğu yöneticinin bu süreden daha uzun saatler çalıştığı belirtilmiştir

(Guillaume ve Pochic, 2009, s. 21). Benzer şekilde üniversitede yöneticilik pozisyonlarında görev yapan kadınlar, yoğun iş temposuna bağlı olarak haftalık çalışma sürelerinin 50 ile 60 saat arasında değiştiğinden ve iş yerinde tamamlanamayan günlük görevlerin çoğu zaman eve taşındığından söz etmişlerdir (Woodward, 2007, s. 12).

Üst düzey yönetici olma deneyimleri kapsamında yer alan bir diğer alt kategori, üst düzey kadın yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri ile ilgilidir. Kadın yöneticilerin durumsal liderlik, demokratik liderlik ve vizyoner liderlik olmak üzere üç farklı liderlik stili ile ilgili paylaşımda bulundukları belirlenmiştir. Liderlik stillerindeki cinsiyet farklılıklarını inceleyen araştırmalar erkeklerin durumsal liderlik eğilimlerinin (Kaifi, Noor, Nguyen, Aslami ve Khanfar, 2013), kadınların ise demokratik liderlik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001, s. 790). Buna bağlı olarak kadın yöneticiler, karar verme süreçlerine diğer çalışanları dahil etmeye, işbirlikçi çalışmalara ve sosyal becerileri kullanmaya önem verebilmektedirler. Öte yandan demokratik liderlik stilleri içerisinde yer alan bu özellikler iş dünyasında feminen liderlik olarak algılanabilmekte (Carrasco, Lopez Perez ve Centeno, 2016, s. 541) ve bu algı, üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeklerin ağırlıklı olduğu kurumlarda görev yapan üst düzey kadın yöneticiler açısından bazı dezavantajlar doğurabilmektedir. Bu tür kurumlarda işbirliği, duygusal davranışlar, kişisel algı ve sezgilerin feminen özellikler olarak etiketlenmesi durumunda, kadın yöneticiler maskülen liderlik stillerini benimsemek durumunda kaldıklarından söz etmişlerdir (Carbajal, 2018).

Son olarak yabancı dil yeterliği, üst düzey yönetici olma deneyimleri çerçevesinde ele alınan bir diğer alt kategori olmuştur. Yabancı dil yeterliği, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geçişlerinde, yöneticilik pozisyonlarına yükselmesinde ve iş bulma olanakları üzerinde etkili bir faktördür. Özellikle çok uluslu kuruluşlarda yazışma dilinin büyük oranda İngilizce olması ve yurtdışı kurumlarla işbirliği içerisinde çalışma anlayışının hız kazanması, günümüzde çalışanlar açısından yabancı dil yeterliğini gerekli bir koşul haline getirmiştir. Bu araştırmanın katılımcılarının bildiği yabacı diller arasında büyük oranda İngilizce'nin (n=20) yer aldığı gözlenmiştir. Bunun yanı sıra Fransızca, Almanca, İspanyolca gibi ikinci yabancı dil yeterliğine sahip olduğunu belirten katılımcılar da olmuştur. Yapılan bir araştırmada yöneticilerin baskın yabancı dil yeterliğinin İngilizce

olduğunun ortaya konulması (Hildebrandt ve Liu, 1990, s. 49) bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermiştir.

Yabancı dil bilmek, günümüzde artış gösteren çok kültürlü çalışma ortamlarına uyum sağlayabilmede ve farklı kültürlerdeki bireylerle ortak bir dili konuşabilmede yöneticiler açısından önemli bir yeterlik haline gelmiştir. Culpan ve Wright'a (2002, s. 786) göre yabancı dil bilmek, yurtdışı pozisyonlarda görev yapan kadın yöneticilerin kariyerlerinde başarılı olma olasılığını artırmaktadır. Bununla birlikte yabancı dil bilmek özel şirketlerde, kurum içi günlük dile yansıyan ve kurum kültürüne dönüşen bir iletişim biçimi de olabilmektedir. Plaza dili olarak adlandırılan bu iletişim biçimi, İngilizce kelimeler ile Türkçe kelimelerin bir arada kullanıldığı cümle yapılarını ifade etmektedir. Çoğunlukla beyaz yakalı çalışanlarla bağdaştırılan bu dil, kendine özgü bir jargon oluşturmaktadır (Vikipedi, 2021). Katılımcılara göre söz konusu jargonun kullanımı, konuşma dilinde pratiklik sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kurumun jargonunu anlamak ve buna uygun konuşabilmek kurum kültürüne ait olmayı ve ayrıcılıklı hissetmeyi de beraberinde getirmektedir. Ün (2019) tarafından çeşitli pozisyonlardaki plaza çalışanları ile yürütülen araştırmada da katılımcıların benzer nedenlerle jargon kullanımına başvurdukları ortaya konulmuştur. Öte yandan dili yetkin olarak kullanabilme becerisi bakımından değerlendirildiğinde plaza dili, Türkçe'nin hatalı bir şekilde kullanımına yol açmaktadır. Gürsoy-Ulusoy'a (2018) göre günümüzde iş dünyasındaki bireylerin ait olma ihtiyacını karşılayan plaza dilinin kökeninde ilişkisel yalnızlık ve yabancılaşma hisleri yer almaktadır. Özellikle plaza çalışanlarının yoğun bir biçimde yaşadığı bu duygular bir gruba dahil olma ihtiyacını doğurmakta ve plazalar çalışanları bu ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi iletişim biçimlerini yaratmaktadırlar.

5.3. Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tartışma ve Sonuç

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri kapsamında üçüncü olarak *kariyer başarısını etkileyen faktörler* incelenmiştir. Kariyer başarısını etkileyen faktörler, üst düzey kadın yöneticilerin bulundukları yöneticilik pozisyonlarına yükselmesine katkı sağlayan içsel ve dışsal özelliklerini ifade etmektedir. İçsel faktörler, kaynağını kadın yöneticilerin sahip olduğu bireysel özelliklerden alırken, dışsal faktörler kaynağını kadın yöneticilerin çevresindeki diğer kişiler veya kurumlardan almıştır. Bunlar arasında katılımcıların içsel faktörlere yönelik daha

fazla vurgu yaptığı gözlenmiştir. Bu durum kadın yöneticilerin kariyer başarılarını, büyük oranda bireysel çabaya ve sahip oldukları bireysel özelliklere atfettiğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Yapılan araştırmalarda kadınların kariyer gelişiminde kişilerarası veya örgütsel faktörlere kıyasla bireysel faktörlerin daha büyük bir etkisinin olduğundan söz edilmesi (Aycan, 2004, s. 465; Francis, 2017, s. 254; Rosener, 1990, s. 120) bu sonucu desteklemektedir.

İçsel faktörler, üst düzey kadın yöneticilerin sahip olduğu birtakım yetenek, beceri ve kişilik özelliklerinden oluşmuştur. Bunlar arasında; çalışma alışkanlıkları, beceriler, içsel motivasyon kaynakları, özgün katkı, olumlu kişilik özellikleri, eğitim geçmişi, geçmiş yaşantıların etkisi, iş yaşamındaki önemli tecrübeler ve düşünme stilleri yer almıştır. Bu özellikler sırasıyla incelendiğinde katılımcıların en fazla çalışma alışkanlıklarına yönelik paylaşımda bulunduğu gözlenmiştir. Çalışma alışkanlıkları istikrarlı ve disiplinli bir çalışma temposuna işaret etmektedir. İş yaşamının gerektirdiği sorumlulukların üstesinden gelebilmede ve kariyer basamaklarında yükselebilmede sahip olunan çalışma alışkanlıkları önemli bir role sahip olmaktadır. Bu çerçevede katılımcıların; iş yaşamındaki güncel gelişmeleri takip etme, iş ahlakına değer verme, verilen görevleri zamanında ve özenli bir biçimde yerine getirme gibi hususlara özen gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Farklı kültürlerdeki kadın yöneticiler ile yürütülen araştırmalar da benzer sonuçlardan söz etmişlerdir. Amerikalı kadınların kariyer başarılarına katkı sağlayan özelliklerin incelendiği araştırmalarda sıkı ve disiplinli çalışmanın, başarı odaklı olmanın ve sebat etmenin öneminden söz edilmiştir (Fox ve Gregory, 2006, s. 99; Rosener, 1990, s. 120). Benzer şekilde Hindistan'daki kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen faktörler arasında çalışkanlıklarının önemli bir payının bulunduğundan bahsedilmiştir (Naqvi, 2011, s. 301).

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen içsel faktörlerden bir diğeri sahip oldukları beceriler ile ilgilidir. Bu kapsamda katılımcıların iletişim, ilişki yönetimi, karar verme, problem çözme, kriz yönetimi gibi çeşitli becerilerin olumlu etkilerinden söz ettikleri gözlenmiştir. Sözü edilen bu beceri seti; profesyonel ilişki ağını genişletebilme, etkili kararlar verebilme, yaşanan problemlerin üstesinden gelebilme ve zorlu durumlarla başa çıkabilme yoluyla kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlamıştır. Bu bulgu ile tutarlı olarak yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin sahip olduğu çeşitli becerilerin kariyer başarısına katkılarından söz

edilmiştir. İspanyol kadınların yönetici olma sürecindeki deneyimlerine ilişkin yapılan boylamsal bir araştırmada kadınların örgütleme ve dinleme becerileri açısından avantaj sahibi olduğu belirtilmiştir (Carrasco, Lopez Perez ve Centeno, 2016, s. 556). Benzer şekilde Renshaw (1999, s. 102) dil ve iletişim becerilerinin kadınların iş dünyasında daha fazla yer bulmasına olanak tanıdığından söz etmiştir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan özelliklerden üçüncüsü içsel motivasyon kaynaklarıdır. İçsel motivasyon, kadın yöneticilerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesinde harekete geçirici gücü içsel kaynaklarından aldığı durumu ifade etmektedir. İçsel motivasyonu yüksek olan kişilerin çalışma performansları anlamlı ölçüde yükselmekte (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik ve Nerstad, 2017) ve bu durum kariyer hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gösterilen aktif çabayı artırmaktadır. Dolayısıyla içsel kaynakların verdiği güdülenme, kariyer başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Üst düzey kadın yöneticilerin içsel motivasyon kaynakları incelendiğinde; işini sevme, insan sevgisi, üretme, öğrenme ve kendini aşma isteği gibi özelliklerin önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ile tutarlı olarak yapılan araştırmalarda başkalarına yardım etme, bilgi özyetkinliği kazanma, öğrenme isteği (Lin, 2007), kendi geleceğini belirleme, bir göreve dahil olma isteği, merak ve ilgi (Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe, 1994) gibi unsurların kariyer gelişimi için gereken içsel motivasyonu sağladığından söz edilmiştir.

Özgün katkı, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen içsel faktörlerden bir diğeridir. Özgün katkı, kadın yöneticilerin iş dünyasına ve görev yaptıkları kuruma sunduğu orjinal katkıları ifade etmektedir. Bu katkılar aynı zamanda kadın yöneticileri erkek meslektaşlarından ayıran ve kadınların çalışma performanslarının bilinirliğini artıran özellikler olarak düşünebilir. Bu çerçevede üst düzey kadın yöneticiler, çok yönlü iş kapasitesi, duygusal zekâ ve iletişim stilleri açısından görev yaptıkları kuruma özgün katkılarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler aynı anda birçok işe odaklanabilmeyi, çalışanların ve müşterilerin duygularını anlamayı ve etkili iletişim becerilerini kullanarak tepki vermeyi sağlaması yoluyla kadın yöneticilerin kariyer başarılarına katkı sağlamıştır. Bu sonuçlarla tutarlı olarak yapılan araştırmalarda kadın liderlerin iş yaşamına katkıları arasında çoklu iş kapasitesi, sosyal farkındalık, ekip ruhunu oluşturma, sinerji ve alınan kararlarda sezgilere güvenme gibi özelliklerin yer aldığından söz edilmiştir

(Stavropoulou ve Protopapa, 2013). Bunun yanı sıra üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların yer almasıyla birlikte yönetim kurullarında çatışma oranlarının azaldığı, faaliyet geliştirme oranının ve stratejik kontrolün arttığı (Nielsen ve Huse, 2010, s.136), örgütsel yenilik düzeyinin ve kurum performansının yükseldiği (Dezsö ve Ross, 2012, s. 1082; Torchia, Calabro, Gabaldon ve Kanadli, 2018, s. 220) gibi sonuçlara ulaşılması kadın yöneticilerin özgün yönlerini destekler niteliktedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına etki eden içsel faktörlerden beşincisi sahip oldukları olumlu kişilik özellikleridir. Olumlu kişilik özellikleri üst düzey kadın yöneticilerin iş dünyasında varlığını koruyabilmesini, profesyonel ilişki ağını güçlendirmesini ve yaşadığı zorlukların üstesinden gelebilmesini sağlamaktadır. Bu özellikler arasında kararlılık, cesaret, dışadönüklük, özgüven, diğergamlık, sabırlı olma yer almıştır. Bu bulgu ile tutarlı olarak yapılan araştırmalar kadınların sahip olduğu sabır, sebat (Knutson ve Schmidgall, 1999), dışadönüklük, değişime açıklık (Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags ve Trbovic, 2018) ve özgüvenin, özyetkinlik inancını ve kariyer başarısını artırdığını göstermektedir (Datta ve Agarwal, 2017; Fox ve Gregory, 2006, s. 102). Bunun yanı sıra azmi ve uyumlulukları yüksek olan kadınlar eğitim ve kariyer geliştirme olanakları konusunda girişken davranışlar sergileyebilmekte ve bu durum kadınların yöneticilik pozisyonlarında ilerlemesine olanak tanımaktadır (Metz, 2004). Dolayısıyla olumlu kişilik özelliklerinin kadınların kariyer gelişimi konusunda aktif roller üstlenmelerine katkı sağlayan bir unsur olduğu söylenebilir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına etki eden içsel faktörlerden bir diğeri eğitim geçmişidir. Alınan eğitimler, dışsal kaynaklardan gelen bilgileri içermekle birlikte bu bilgilerin özümsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi durumunda içsel bir kaynağa dönüşebilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada katılımcıların eğitim geçmişinin etkisine yönelik söylemleri içsel faktörler kapsamında değerlendirilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde 10 kadın yönetici lisans mezunu olduğunu, 11 kadın yönetici ise lisansüstü eğitimini (yüksek lisans veya doktora) tamamladığını ifade etmiştir. Aldıkları örgün eğitimin katkısına yönelik ifadeleri incelendiğinde lisans veya lisansüstü eğitimin, mesleki yetkinliklerini artırmaya ve kariyer basamaklarında yükselmeye yönelik olumlu etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bazı katılımcılar çalışma alışkanlıklarını geliştirmesi

bakımından özellikle lise (ortaöğretim) eğitiminin etkileri üzerinde de durmuşlardır. Eğitimsel arka plan, bireye kazandırdığı becerilerin yanı sıra çalışma yaşamında odaklanılan konular üzerinde belirleyici rol oynadığından kariyer geleceğini şekillendiren bir işleve sahip olmaktadır (Analoui, 2002). Nitekim yapılan araştırmalar kadınların eğitim düzeyi ve multidisipliner bilgi kapasitesindeki artışın, kariyer seçenekleri ve terfi olanakları üzerindeki olumlu etkilerini ortaya çıkarmıştır (Cabrera ve Mauricio, 2017; Marlow, Marlow ve Arnold, 1995, s. 45; Sharabi, 2008).

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan içsel faktörlerden bir diğeri geçmiş yaşantıların etkisi ile ilgilidir. Bu kapsamda kadın yöneticiler, kariyer gelişimini şekillendiren erken dönem yaşantılarından ve ebeveyn tutumlarının etkilerinden söz etmişlerdir. Erken dönem yaşantıları, kariyer gelişimi ile ilgili ilk anılar ve/veya ilk iş tecrübelerini içermiştir. Postmodern kariyer kuramlarında ilk anıların, bireylerin kariyer öykülerinin oluşturulmasında önemli bir payının bulunduğu öne sürülmektedir (Savickas, 2009; Sharf, 2017, s. 322). Bu çerçevede Maree (2010) kariyer psikolojik danışmanlığı uygulamalarında danışanların kariyer gelişimi ile ilgili en önemli ilk anıları üzerinde durarak onların kaygılarını ortaya çıkarmayı hedeflediğinden söz etmektedir. Öte yandan ebeveyn tutumları androjen rolleri teşvik eden anne-baba yaklaşımlarını içermiştir. Bu anlamda kız çocuklarının eğitimine önem veren ve kariyer gelişimi konusunda kendilerini destekleyen ebeveynlere sahip olan kadın yöneticiler, iş yaşamının gerekliliklerine ve yoğun çalışma temposuna daha kolay uyum sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. White'a (1995) göre bireyin erken dönemlerden itibaren ebeveynleriyle ilişkisinin doğası, ebeveynlerin beklentileri ve başarı konusunda cesaretlendirmeleri, mesleki kimliğin gelişiminde ve kariyer yönelimleri üzerinde etkili rol oynamaktadır. Bununla tutarlı olarak Lease ve Dahlbeck (2009) ebeveyn tutumlarının kadınların kariyerleri ilgili verecekleri kararlarda özgüvenli olup olmadıklarını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir. Bu araştırmaya göre ebeveyn tutumlarını destekleyici olarak algılayan kadınların kariyer kararı-özyetkinliğinde artış yaşanırken, ebeveyn tutumlarının yeterince destekleyici olmadığı durumlarda kadınların daha fazla kariyer kararsızlığı yaşadığından söz edilmiştir. Buradan hareketle geçmiş yaşantıların niteliğinin günümüzde kadın

yöneticilerin kariyer gelişimi ile ilgili inançları üzerindeki etkisini koruduğundan söz edilebilir.

İş dünyasındaki önemli tecrübeler, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısında rol oynayan bir diğer faktördür. Bu kapsamda katılımcıların özellikle yurtdışı çalışma deneyimlerinin kariyer gelişimleri üzerindeki olumlu etkilerine değindikleri gözlenmiştir. Lyness ve Thompson'a (2000, s. 89) göre iş yaşamında zorlu görevleri içeren ve yeni durumlara geçişi sağlayan terfiler, mevcut becerileri yetersiz kılan bazı yönler barındırmaktadır. Bu nedenle bu görevler, çalışanları risk almaya ve yeni beceriler kullanmaya teşvik etmekte ve bu durum liderlik becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede uluslararası pozisyon deneyimleri, yöneticilerin kültürel yetkinliklerinin gelişimine ve stratejik bakış açısı kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Dragoni, Oh, Tesluk, Moore, VanKatwyk ve Hazucha, 2014). Sözü edilen bu deneyimler, yeni öğrenme alanlarını beraberinde getirmelerinin yanı sıra sektörde bilinirliği artırması açısından kariyer gelişiminde ilerlemeye katkıda bulunmaktadır.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısında rol oynayan içsel faktörler arasında son olarak düşünme stilleri yer almıştır. Düşünme stilleri, olaylara yönelik bakış açısını belirleyen bir unsurdur. Üst düzey kadın yöneticiler, sorumlulukları kapsamında yer alan işlerin üstesinden gelebilmede ve kurumsal hedeflere ulaşabilmede, sahip oldukları düşünme stillerinin katkılarından söz etmişlerdir. Bununla birlikte düşünme stilleri, kadın yöneticilerin kariyer fırsatlarını değerlendirmesi ve kariyer basamaklarında ilerlemeleri konusunda da etkili olan bir özelliktir. Bunlar arasında stratejik düşünme, pragmatik düşünme ve analitik düşünme katılımcılar tarafından vurgulanan özellikler olmuştur. Yapılan araştırmalarda stratejik düşünmenin, risk alma ve kişilerarası ilişkilere dahil olma eğilimini artırdığından (Ilie ve Cardoza, 2018), pragmatik düşünme stilinin girişimcilik becerilerine (Norouzzadeh ve Aghapour, 2018) ve analitik düşünmenin, detayları göz önünde bulundurma yoluyla etkili yöneticilik performansına katkı sağladığından (Hayes, Allinson ve Armstrong, 2004, s. 411) bahsedilmiştir. Bu sonuçlar çeşitli düşünme stillerinin, kadın yöneticilerin kariyer gelişimine katkılarını göstermesi bakımından önemlidir.

Kariyer başarısını etkileyen özelliklerin ikinci grubunda dışsal faktörler yer almıştır. Dışsal faktörler, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerine doğrudan veya dolaylı yollarla katkı sunan çevresel desteklerini ifade etmektedir. Bunlar arasında; destek kaynakları, dışsal motivasyon kaynakları, kurumun olumlu özellikleri ve şans etkisi yer almıştır. Katılımcılar, dışsal faktörler içerisinde en fazla destek kaynaklarının etkisine değinmişlerdir. Yapılan araştırmalarda sosyal destek kaynaklarının erkeklere kıyasla kadınların kariyer gelişimi açısından daha fazla önem arz ettiğinden (Linehan ve Scullion, 2008) ve kadınların çoklu rolleri arasında denge kurmasına yardımcı olduğundan söz edilmiştir (Roche, 2018, s.60).

Üst düzey kadın yöneticilerin destek kaynaklarının içeriği incelendiğinde aile üyelerinin desteklerinden ve güvenilir bir bebek bakıcısına sahip olmanın olumlu etkilerinden söz ettikleri gözlenmiştir. Bu kaynaklar, üst düzey kadın yöneticilerin ev içi sorumluluklarındaki payını azaltarak kariyer gelişimine yönelmesine olanak tanımıştır. Bunlar arasında özellikle aile desteği, kadınların üst düzey yöneticilik kariyerine ulaşmasında ve bu kariyeri sürdürebilmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Aile desteği, ebeveyn desteği ve eş desteği olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Ebeveyn desteği, çoğunlukla çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin bebek bakımı konusunda özellikle annelerinden aldıkları destek şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu anlamda doğum sonrası iş yaşamına başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmede ve bebeğin bakımı konusundaki endişelerinin azalmasında ebeveynlerin sunduğu bebek bakımı desteğinin önemli bir etkisi olmuştur. Bu bulgu ile tutarlı olarak yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin ebeveynlerinden aldığı bebek bakımı desteği ve duygusal desteğin kariyer gelişimi üzerinde pozitif etkisinin bulunduğundan söz edilmiştir (Guillaume ve Pochic, 2009; Ng ve Chakrabarty, 2005, s. 171; Sachs, Chrisler ve Devlin, 1992). Aile desteği kapsamında ikinci olarak eş desteği yer almıştır. Eşin ev işlerine katılımı ve bebek bakımında aktif rol alması kadın yöneticilerin yaşadığı rol çatışmasını azaltarak kariyer gelişimlerini başarılı bir biçimde sürdürmelerine katkı sağlamıştır. Bu bulgu ile tutarlı bir şekilde yapılan araştırmalarda erkeklerin, çocuk yetiştirme konusunda işbirlikçi tutumunun (Cho, Park, Han ve Ho, 2018, s. 99) ve ev işlerine katılımının (Aycan, 2004, s. 471) kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerine olumlu yansımalarının bulunduğundan söz edilmiştir. Buna karşın aile desteğinden yoksun olan kadınlar kariyer gelişimini sürdürme konusunda çeşitli zorluklar yaşayabilmektedir. Hindistan'daki kadın

yöneticiler ile yürütülen bir araştırmada aile desteğinden yoksun olmanın, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta kalmasının nedenleri arasında yer aldığı sonucuna varılmıştır (Naqvi, 2011, s. 302).

Destek kaynakları arasında üst düzey kadın yöneticiler ayrıca bakıcı desteğinden de söz etmişlerdir. Bu destek türü çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin kariyer gelişimini sürdürebilmesi açısından önemli bir işlev görmektedir. Özellikle doğum sonrası işe dönme sürecinde güvenilir bir bakıcıya sahip olmak, kadın yöneticilerin bebek bakımı konusunda yaşadığı kaygıların üstesinden gelebilmesinde etkili olabilmektedir. Benzer şekilde Guillaume ve Pochic (2009, s. 28) ücretli çocuk bakımı hizmetlerinin, çocuk sahibi olan üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimini sürdürebilmesinde önemli bir işlevinin bulunduğundan söz etmiştir.

Dışsal faktörler arasında katılımcıların ikinci olarak dışsal motivasyon kaynaklarının etkisinden söz ettikleri gözlenmiştir. Dışsal motivasyon kaynakları, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri için gereken psikolojik desteği sunan çevresel kaynaklarını ifade etmektedir. Bu kapsamda aile üyelerinin ve arkadaş çevresinin motivasyonel destekleri ve iş yaşamının sunduğu terfi, maaş gibi ödüller yer almıştır. Aile üyelerinin cesaret aşılayan, ilgili ve anlayışlı tutumları; etkin dinleme ve tavsiyede bulunma gibi davranışları kadınların kariyer gelişimini sürdürebilmesinde gereken duygusal ve psikolojik desteği sağlamıştır (Datta ve Agarwal, 2017, s. 322; King, Mattimore, King ve Adams, 1995, s. 237). Bunun yanı sıra kadın yöneticilerin sahip olduğu arkadaş ve meslektaş çevresi de kariyer gelişimini sürdürebilmesi açısından önemli faktörler olabilmektedir. Kadın yöneticilerin iş yaşamı dışındaki sosyal destek kaynakları arasında yer alan arkadaş çevresinin desteği çoğunlukla psikolojik düzeyde bir destektir. Bu kapsamda katılımcılar iş yaşamında deneyimledikleri zorlukları arkadaş çevresi ile paylaşabildiğini ve benzer zorluklarla arkadaşlarının nasıl başa çıktığı konusunda farkındalık kazandıklarını ifade etmişlerdir. Meslektaş desteği ise kadın yöneticilerin iş ortamındaki arkadaşlarının sunduğu desteği ifade etmektedir. Meslektaş desteği, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında aday olmasında gereken motivasyonu sağlaması ve sahip olduğu profesyonel ilişki ağlarını geliştirmesi yönüyle önemli bir destek kaynağıdır. Yapılan bir araştırmada arkadaş ve meslektaş desteğinin kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde iş imkanlarından haberdar olma, bilinirliği sağlama gibi önemli katkılarının

bulunduğundan söz edilmesi (Wang, 2009, s. 37) bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarısına katkı sağlayan dışsal faktörler arasında üçüncü olarak görev yaptıkları kurumun olumlu özelliklerinden söz ettikleri gözlenmiştir. Bunlar arasında kurumların kariyer geliştirme olanakları ve doğum izni politikalarının pozitif yönleri yer almıştır. Kariyer geliştirme olanakları, kurumun kadın çalışanlara yönelik bakış açısını ve kadınların yöneticilik rollerine yükselme olanaklarını ifade etmektedir. Bu araştırmanın katılımcılarının büyük bir bölümü, kurumlarında kadınların yöneticiliğe yükseltilmesinin teşvik edildiğini ve yönetici seçimlerinde cinsiyetçi tutumların bulunmadığını ifade etmiştir. Lahti'ye (2013, s. 39) göre kurumlar, iş olanakları sağlayan birimler olması yönüyle kadınların kariyer gelişimi üzerinde doğrudan etkilere sahip olabilmektedir. Özellikle kurum kültürü, kadınların kariyer olanaklarını ve çalışma ortamını şekillendirmektedir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilik rolleri ile birlikte eş rollerini üstlenen ve çocuk sahibi olmayı tercih eden kadınlar açısından kurumun doğum izni politikaları önemli bir husus haline gelmektedir. Bu kapsamda bazı kadın yöneticiler görev yaptıkları kurumun, kadınların çalışma haklarını ve bulunduğu pozisyonu korumaya önem veren doğum izni politikaları sayesinde doğum izni dönemini sorunsuz bir şekilde geçirdiklerini ve bu açıdan kurumlarını destekleyici olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın alanyazında yer alan araştırmalarda çoğunlukla doğum izninin kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerindeki engelleyici rolünden söz edilmiştir (Cabeza, Johnson ve Tyner, 2011; Wood ve Newton, 2006b, s. 16). Bu sonuçlar kadınların yöneticilik kariyerine devam edebilmesinde destekleyici kurum politikalarına olan ihtiyacı göstermesi bakımından önemli olabilir.

Üst düzey kadın yöneticilerin dışsal destek kaynakları arasında yer alan faktörler bir diğeri şanstır. Yapılan araştırmalarda kadınların yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarında bireysel ve çevresel bazı özelliklerin yanı sıra şansın da önemli bir rolünün bulunduğundan söz edilmiştir (Cimirotic, Duller, Feldbauer-Durstmüller, Gartner ve Hiebl, 2017; Still ve Timms, 1998). Şans faktörü, post-modern kariyer kuramlarında öne çıkan bir özelliktir. Bu kuramlarda şans, bireyler tarafından kontrol edilemeyen ve beklenmedik bir zamanda karşılaşılan olumlu durumlar olarak açıklanmıştır (Korkut-Owen ve Niles, 2011, s. 296). Lituchy ve

Duffy'e (2006, s. 125) göre kariyer gelişiminde şans, avantajlı olmakla eş anlamlı olarak kullanılmakta ve doğru zamanda doğru yerde olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma benzer şekilde bu araştırmanın katılımcıları da üzerinde tamamıyla kontrol sahibi olmadıkları olumlu durumları şans olarak nitelendirmişlerdir. Örneğin, zamanında terfi alma, kariyer gelişiminde aile üyelerinin desteğini alma gibi durumlar açısından kendilerini şanslı olarak addettiklerini belirtmişlerdir. Öte yandan bazı kadın yöneticilerin şanslı olmayı, kariyer gelişiminde engellenmemiş olmakla aynı anlamda değerlendirdiği de gözlenmiştir. Bu kadın yöneticiler çevrelerindeki diğer kadınların kariyer gelişiminde gözlemledikleri olumsuz yaşantıları ve ciddi kariyer engellerini gözden geçirdiklerinde kendilerini şanslı olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar bazı katılımcıların şans algısının, engelsiz bir kariyer gelişimi ile eşleştirildiğini göstermiştir. Bu durum aynı zamanda kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmada karşılaştıkları engellerin yaygınlığının bir göstergesi olabilir. Bu nedenle kariyer gelişiminde engellenmeyen kadın yöneticiler kendilerini şanslı olarak hissedebilmektedirler.

5.4. Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Engellere İlişkin Tartışma ve Sonuç

Üst düzey yönetici olma süreci, kariyer basamaklarında yükselmelerin yanı sıra duraklama veya gerilemelerin de deneyimlendiği karmaşık bir süreç olabilmektedir (Super, 1980). Bu bakımdan bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin deneyimlediği *kariyer engelleri* de incelenmiştir. Ortaya çıktığı kaynak bakımından ele alındığında kariyer engellerinin üç gruba ayrıldığı gözlenmiştir. Bunlar; kurumsal kaynaklı kariyer engelleri, toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklanan kariyer engelleri ve bireysel faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleridir.

Kurumsal faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri, kadın yöneticilerin görev yaptıkları şirket veya kamu kurumunun çeşitli özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan ve kariyer gelişimi üzerinde olumsuz etkileri bulunan durumları ifade etmektedir. Bunlar arasında şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi ve kurumsal kriz dönemleri yer almıştır. Şiddetli rekabet ortamı, yöneticilik pozisyonlarında yükselebilmek amacıyla

sürdürülen rekabetin etik dışı davranışlara yol açtığı durumları ifade etmektedir. Taraflar üzerindeki yıpratıcı etkileri nedeniyle katılımcılar tarafından önemli bir kariyer engeli olarak değerlendirilen şiddetli rekabet deneyimlerinde rakibin cinsiyetinin farklı etkileri olabilmektedir. Kadın yöneticilerin sayıca azınlıkta olduğu kurumlarda şiddetli rekabet daha çok erkek rakiplerle yaşanırken, cinsiyet oranının birbirine yakın olduğu kurumlarda şiddetli rekabet kadın rakipler arasında da yaşanabilmektedir. Üst düzey yönetici olma sürecinde katılımcılar, erkek rakiplerle yaşadıkları şiddetli rekabette yıldırma politikaları, mobbing gibi durumlara maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Yapılan araştırmalar benzer şekilde kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde cinsiyet ayrımcılığı (Gao, Lin ve Ma, 2016), erkek egemen organizasyonel kültürün meydana getirdiği engeller (Şanal, 2008; Tlaiss ve Kauser, 2010) ve psikolojik baskı (Schein, 2002) gibi yaşantılara maruz kaldığından söz etmektedir. Oakley'e (2000, s. 329) göre bu durumun kökeninde erkek yöneticilerin, üst yönetim pozisyonlarındaki erkek egemen kültürü koruma endişeleri yer almaktadır. Öte yandan üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma sürecinde şiddetli rekabet davranışları kadınlar arasında da ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda bazı katılımcılar, kadın rakipleri tarafından uygulanan psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda kadın-kadına rekabet davranışlarının kaynağında ekonomik kaygıların ve cinsiyetçi tutumların yer aldığından söz edilmiştir. Özellikle yöneticiliğin maskülen rollerle özdeşleştirildiği çalışma ortamlarında bazı kadınlar hemcinslerinden uzaklaşmak suretiyle üst yöneticilik pozisyonlarına ulaşabileceğini düşünebilmekte (Derks, Ellemers, Laar ve Groot, 2011; Kulik, Metz ve Gould, 2016, s.199) ve bu nedenle kadın rakiplerine yönelik olumsuz bir tutum içerisinde olabilmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kurumsal kaynaklı kariyer engelleri arasında ikinci olarak işin stresli yönleri ile ilgili yaşantılarından söz ettikleri gözlenmiştir. İşin stresli yönleri, üst düzey yöneticilik rollerinin beraberinde getirdiği riskleri ve stres veren yaşantıları ifade etmektedir. Bunlar arasında verilen kararların olumsuz sonuçlanma riskinin meydana getirebileceği durumlar, kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde olduğu kadar fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde de olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Baş ağrısı, anksiyete, depresyon ve uyku bozuklukları sıkça karşılaşılan rahatsızlıklar arasında sayılabilir (Nelson ve Burke, 2000, s. 109). İşin stresli yönleri arasında ayrıca iş toplantılarının iş yeri dışındaki ortamlara (ör.

eğlence mekanları) taşınmasının kadın yöneticiler üzerinde yarattığı baskılar yer almıştır. Yapılan bir araştırmada müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve anlaşmanın sağlanmasını garantilemek amacıyla iş toplantılarının eğlence mekanlarındaki sosyal etkinliklere doğru genişlemesinin kadın çalışanlar üzerindeki rahatsız edici etkilerinden (De Graft-Johnson, Manley ve Greed, 2005, s. 1038) söz edilmesi bu araştırmadaki katılımcıların deneyimleri ile benzerlikler taşıdığını göstermiştir. Buna karşın Koreli yöneticiler ile yürütülen bir araştırmada, iş ortamı dışına taşınan toplantıların önemli kararlar alınmasında etkili olması nedeniyle hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin bu tür etkinlikleri örgütsel yaşamın önemli bir parçası olarak gördüklerinden söz edilmiştir. Bunun yanı sıra meslektaşlarla ve müşterilerle golf oynamak, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinde ve profesyonel ağlara dahil olmada etkili bir yöntem olarak değerlendirilmiştir (Cho, Park, Han, Ju, You, Ju, Park ve Park, 2017).

Kurumsal kaynaklı kariyer engellerinden bir diğeri erkekler kulübüne inisiyasyondur. Erkek çalışanların veya erkek yöneticilerin sayıca çoğunlukta olduğu kurumlarda görev yapan kadın yöneticiler tarafından dile getirilen bu engel, iş ortamındaki sosyal ilişkilere dahil olabilme ve alınan kararlarda sesini duyurabilmede yaşanan zorlukları ifade etmektedir. Misic-Andric'e (2015) göre erkeklerin çoğunluğu oluşturduğu iş ortamlarında meydana gelen baskın grup kültürü, erkekler kulübünün oluşmasına neden olmaktadır. Bu tür iş ortamlarında kadın yöneticiler, resmi işler dışındaki grup faaliyetlerinden dışlanarak sosyal izolasyona maruz kalabilmekte (Russell, 2006, s. 472) ve erkek meslektaşları tarafından görmezden gelindiğini hissetmektedir (Wajcman, 1996, s. 274). Baskın grup kültürü zamanla sosyal ilişkilerden ve bilgi kaynaklarından dışlanmaya neden olduğunda (Aycan, 2004, s. 468; Burke, Bristor ve Rothstein, 1995, s. 25) kadın yöneticiler, erkekler kulübüne kabul edilebilmek amacıyla çeşitli yollar denemek durumunda kalmaktadırlar. Bu kapsamda bazı katılımcılar futboldaki gelişmeleri takip ederek erkek meslektaşları ile ortak bir söylem geliştirmeye çabaladıklarından söz etmişlerdir. Yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin, erkek meslektaşlarının oluşturduğu gruba dahil olabilmek ve onlarla ortak bir dil geliştirebilmek amacıyla spor ve politika alanındaki gelişmeleri takip ettiği sonucuna ulaşılması (Davies-Netzley, 1998, s. 349) bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kurumsal kaynaklı kariyer engelleri arasında pozisyon gerilemesi ile ilgili yaşantılarına yer verdikleri de gözlenmiştir. Pozisyon gerilemesi, kadınların doğum izni sürecinde veya kariyer başarısızlığı yaşamaları durumunda karşı karşıya kaldıkları aşağı yönlü bir kariyer hareketliliğini ifade etmektedir. Üst düzey yönetici olma sürecinde deneyimlenen bu engel, kadınların kariyer hedeflerine ulaşma sürecinin bir süreliğine sekteye uğramasına ve rakiplerinden geride kalmasına neden olmuştur. Bu durumla tutarlı olarak yapılan araştırmalarda kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta kalmalarının nedenleri arasında doğum izninin önemli bir payının bulunduğundan söz edilmektedir (Sujatha, 2008, s. 112; Cabeza, Johnson ve Tyner, 2011). Bu araştırmalara göre doğum izni kadınların kariyer gelişimine bir süreliğine ara vermesini gerektiren bir dönem olmakla birlikte doğum sonrası iş yaşamına dönen kadınların karşı karşıya kaldığı cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan gibi engeller terfi elde etmeleri önünde önemli bir zorluk yaratmaktadır. Dolayısıyla bu engelleri şiddetli bir biçimde deneyimleyen kadınlar kariyer gelişimi ile aile kurma planları arasında bir tercih yapmak durumunda kalabilmektedirler (Knutson ve Schmidgall, 1999).

Kurumsal nedenlerden kaynaklanan kariyer engelleri arasında son olarak kurumsal kriz dönemleri yer almıştır. Kurumsal kriz dönemleri, genellikle küresel veya yerel ölçekte yaşanan olumsuz ekonomik koşulların etkisiyle ortaya çıkan ve kurumların küçülme kararı almasıyla sonuçlanan zaman dilimini ifade etmektedir. Kurum düzeyinde meydana gelen bu olumsuzluklar, çalışanların iş imkanları üzerinde doğrudan etkilere sahip olması nedeniyle katılımcılar tarafından önemli bir kariyer engeli olarak algılanmıştır. Kapar'a (2012, s. 89) göre ekonomik krizlerin kurumun geleceği üzerinde yarattığı belirsizlikler ve azalan sermaye girdilerine bağlı olarak bu dönemlerde çalışanların işten çıkarılma ihtimali artmaktadır. Bu süreç hem işten çıkarılan hem de yeniden yapılanma sonrası aynı kurumda çalışmayı sürdüren yöneticiler açısından zorlu yaşantıların deneyimlendiği bir dönem olmaktadır. Bu dönemde işten çıkarılma korkusu, sürekli kaygı hali, umutsuzluk, suçluluk gibi belirtilere sık rastlanmaktadır. Dolayısıyla ekonomik krizler, işini kaybetme ihtimalinin yanı sıra bireylerin ruh sağlığı üzerinde de yıkıcı etkilere sahip olabilmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin yaşadığı kariyer engellerinin ikinci grubunda toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklanan engeller yer almıştır. Yapılan

araştırmalar Türkiye kültüründeki toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin, kadınların kariyer gelişiminin ve üst düzey yöneticilik rollerine yükselmesinin önündeki önemli bir engel olarak varlığını koruduğunu göstermektedir (Aycan, 2004; Kabasakal, Aycan, Karakaş ve Maden, 2011). Toplumsal cinsiyet rolleri beklentileri ile ilişkili olarak bu araştırmadaki katılımcılar, mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenme deneyimlerinden, annelik rolleri ile yöneticilik rollerinin çatışmasından ve diğer yaşam rolleri ile yöneticilik rollerinin çatışmasından söz etmişlerdir. Mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenmenin temelinde, bazı meslek gruplarının ve yöneticilik rollerinin erkeksi özelliklerle bağdaştırılması ve cinsiyetçi kalıpyargılar çerçevesinde değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu çerçevede özellikle fen, teknoloji, mühendislik ve matematik (FeTeMM) alanlarında çalışan kadın yöneticiler mesleki yetkinliklerinin, kurumdaki diğer çalışanlar veya toplumdaki bireyler tarafından sorgulandığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde alanyazında yer alan araştırmalarda FeTeMM alanlarındaki kadınların mesleki yetkinlikleriyle ilgili olumsuz değerlendirilmelere maruz kaldıklarından ve erkek meslektaşlarına kıyasla daha az yetkin olarak algılandıklarından söz edilmiştir (Simard, Henderson, Gilmartin, Schiebinger ve Whitney, 2008, s. 8). Bununla birlikte bazı üst düzey kadın yöneticiler, sahip oldukları liderlik stilleri açısından da olumsuz eleştirilere maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Eagly ve Karau'ya (2002) göre liderlik rollerinin maskülen özelliklerle ilişkilendirildiği toplumlarda kadın liderlerden de maskülen özelliklere sahip olması ve eylemlerinde bu özellikleri yansıtması beklenmektedir. Buna karşın maskülen liderlik kalıplarını ihlal eden davranışlar ise olumsuz değerlendirmelerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle yeterince maskülen davranmayan bir kadın lider, erkek liderler ile kıyaslanarak gereken kapasiteye sahip olmadığı veya daha az etkili olduğu şeklinde etiketlemelerle yüz yüze kalabilmektedir. Bu tür etiketlemeler kadınların kendinden şüphe duymasına ve hata yapma konusunda daha fazla endişe duymasına neden olabilmektedir (Lin, 2018, s. 93).

Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi aynı zamanda çocuk bakımı ve diğer ev işlerinin kadınların birincil sorumlulukları arasında görülmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışan kadınların aile ve iş rolleri arasında çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Rol çatışması olarak ifade edilen bu durum, kadınların kariyer gelişimlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmelerini zorlaştırmaktadır (Linehan ve

Scullion, 2008, s. 30). İranlı kadınlar ile yürütülen bir araştırmada, iş hayatına katılmasına karşın ailevi rollerin kadınların öncelikli sorumlulukları arasında yer almaya devam ettiği ve bu durumun psikolojik iyi oluşlarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Mehdizadeh, 2016, s. 713). Alanyazında iki tür rol çatışmasından söz edilmiştir; iş-aile çatışması, aile-iş çatışması. İş-aile çatışması, iş ile ilgili faaliyetlerin ailevi sorumluluklara müdahale ettiği durumları ifade etmektedir. Aile-iş çatışması ise ailevi sorumlulukların iş ortamına taşındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Netemeyer, Boles ve McMurrian, 1996, s. 401). Öte yandan bu araştırmadaki kadın yöneticilerin yaşadıkları rol çatışması annelik rolleri ve diğer yaşam rolleri bakımından iki grupta incelenmiştir. Annelik rolleri ile yöneticilik rolleri arasında yaşanan çatışmada, kadın yöneticilerin yoğun çalışma temposuna bağlı olarak çocukların bakımı ile ilgili sorumluluklarını ihmal ettiklerine dair suçluluk duyguları ön plana çıkmıştır. Bu duyguların iş ortamına taşınması aile-iş çatışmasının yaşanmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların iş-aile çatışmasını erkek meslektaşlarına oranla daha fazla yaşadığından (Boyar, Maertz ve Pearson, 2005, s. 922) ve aile sorumluluklarını yerine getiremediği durumlarda suçluluk hissi yaşadığından (Datta ve Agarwal, 2017, s. 321) söz edilmesi, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Rol çatışması ikinci olarak diğer yaşam rolleri ile yöneticilik rolleri arasında yaşanan çatışma bakımından ele alınmıştır. Bu kapsamda katılımcılar eş ve evlat rollerinin gereği olarak kendilerinden beklenen geleneksel rollere değinmişlerdir. İş dünyasında meydana gelen maskülenleşme ile ev ortamında kadınlardan beklenen feminen roller arasında yaşanan çatışma kimi zaman eşler arasındaki ikili ilişkilere veya ebeveynler ile olan ilişkilere yansımıştır. Yaşanan bu çatışmalar, bazı katılımcılarda suçluluk hislerini beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırmalarda rol çatışmasından kaynaklı olarak yaşanan suçluluk hislerinin süper kadın sendromuna dönüşebildiğinden söz edilmiştir. Süper kadın sendromu, iş yerinde yükselme kriterlerininin yanı sıra eş ve annelik rollerini en iyi şekilde yerine getirme çabası olarak tanımlanabilir (Herrera ve DelCampo, 1995). Süper kadın sendorumundaki kadınlar, yeterince iyi bir eş ve yeterince iyi bir anne olamama kaygıları yaşamaktadırlar. Bu kaygıların üstesinden gelebilmek için bir taraftan çocuklarının bakımını ve eş rollerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken, diğer taraftan da iyi bir çalışan olmak için çaba gösterdiklerinden bu durum zamanla büyük bir iş

yüküne neden olmaktadır. Bu sebeple süper kadın sendromu, bir süre sonra tükenmişlik sendromuna dönüşebilmektedir (Wichert, 2011, s.15).

Üst düzey kadın yöneticiler son olarak bireysel faktörlerden kaynaklanan birtakım kariyer engelleri deneyimlediklerini ifade etmişlerdir. Bunlar arasında aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemlerinin ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerin meydana getirdiği zorluklar yer almıştır. Katılımcılar, aile yaşam döngüsüne ait krizler arasında sağlık problemleri, boşanma ve ölüm gibi zorlu deneyimlerin aile yaşamları ve kariyer gelişimleri üzerindeki etkilerinden söz etmişlerdir. McGoldrick ve Carter'a (1982) göre evlilik, çocuk sahibi olma, boşanma gibi önemli yaşam olayları aile yaşam döngüsünde dengesizlik meydana getirmektedir ve aile üyelerinin yaşamlarının çeşitli yönleri bu olaylardan etkilenmektedir. Bu durum diğer yaşam rolleri ile kariyer rollerinin iç içe ilerlediğini göstermektedir (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013, s. 15). Dolayısıyla aile yaşam döngüsünde meydana gelen krizler kadın yöneticilerin iş ortamına ve çalışma performansına da yansıyabilmektedir. Örneğin; kadın yöneticilerin geçirdiği sağlık problemleri çalışma yaşamına bir süreliğine ara vermesine neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda yoğun çalışma temposu, işin riskli yönlerinin yarattığı stres ve çoklu roller arasında yaşanan çatışmalarından kaynaklı olarak kadın yöneticilerin çeşitli sağlık problemleri yaşadığından ve bu durumun çalışma performansını ve kariyer gelişimlerini olumsuz şekilde etkilediğinden bahsedilmektedir (Nelson ve Burke, 2000, s. 109; Quick, Gavin, Cooper ve Quick, 2000). Bununla birlikte boşanma ve ölüm gibi yaşam olaylarının meydana getirdiği yas süreci de kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini doğrudan veya dolaylı şekillerde etkilemektedir. Nitekim yapılan araştırmalar boşanma sürecinin meydana getirdiği sosyal ve psikolojik yıpranmanın (Uğur, 2014) ve sevilen birinin kaybının ardından yaşanan stresin (Yetim ve Demirdizen Çevik, 2018) bireylerin kariyer gelişimleri üzerinde negatif yansımalarının bulunduğunu göstermiştir.

Bireysel faktörlerden kaynaklanan bir diğer kariyer engeli de geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerin meydana getirdiği zorluklarla ilişkilidir. Kadın yöneticilerin geliştirmeye ihtiyaç duydukları yönleri ile ilgili paylaşımları incelendiğinde ilk olarak mükemmeliyetçilik, titizlik gibi kişilik özelliklerinin kendileri üzerindeki olumsuz etkilerine değindikleri gözlenmiştir. Hewitt ve Flett'e (1991, s. 457) göre mükemmeliyetçi bireyler gerçekçi olmayan performans standartları belirleme

eğiliminde olduğundan iş performansları ile ilgili kendilerini başarısız algılama ihtimalleri yükselmektedir. Öte yandan başarısızlık hissi mükemmeliyetçi bireyler için kabullenilmesi zor bir durum olmaktadır. Bu nedenle mükemmeliyetçi bireyler zorlayıcı bir tempo ile çok daha yoğun şekilde çalışmakta ve böylelikle başarısızlık hislerini bertaraf etmeyi amaçlamaktadırlar. Uzun vadede ise bu çalışma temposu işkolikliğe dönüşebilmekte ve algılanan iş stresini artırabilmektedir (Chang, 2000, s. 21; Falco, Piccirelli, Girardi, Sipio ve De Carlo, 2014).

Üst düzey kadın yöneticilerin geliştirmeye ihtiyaç duydukları yönleri arasında son olarak olumsuz iletişim stillerinden söz ettikleri gözlenmiştir. Üst düzey kadın yöneticilerin sahip oldukları etkili iletişim stilleri ekip ruhunun oluşturulmasında önemli bir işleve sahiptir. Buna karşın kadın yöneticilerin iletişim stilinin çalışanların beklentileri ile çatışması durumunda ekip ilişkilerinde problemler meydana gelebilmektedir. Bu kapsamda bir katılımcı sahip olduğu net ve doğrudan iletişim stilinin ekip üyeleri tarafından rahatsız edici olarak algılandığını dile getirmiştir. Barrett'e (2004, s. 397) göre net, doğrudan ve yüksek sesli iletişim stili erkeksi ve otoriter bir tarzı yansıtmaktadır ve bu iletişim stili iş ortamındaki ilişkilere zarar verebilmektedir. Öte yandan yöneticilerin destekleyici ve hümanistik bir yaklaşıma sahip olduğu kurumlarda çalışanların özsaygıları, kuruma yönelik duygusal bağlılıkları ve işe devam oranları artmaktadır (Dasgupta, Suar ve Sing, 2013, s. 187). Bu sonuçlar yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin ekip ruhunun oluşturulması ve sürdürülmesindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir.

Buraya kadar açıklanan kariyer engelleri göz önünde bulundurulduğunda üst düzey yönetici olma sürecinin katılımcılar tarafından zorlu bir kariyer yolculuğu olarak deneyimlendiği söylenebilir. Bununla birlikte kadın yöneticiler, karşılaştıkları kariyer engellerini üstesinden gelinebilir ve baş edilebilir zorluklar olarak algılamışlardır ve bu engeller ile mücadele edebilmek amacıyla kullandıkları çeşitli başa çıkma mekanizmalarından söz etmişlerdir. Bu mekanizmalar ilgili alanyazın çerçevesinde aşağıda tartışılmıştır.

5.5. Başa Çıkma Mekanizmalarına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmek, kariyer gelişimi sürecinde karşılaşılan kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin yanı sıra

başa çıkma mekanizmaları da ele alınmıştır. Katılımcıların başa çıkma mekanizmaları ile ilgili söylemleri incelendiğinde başa çıkma stratejileri ve başa çıkma tarzları olmak üzere iki farklı yönteme başvurdukları gözlenmiştir. Başa çıkma stratejileri, belirli bir kariyer engeli ile mücadele edebilmek amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Diğer taraftan başa çıkma tarzları, kariyer gelişiminde karşı karşıya kalınan zorluklara karşı genel bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yönüyle başa çıkma stratejileri daha spesifik kariyer engellerinin üstesinden gelebilmede kullanılan yöntemleri içerirken, başa çıkma tarzlarının daha genel bir kapsama sahip olduğu söylenebilir. Ivarsson ve Ekehammar'a (2001) göre başa çıkma mekanizmaları, kadınların yöneticilik rollerine yükselme olasılığını anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu durum kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasında başa çıkma mekanizmalarının önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticiler, kariyer engellerinin üstesinden gelebilmek amacıyla kullandıkları çeşitli başa çıkma stratejileri ve başa çıkma tarzlarından söz etmişlerdir. Bunlar sırasıyla incelendiğinde başa çıkma stratejilerinin sekiz gruba ayrıldığı gözlenmiştir. Bunlar; dönemsel önceliklerin belirlenmesi, androjen rolleri benimseme, iletişim becerilerini kullanma, eğitim desteği, telafi etme çabası, ikame etme, tepkisel davranma ve psikolojik desteğe başvurmadır. Bu stratejiler, üstesinden gelinmek istenilen kariyer engel/leri ile ilişkisi bağlamında aşağıda tartışılmıştır.

Dönemsel önceliklerin belirlenmesi, kadın yöneticilerin iş ve aile sorumlulukları arasında yaşadığı rol çatışmaları ile başa çıkmada kullandıkları bir başa çıkma stratejisidir. Yöneticilik kariyeri ile birlikte evlilik ve çocuk sahibi olma planlarını gerçekleştirmek isteyen kadın yöneticilerin başvurduğu bu strateji, kariyer geleceğine yönelik geniş ölçekli bir zaman planlamasını ifade etmektedir. Katılımcılar, kariyer ve aile yaşamlarına ilişkin planlarını aynı dönemde gerçekleştirmeye çalışmanın meydana getireceği rol çatışmasından kaçınmak amacıyla bu stratejiye başvurmuşlardır. Dolayısıyla bu stratejinin temelinde yer alan zaman planlaması, kariyer hedeflerinin ve aile kurma planlarının, yaşamın hangi dönemlerinde gerçekleştirilmek istenildiğini göstermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde katılımcıların iki farklı zaman planlamalarının bulunduğu söylenebilir. Bazı kadın yöneticiler kariyer gelişiminin erken dönemlerinde ailevi planlarına öncelik verirken, diğer bazı kadın yöneticiler kariyer gelişiminin erken

dönemlerinde kariyer hedeflerine öncelik vermişlerdir. Önceliğin hangi planlara verildiği fark etmeksizin dönemsel önceliklerin belirlenmesi, kadın yöneticilerin hem kariyer planlarını hem de ailevi planlarını gerçekleştirebilmesini sağlamıştır. Alanyazında yer alan araştırmaların sonuçları, bu araştırmanın bulguları ile uyumlu görünmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre kadınlar kariyer gelişiminin erken dönemlerinde aile kurmaya yönelik planlarına öncelik vererek ilerleyen dönemlerde üst düzey yönetici olma hedeflerini gerçekleştirmişlerdir (Cimirotic, Duller, Feldbauer-Durst-Müller, Gartner ve Hiebl, 2017). Diğer taraftan bazı araştırmalarda ise kadınların evlilik ve çocuk sahibi olma planlarını üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma hedeflerinin arkasına yerleştirdiğinden söz edilmiştir (Lepine, 1992, s. 19). Yaşam rolleri ile mesleki rollerin bir arada gerçekleştirilmesine ilişkin yapılan bu planlamalar, etkili zaman yönetimini sağlaması açısından kadınların üst düzey yöneticilik rollerine yükselebilmesine katkı sağlamıştır. Öte yandan Tajlili (2014, s.265) kadınların tüm rollere aynı anda sahip olma beklentisinin ailevi roller ile kariyer rolleri arasında çatışma yaşamasına neden olduğunu ve bunun sonucunda suçluluk ve utanç deneyimlerinin ortaya çıktığını belirtmiştir. Dolayısıyla aile ve kariyer planları arasında çatışma yaşanmasını engellemede kadın yöneticilerin önceliklerini belirlemeleri etkili bir başa çıkma yöntemi olmaktadır.

Dönemsel önceliklerin belirlenmesi, kadınların yaşam önceliklerini zamansal bir sıralamaya yerleştirmesini gerektirir. Bu sıralamada hangi hedeflerin öncelikli olacağı, kadın yöneticilerin yaşam koşullarından ve görev yaptıkları kurumun kariyer geliştirme politikalarından etkilenmiştir. Özellikle kadınların yaşlarının ilerlemesiyle birlikte üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşma ve terfi ihtimallerinin azaldığı (Wichert, 2011, s. 17) ve işverenin beklentilerini karşılayamama kaygılarının ve uzun çalışma saatlerinin bulunduğu (Wood ve Newton, 2006a, s. 355) kurumlarda kadınlar, öncelikler listesinin ilk sıralarına kariyer hedeflerini yerleştirmek durumunda kalabilmektedir. Bununla birlikte bazı kadınlar, kariyer gelişiminin erken dönemlerinde bekâr ve çocuksuz olmalarına bağlı olarak kariyer hedeflerine öncelik verdiklerinden söz etmişlerdir (Guillaume ve Pochic, 2009, s. 26). Öte yandan kariyer gelişimi ile birlikte aile kurma planlarını gerçekleştirmek isteyen kadınlar, orta yetişkinlik döneminde fizyolojik özelliklerin etkisi (ör. biyolojik saat) nedeniyle ailevi planlarına öncelik verebilmektedir. Wichert'a (2011, s.18) göre kadınlar 30-45 yaşları arasında biyolojik saatin baskısını daha fazla hissetmekte ve bu dönemde

çocuk sahibi olma planlarını gözden geçirmektedir. Bu planları gerçekleştirme zamanlamasında özellikle partnerin rol paylaşımına yönelik tutumu da önemli rol oynamaktadır (Cimirotic vd., 2017, s. 176). Partnerin tutumuna bağlı olarak kadınlar kariyer gelişimi taleplerinden önce çocuk sahibi olmak ya da kariyer gelişiminde kıdemli bir konuma gelinceye kadar çocuk sahibi olma planlarını ertelemek şeklinde iki farklı zaman planlaması yapabilmektedir (Wichert, 2011).

Başa çıkma stratejilerinden ikincisi androjen rolleri benimsemedir. Androjen roller, kadınsı ve erkeksi özelliklerin bir denge içerisinde olmasını ifade eder. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde bu stratejinin, iş ve annelik rollerinin çatışması, iş ve eş rollerinin çatışması ve şiddetli rekabet ortamı ile başa çıkmada kullanıldığı belirlenmiştir. Rol çatışmasının toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklanan bir kariyer engeli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kadın yöneticilerin androjen rolleri benimsemesinin, yaşadığı rol çatışmaları ile etkin bir başa çıkma sağlayacağı öngörülebilir. Özellikle ataerkil ve toplulukçu kültürlerde kadınlardan iyi bir eş ve bilge bir anne olması yönündeki beklentiler, kadınların aile ve iş rolleri arasında yaşadığı çatışmayı artırarak kariyer gelişimlerinin önünde önemli bir engel olabilmektedir. Diğer taraftan iş-aile çatışmasının düşük olması, kadınların yöneticilik rollerinde ilerleme durumunu anlamlı şekilde yordamaktadır (Ivarsson ve Ekehammar, 2001). Bu nedenle toplulukçu kültürlerde kadınların yaşadığı rol çatışmasını azaltabilmeleri ve yönetici rollerine yükselebilmeleri için geleneksel yapıların dışında yeni roller yaratmaları gerekli hâle gelmektedir (Renshaw, 1999, s.104). Bu açıdan bakıldığında androjen rolleri benimsemek iyi bir başa çıkma stratejisi olarak görülebilir. Öte yandan bu stratejinin etkili sonuçlar üretebilmesi için her iki eşin de benzer bir görüşü paylaşmaları gerekmektedir. Bu nedenle kadının olduğu kadar erkeğin de geleneksel cinsiyet rollerini kırmaya istekli olması, aile içi rol paylaşımına daha fazla katkı sağlayabilmektedir (Heikkinen, Lamsa ve Hiillos, 2014).

Androjen rolleri benimseme stratejisi aynı zamanda şiddetli rekabet ortamında kadın yöneticilerin kendini ifade edebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi açısından önemli bir başa çıkma stratejisi olmaktadır. Androjen yönelime sahip olan bireyler, kadınsı ve erkeksi olarak nitelendirilen davranışları bir arada kullanabilmelerine bağlı olarak daha geniş bir davranış yelpazesine sahip olmaktadırlar. Bu sayede karşılaştıkları durumun gereklerine bağlı olarak

gösterebilecekleri daha fazla davranışsal alternatifleri bulunmaktadır (Bem, 1975, s. 634). Benzer şekilde şiddetli rekabet ortamında rakiplerin yıldırma politikaları ve mobbing davranışları karşısında androjen bireylerin kullanabileceği kadınsı ve erkeksi özelliklere ait davranışsal alternatifleri çoğalmaktadır. Örneğin androjen yönelimli kadın yöneticiler, cesur ve mücadeleci davranma gibi çoğunlukla erkeksi özellikler olarak karakterize edilen davranışları da sergileyebilmektedirler ve bu sayede şiddetli rekabet ortamı ile başa çıkmada aktif bir çaba gösterebilmektedirler. Korabik'e (1990, s. 289) göre androjen rolleri benimseme aynı zamanda şiddetli rekabette karşılaşılan cinsiyetçi kalıpyargıların yarattığı olumsuz etkilerin üstesinden gelebilmede etkili bir strateji olmaktadır. Bu yönüyle androjen rollerin benimsenmesi, günümüz iş dünyasında bir başa çıkma stratejisi olmasının yanında maskülen ve feminen özelliklerin dengelendiği güçlü bir liderlik özelliği olarak da değerlendirilmeye başlanmıştır. Değişen iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve iş dünyasındaki zorluklarla mücadele edebilmek, liderlerin sahip olduğu özelliklerin ötesine geçebilmelerini gerekli kılmış ve bu durum androjen rollerin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (DeMatteo, 1994; Pafford ve Schaefer, 2017).

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile başa çıkmada kullandığı stratejilerden bir diğeri etkili iletişim becerilerine başvurmaktır. Bu strateji işin stresli yönleri kapsamında karşılaşılan zorlu durumların üstesinden gelebilmede etkili bir yöntem olabilmektedir. Bu kapsamda katılımcılar, özellikle zorlu müşterilerle başa çıkmada ve ekip ilişkilerini yönetmede etkin dinleme, empati gibi etkili iletişim becerilerinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde yapılan araştırmalarda iletişim becerilerinin yöneticilik performansı açısından kritik bir role sahip olduğundan söz edilmektedir (Ng ve Pine, 2003; Penley, Alexander, Jernigan ve Henwood, 1991). Bununla birlikte kadın yöneticilerin sahip oldukları iletişim stilleri gereği duyarlı ve samimi davranma, başkaları ile ilgilenme ve destekleyici olmaya eğilimli olması (Wheeless ve Berryman-Fink, 1985, s. 144) kariyer engelleri ile başa çıkmada bu özelliklere başvurabilmelerini sağlamaktadır.

Eğitim desteği, üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı bir diğer başa çıkma stratejisidir. Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerin meydana getirdiği zorluklarla başa çıkmada kullanılan bu strateji, kadın yöneticilerin zayıf olarak algıladığı yönlerini geliştirmek amacıyla gösterdiği çabayı temsil etmektedir. Yapılan araştırmalar, kadınların etkili bir lider olmasında eğitim desteğinin önemine

değinmişlerdir. Bu araştırmalarda yöneticilik rollerine hazırlayan eğitimlerin kadınların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik katkı sağladığı ve engellerle başa çıkmada kullanabilecekleri stratejilere yönelik farkındalık kazandırdığı belirtilmiştir (Anderson, 2004; Lewis ve Fagenson, 1995). Bunun yanı sıra koçluk (Walston, 2014) ve mentorluk (Ehrich, 2008) desteğinin de kadın yöneticilerin liderlik becerilerinin gelişimindeki önemine değinen araştırmalar bulunmaktadır. Bu destekler yöneticilik pozisyonlarında ilerleme konusunda deneyim paylaşımına olanak tanımakta ve kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeye yönelik motivasyonu artıran bir role sahip olabilmektedir.

Kadın yöneticilerin kullandığı bir diğer başa çıkma stratejisi olan telafi etme çabası, üst düzey yönetici olma sürecinde bebek sahibi olan kadınların doğum izni nedeniyle iş yaşamına verdikleri arayı telafi etmeye yönelik geliştirdikleri yöntemleri içermektedir. Bu araştırmadaki kadın yöneticiler kısa doğum izinleri kullanarak ya da doğum izni döneminde evden çalışmaya devam ederek yaşadıkları dezavantajın üstesinden gelmeyi amaçlamışlardır. Benzer şekilde Aycan (2004, s. 469) tarafından yapılan bir araştırmada terfi olanakları üzerinde engel oluşturmaması için kadın yöneticilerin doğum izinlerinde evden çalışmaya devam ettikleri ve ailevi sebeplerle mazeret izni kullanmamaya özen gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu strateji kadınların, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselme sürecinde erkek meslektaşları ile benzer fırsatları ve ilerlemeleri elde edebilmek için daha iyi olma baskısı hissetiğini göstermektedir (Marlow, Marlow ve Arnold, 1995). Bu baskı normal dönemlerde de geçerli olmakla birlikte doğum izni döneminde daha fazla hissedilebilmektedir. Gatrell'e (2013) göre kadınların doğum izni döneminde iş yaşamında varlığını sürdürebilmesi için iş ve yaşam rolleri üzerindeki kontrol algısının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Çoklu roller ile ilgili kontrol algısı gelişen kadınlar, iş ve aile sınırlarını yeniden gözden geçirerek kendilerine evden çalışma fırsatları üretebilmektedir. Kadınların doğum izninde gösterdiği bu ekstra gayretler, aile rolleri ile birlikte iş rollerini yürütebileceklerini ve dolayısıyla kurumsal bağlılıklarını kanıtlayan davranışlar olması yönüyle işverenler veya bağlı bulunduğu üst yöneticiler tarafından fark edilmelerini sağlayabilmektedir.

Başa çıkma stratejilerinden altıncısı ikame etmedir. İkame etme, kadın yöneticilerin sahip olduğu zayıf yönlere odaklanmaları yerine güçlü yönlerini ön plana çıkarmayı tercih etmeleri olarak açıklanabilir. Kadın yöneticilerin geliştirmeye

ihtiyaç duydukları yönleri ile başa çıkmada kullandıkları bu strateji aynı zamanda kariyer engelleri karşısında güçlü durma ve güçlü yönlerinden destek alma ihtiyacını göstermektedir. Grant ve Taylor'a (2014, s. 74) göre kadın yöneticilerin kariyerleri hakkında gurur duyduğu yönlere odaklanması ve başarılarını sahiplenmesi, özgüvenlerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Güçlü yönlerinin farkında olmak aynı zamanda kadın yöneticilerin potansiyellerini açığa çıkarmalarına olanak tanımakta ve kariyer hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bu yönlerden faydalanma ihtimallerini artırmaktadır (Stavrapoulou ve Protopapa, 2013). Buna karşın kadınların kariyer gelişimleri boyunca büyük oranda zayıf yönlerine odaklanması, üst düzey yöneticilik hedeflerine ulaşma konusunda cesaretini kaybetmesine, umutsuzluk ve belirsizlik hisleri yaşamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla geliştirmeye ihtiyaç duydukları yönlerini iyileştirmeye odaklanmakla birlikte güçlü yönlerinin ve başarılarının farkında olan kadınların kariyer hedefleri için gereken gücü kendilerinde bulabileceği söylenebilir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı başa çıkma stratejilerinden yedincisi tepkisel davranmadır. Şiddetli rekabet ortamı ile başa çıkmada kullanılan tepkisel davranma, duygusal kontrolün sağlanamadığı durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla tepkisel davrandığını belirten kadın yöneticiler, haksızlığa uğradıkları durumlarda hissettikleri öfkeyi rakibine olumsuz bir biçimde yansıttıklarını dile getirmişlerdir. Bu yönüyle tepkisel davranma etkili bir başa çıkma sağlamak yerine kadın yöneticilerin duygusal katarsis yaşamalarına neden olmaktadır. Bu bulgu ile tutarlı olarak yapılan bir araştırmada iş yerinde psikolojik şiddete maruz kalan çalışanlardan bir bölümünün bu durumla başa çıkabilmek için sözel saldırganlık stratejisine başvurduğu ancak bu stratejinin etkili bir çözüm sağlamadığı sonucuna varılmıştır (Bartkowiak, 2008). Bu bakımdan öfke, kızgınlık gibi güçlü duyguların iş ortamında kontrolsüz dışavurumu yerine yönetilmesi ve kontrol edilmesi önerilmektedir (Sloan, 2010, s. 4). Duygu yönetimi, olumsuz duyguların körükleyici etkisinden arınarak bu duyguların uygun bir biçimde ifade edilmesini içermektedir (Ayoko ve Konrad, 2012, s. 701). Böylelikle bireyler karşılaştıkları haksızlıklar karşısında kendilerini yapıcı bir biçimde ifade etme olanağı bulabilmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı başa çıkma stratejilerinden sonuncusu psikolojik desteğe başvurmadır. Kadın yöneticiler, bireysel olarak üstesinden gelemedikleri veya profesyonel bir yardıma ihtiyaç duydukları problem

durumları karşısında psikolojik desteğe başvurduklarını dile getirmişlerdir. Bu kapsamda bir kadın yönetici yas süreci ile başa çıkmada, diğer bir kadın yönetici ise üst düzey yöneticiliğe terfisi ile ilgili aile üyelerinin uyumunu sağlamak amacıyla psikolojik desteğe ihtiyaç duyduğundan söz etmiştir. Psikolojik destek, kadın yöneticilerin aile yaşamları ile ilgili yaşadıkları problemlerin üstesinden gelebilmesine ve böylelikle kariyer gelişimlerine başarılı bir biçimde odaklanabilmesine katkı sağlamıştır. Bu destekler büyük oranda ruh sağlığı psikolojik danışmanlığı ve aile danışmanlığı hizmetleri ile ilişkiliyken alanyazında yer alan araştırmalar kariyer psikolojik danışmanlığı hizmetlerinin de kadın yöneticilerin kariyer gelişimi açısından önemli bir rolünün bulunduğuna değinmiştir. Marlow, Marlow ve Arnold (1995, s. 45) tarafından üst düzey kadın yöneticiler ile yürütülen bir araştırmada kariyer danışmanlığı hizmetlerinin kadınların etkili bir kariyer planlaması yapabilmesinde önemli bir katkısının olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle profesyonel psikolojik yardımların, kadın yöneticilerin çeşitli yaşam olayları ile başa çıkabilmelerinde ve kariyer gelişimlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmelerinde etkili bir yöntem olduğu söylenebilir (Turco, 2010).

Üst düzey kadın yöneticiler, karşılaştığı kariyer engelleri ile mücadelede kullandıkları birtakım başa çıkma tarzlarından da söz etmişlerdir. Başa çıkma tarzları, kariyer engellerinin geneline yönelik sergilenen davranışları ve tutumları ifade etmektedir. Bu kapsamda kadın yöneticilerin, kariyer gelişimine yön veren yaşantılardan destek alma ve çözüm odaklı olma yöntemlerine başvurdukları belirlenmiştir. Kariyer gelişimine yön veren yaşantılar, kadın yöneticilerin geçmişte deneyimlediği ve başarılı bir şekilde üstesinden geldiği zorlu yaşam olaylarını ifade etmektedir. Bu zorlu olayların üstesinden gelebilmek kadın yöneticilerin özgüvenlerinin gelişimine katkıda bulunarak gelecekte karşılaşılabilecekleri kariyer engelleri ile mücadele edebileceğine yönelik inancını artırmıştır. Bu inanç, Lent, Brown ve Hackett (2000) tarafından başa çıkma yetkinliği olarak adlandırılmıştır. Başa çıkma yetkinliği, kariyer engelleri ile mücadele sonucunda gelişmektedir. Buna göre deneyimlediği kariyer engellerinin belli bir oranda üstesinden gelebilen bireylerin yeni kariyer engelleri ile mücadele edebilmede, sahip olduğu yeteneklere duyduğu güven artmaktadır. Dolayısıyla kariyer geçmişinde önemli bir zorluğun üstesinden gelmek, gelecekteki kariyer engellerinin zararlı etkileriyle baş etme konusunda koruyucu bir işleve sahip olmaktadır (Hackett ve Byars, 1996).

Başa çıkma tarzları arasında ikinci olarak çözüm odaklı olma yer almıştır. Bu tarzı benimseyen kadın yöneticiler, deneyimledikleri kariyer engelleri karşısında sakinliklerini korumaya özen gösterdiklerini, yaşanan durumun olumsuzluklarına odaklı kalmak yerine bu olumsuzlukların üstesinden nasıl gelinebileceğine odaklanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda çözüm odaklı olmanın kadın yöneticilerin psikolojik sağlamlığı, iş ortamındaki öznel iyi oluşu (Grant, Curtayne ve Burton, 2009) ve çalışma performası (Özmutaf, Aktekin ve Çıta, 2015, s. 226) üzerindeki olumlu etkilerinden söz edilmesi bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Çözüm odaklı olmak, aynı zamanda kariyer engelleri karşısında kadın yöneticilerin güçlü yönlerinin farkında olmasını ve engellerle mücadelede sorumluluk almasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum kariyer engelleri karşısında pasif bir tutum benimsemek yerine aktif başa çıkma davranışlarını teşvik etmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kullandığı başa çıkma mekanizmaları genel olarak değerlendirildiğinde kariyer engellerinin üstesinden gelebilmek amacıyla sorumluluk üstlendikleri ve kariyer engelleri ile mücadelede aktif bir tutum benimsedikleri söylenebilir. Başa çıkma stratejilerinin ve tarzlarının, kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeye yönelik sağladığı katkı bakımından değerlendirildiğinde ise tepkisel davranma dışındaki diğer mekanizmaların etkili bir başa çıkma sağladığı söylenebilir. Buradan hareketle üst düzey yönetici olma sürecinde karşı karşıya kalınan engellerin katılımcıların gösterdiği çabaya bağlı olarak genel anlamda üstesinden gelinebilir zorluklardan oluştuğu söylenebilir. Öte yandan erkekler kulübüne inisiyasyon, kurumsal kriz dönemleri ve mesleki yetkinliklerine ilişkin etiketlenmenin de içinde yer aldığı bazı kariyer engelleri ile başa çıkma konusunda kadın yöneticilerin başvurduğu davranışların büyük oranda yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Dolayısıyla bu tür kariyer engelleri, başa çıkılamayan zorluklar olarak varlığını korumaya devam etmiştir. Bu hususta kariyer engellerinin yapısının ve kadın yöneticilerin sahip olduğu bireysel farklılıkların etkisinin de göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır.

5.6. Kariyer Geleceğini Oluşturmaya İlişkin Tartışma ve Sonuç

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin bir süreç boyunca incelendiği bu araştırmada son olarak katılımcıların geleceğe yönelik kariyer hedefleri ve bu hedefleri belirlemede dikkate aldıkları faktörler ele alınmıştır. Kariyer hedefleri, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğinden beklentilerini ve kariyerleri ile ilgili ulaşmak istedikleri uzun dönemli amaçlarını ifade etmektedir. Bu çerçevede katılımcıların paylaşımları incelendiğinde üç farklı kariyer hedeflerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; farklı kariyer seçenekleri, emeklilik planları ve kurumun geleceğine katkı sağlamadır.

Farklı kariyer seçenekleri, üst düzey kadın yöneticilerin ulaşmak istediği yeni kariyer basamaklarını veya görevleri içermektedir. Super'in (1980) Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Yaklaşımı'nda sürdürme dönemindeki (45-65 yaş) bireylerin pozisyonunu korumaya ve güncellemeye odaklandıklarını belirtmesinin aksine farklı kariyer hedefleri, sürdürme dönemindeki üst düzey kadın yöneticilerin yeni kariyer hedeflerine sahip olabileceğini göstermiştir. Bu hedefler arasında özellikle uluslararası pozisyonlar, katılımcılar tarafından sık dile getirilen bir hedef olmuştur. Yapılan bir araştırmada uluslararası pozisyonlara terfi etmenin, sektörde tanınırlık sağlaması ve kültürler arası becerileri geliştirmesi (Hopkins, O'Neil, Passarelli ve Bilimoria, 2008, s. 358) bakımından kadın yöneticilerin kariyer planlarında ilgi çeken seçeneklerden biri olduğundan söz edilmiştir.

Kariyer hedefleri kapsamında ikinci olarak emeklilik planları yer almıştır. Kariyer gelişimlerinin zirvesine ulaştıklarına inanan bazı kadın yöneticiler, kariyer geleceğine yönelik hedeflerinin emeklilik planlarına doğru yön değiştirdiğinden söz etmişlerdir. Yapılan bir araştırmada kariyer gelişiminde motivasyonel unsurların azalmasının sonucunda üst düzey yöneticilerin emeklilik planlarına yöneldikleri belirtilmiştir (Bown-Wilson ve Parry, 2013). Öte yandan bu araştırmadaki kadın yöneticilerin emeklilik planlarının kaynağında kişisel zaman ihtiyacının ağırlıkta olduğu gözlenmiştir. Üst düzey kadın yöneticiler, uzun bir çalışma yaşamının ardından emeklilik dönemini kaygı verici bir süreç olarak algılamakla birlikte aynı zamanda hobilerine zaman ayırmak, hayallerini gerçekleştirmek açısından önemli bir fırsat olarak da değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte yoğun çalışma temposundan emeklilik dönemine ani geçişin yaratacağı boşluk hissinin önüne geçebilmek

amacıyla katılımcılar, işi ile ilgili sorumlulukları kademeli bir şekilde azaltarak emeklilik dönemine yavaş bir geçişi hedeflediklerinden söz etmişlerdir. Hutchens ve Dentinger'e (2003, s. 260) göre tam zamanlı çalışma yaşamından yarı zamanlı çalışmaya doğru çalışma saatlerinin azaltılması yoluyla emeklilik dönemine geçişin sağlanması, çalışanların kaygılarının azaltılmasında ve sürece uyumlarının artırılmasında etkili bir yöntem olabilmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri kapsamında son olarak sahibi olduğu aile şirketinde görev yapan iki katılımcı tarafından dile getirilen kurumun geleceğine katkı sunma amacı yer almıştır. Diğer katılımcılardan farklı olarak aile şirketini yöneten kadın yöneticilerin kariyer hedefleri, bireysel hedeflerden ziyade kurumun geleceğine yönelik hedefler şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu durum kurumsal hedeflerin, bireysel kariyer hedeflerinin önünde yer aldığını göstermiştir. Aile şirketleri, doğası gereği iki sistemin (aile ve işletme) birbirine entegre olduğu karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır ve bu yapıdaki dinamikler, işin büyümesini, zaman içerisindeki değişimini ve geçişini etkilemektedir (Olson, Zukier, Danes, Stafford, Heck ve Duncan, 2003, s. 642). Dolayısıyla aile şirketlerinde, kurumsal hedefler ile bireysel kariyer hedefleri eşgüdüm içerisinde olmakta ve bu sayede kurumsal başarılar aynı zamanda yöneticilerin bireysel başarısı anlamına gelmektedir. Kurumsal başarılara ise etkili bir stratejik planlama yoluyla ulaşılmaktadır. Bu çerçevede aile şirketi bulunan kadın yöneticilerin ulusal ve uluslararası ölçekte meydana gelen gelişmeleri göz önünde bulundurarak kurumun geleceğine yön vermeyi amaçlayan planlar oluşturmaya özen gösterdikleri belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda aile şirketindeki yöneticilerin, kurumun geleceğine yönelik planlarında teknolojik yenilikleri (De Massis, Frattini ve Lichtenthaler, 2012, s. 10) ve ekonomik gelişmeleri (Olson vd, 2003) dikkate aldığından söz edilmesi bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Üst düzey kadın yöneticiler, kariyer geleceğine yönelik üç farklı hedeften söz etmekle birlikte bu hedefler üzerinde çeşitli faktörlerin etkisinin bulunduğu gözlenmiştir. Bu faktörler şu şekildedir; konfor alanı algısı, iş dünyasının değişken yapısı, aile faktörü, kendini tanıma, doygunluk hissi, yaş faktörü ve kariyer basamaklarının yapısıdır. Bunlar arasından konfor alanı algısı, üst düzey kadın yöneticilerin en fazla paylaşımda bulundukları faktör olmuştur. Konfor alanı, iş ve aile sorumlulukları arasında bir rutinin oluştuğu durumları ifade etmektedir ve bu

alanın verdiği konfor hissi, bulunulan kariyer basamağının terk edilmesine ve bir üst kariyer basamağına yükselmeye yönelik direnç tepkilerinin geliştirilmesine neden olabilmektedir. Bu bakımdan konfor alanını, güvenli alan olarak algılayan kadın yöneticiler yeni kariyer hedefleri belirlemekte ve bu hedeflere doğru ilerlemekte güçlük yaşarken, konfor alanını tehlikeli bir alan olarak değerlendiren kadın yöneticiler yeni kariyer hedeflerine yönelme konusunda daha istekli davranmışlardır. Ely, Ibarra ve Kolb'e (2011) göre bir üst pozisyona yükselmek, bazı kadın yöneticiler açısından aile ve iş rolleri ile ilgili sorumlulukların meydana getirdiği denge durumunun yeniden müzakere edilmesi anlamına gelebilmektedir. Bunun yanı sıra kadınların risk alma davranışlarının erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşük olması (Kulik ve Metz, 2017) konfor alanında kalma isteklerini pekiştirebilmektedir. Risk alma davranışı, kariyer gelişiminde yeni bir pozisyonun sorumluluklarını üstlenmeye açık olmayı sağlamaktadır. Buna karşın konfor alanının meydana getirdiği güvenli alanı terk etmekte zorlanan kadın yöneticiler, risk almaya yönelik de tereddütlü yaklaşabilmektedir. Bu tereddüdün kaynağında ise kazanılan kariyer başarısını kaybetme endişesi (Ely, Ibarra ve Kolb, 2011), üst düzey yöneticilik pozisyonlarının riskli olarak algılanması (van Esch, Hopkins, O'Neil ve Bilimoria, 2018) ve maskülenleşme kaygısı (Russell, 2006) gibi nedenler yer almaktadır. Sözü edilen bu nedenler kadın yöneticilerin konfor alanını terk etme konusunda zorluk yaşamalarında etkili olmaktadır. Öte yandan bu araştırmaya katılan bazı kadın yöneticiler risk almaya açık olduklarını ve bu sayede konfor alanının kariyer hedefleri üzerindeki sınırlayıcı etkisini en aza indirebildiklerini belirtmişlerdir.

Kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler arasında ikinci sırada iş dünyasının değişken yapısı yer almıştır. İş dünyasının değişken yapısı; ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak iş imkânlarında ve iş yapış biçimlerinde meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Sözü edilen bu değişimler ilgili meslek alanının geleceğini belirlemede ve kurumların sürdürülebilirliği üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada kadın yöneticilerin kariyer uyumluluğu, kariyer planlarının başarıya ulaşabilmesi açısından önemli hâle gelmektedir. Yeni ve değişen koşullara uyum sağlayabilme ve yaşanan zorlukların üstesinden gelebilme becerisi olarak tanımlanan kariyer uyumluluğu (Savickas, 1997, s. 254), özellikle orta yetişkinlik dönemindeki kadınlar açısından daha fazla önem arz etmektedir. Bu dönemdeki kadınların çeşitli kurumlar arasında veya kariyer

basamakları arasında çok sayıda kariyer geçişi yaşamalarına ve erkeklere kıyasla daha zorlu kariyer deneyimlerine sahip olma ihtimallerine bağlı olarak iş dünyasındaki değişimlere uyum sağlama ihtiyacında artış yaşanmaktadır (McMahon, Watson ve Bimrose, 2012, s. 763). Benzer şekilde kariyer gelişimlerindeki çeşitlilik ve karmaşıklığa bağlı olarak kariyer uyumluluğu, üst düzey kadın yöneticiler açısından da kritik bir öneme sahip olmaktadır. Buna göre kariyer uyumluluğu yüksek olan yöneticilerin çalışma performansları, kariyer başarıları ve kariyer planları bu durumdan olumlu yönde etkilenirken, kariyer uyumluluğu düşük olan yöneticilerin iş yaşamında hayatta kalma ihtimalleri azalmaktadır (Zhu, Wolff, Hall, Heras, Gutierrez ve Kram, 2013, s. 458). Dolayısıyla üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlarını şekillendirirken mesleği ile ilgili güncel gelişmeleri yakından takip etmesi ve kariyer hedeflerini bu doğrultuda yapılandırması, iş dünyasında varlığını sürdürebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini belirlemede dikkate aldıkları bir diğer husus aile faktörüdür. Özellikle evli ve çocuk sahibi olan kadın yöneticiler tarafından dile getirilen bu faktör, kariyer geleceğine yönelik planlar ile aile üyelerinin özelliklerinin ve ihtiyaçlarının uyum içinde olmasına yönelik çabaları içermektedir. Super'e (1980, s. 289) göre bireylerin kariyer tercihlerinde, yaşam rollerinin önemli bir payı bulunmaktadır. Ona göre her birey zaman içerisinde; çocuk, öğrenci, serbest zaman, vatandaş, çalışan, eş, ev ile ilgili sorumluluklar, ebeveyn ve emekli rollerinden birini veya birkaçını üstlenmektedir ve kariyer seçimlerinin sahip olduğu bu roller ile uyum içerisinde olmasını hedeflemektedir. Benzer şekilde yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin kariyer yönelimlerinde aile ile ilgili sorumlulukların önemli bir yerinin bulunduğu ve kariyer gelişimleri ile ilgili kararlar alırken aile üyelerinin görüşlerini dikkate aldıkları ifade edilmiştir (Bown-Wilson ve Parry, 2013; Naqvi, 2011, s. 292). Aile üyelerinden özellikle eş ve annenin tavsiyeleri ve yönlendirmeleri ile çocukların ihtiyaçları, kadınların kariyer yollarını belirlemesinde büyük bir rol oynamaktadır (Lalande, Crozier ve Davey, 2000, s. 197). Aile üyeleri, kadın yöneticilerin kariyer planlarında rehber işlevi görmekle birlikte bazı durumlarda ailevi faktörler kariyer hedeflerini sınırlandıran bir unsur da olabilmektedir. Bu araştırmada bazı kadın yöneticilerin, eşinin işi veya çocuklarının eğitimi gibi nedenlerle yurtdışı kariyer hedeflerini ertelediğinden bahsetmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Hem kadının hem de erkeğin

profesyonel kariyer gelişimini sürdürdüğü çifte kariyerli ailelerde sık rastlanan bu durum, eşlerin kariyer planlarının zaman zaman çatışmasına neden olabilmektedir. Yaşanan çatışmanın çözümünde ise eşlerin uzlaşma içerisinde olması beklenmektedir. Uzlaşma, eşlerin dönüşümlü olarak kariyer hedeflerinden taviz verebilmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Lalande vd., 2000, s. 198). Böylelikle kadının ve erkeğin kariyer ihtiyaçları dengelenebilmektedir. Öte yandan Pochic'e (2005; akt. Akpınar-Sposito, 2013) göre kadınlar, kariyer gelişimlerinde coğrafi hareketliliklere daha mesafeli yaklaşmaları nedeniyle genellikle eşlerinin kariyer transferlerinin takipçisi olmaktadırlar. Bu durumun aksine bu araştırmaya katılan kadın yöneticiler, ulularası hareketliliklere açık olduklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca kariyer hedeflerinden taviz verme konusunda eşleri ile karşılıklı bir anlayış geliştirdiklerini ve her iki eşin de kariyer hedeflerinden benzer oranda taviz verebildiğini ifade etmişlerdir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini oluşturmada dikkate aldıkları bir diğer husus sahip oldukları çeşitli özellikler hakkında bilgi sahibi olma, diğer bir ifade ile kendini tanımadır. Katılımcılar, iş yaşamındaki deneyimleri sonucunda sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler hakkında bilgi sahibi olduklarını ve kariyer geleceğine yönelik hedeflerini bu doğrultuda şekillendirdiklerini ifade etmişlerdir. Kendini tanıma; sahip olunan yetenekler, beceriler, ilgiler, hedefler, değerler gibi özellikler açısından kapsamlı bir farkındalığa sahip olmak olarak düşünebilir. Bu özelliklerin dinamik örüntüsü Super tarafından benlik kavramı çerçevesinde tanımlanmıştır. Benlik, bireyin sahip olduğu özelliklere yönelik geliştirdiği bakış açısını ifade etmektedir (Betz, 1994, s. 36). Benlik algısı, bireyin kariyerine nasıl yön verebileceğine yönelik kararları üzerinde etkili olmaktadır. Bu çerçevede sahip olduğu özellikleri, üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği sorumluluklarla uyumlu olarak algılayan bireyler kariyer hedeflerini bu doğrultuda yapılandırabilmektedir. Kendini tanıma ayrıca kariyer hedeflerinin başarıya ulaşabilmesi açısından da önemlidir (Schulz ve Enslin, 2014, s. 2). Yapılan araştırmalarda üst düzey kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler ile mesleki sorumlulukları arasında yüksek bir uyum algılandıklarından (Anwar, 2012, s. 643) ve bu uyumun kariyer başarısı ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğundan söz edilmiştir (Ballout, 2007, s. 750). Bu sonuçlardan hareketle kadın yöneticilerin kariyer

hedeflerini şekillendirirken sahip olduğu özelliklere yönelik kapsamlı bir bakış açısına sahip olmasının önemli bir durum olduğu söylenebilir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefi belirlerken göz önünde bulundurdukları faktörlerden beşincisi doygunluk hissidir. Doygunluk hissi, kariyer geleceğine yönelik hedeflerini büyük oranda gerçektirmiş olmanın yarattığı bir rahatlama duygusu olarak düşünebilir. Genellikle kariyerinin zirvesine ulaştığına inanan kadın yöneticilerde gözlemlenen doygunluk hissi, bazı katılımcıların emeklilik planlarına yönelmelerinde etkili olmuştur. Beehr'in (1986, s. 36) emeklilik modeline göre kariyer hedeflerine ulaşmış olmak, bireyin kariyerinde ulaşabileceği başarıların sınırlarını gösteren bir deneyim olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kariyer bağlılığı azalmaya başlayan bireyler çalışma hayatına devam etmek için yeterli neden bulamayarak emeklilik planlarına yönelebilmektedir. Yapılan araştırmalarda kariyer gelişimlerinin zirvesine ulaşan üst düzey kadın yöneticilerin yeni kariyer hedefleri belirleme konusunda isteksizlik yaşadıklarından (Leung ve Clegg, 2001, s. 17) ve kariyer hedeflerine büyük oranda ulaşan bireylerin emeklilik kararı vermeye daha yakın olduğundan (Adams, 1999, s. 227) söz edilmesi bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri, içinde bulundukları yaş grubuna yönelik algılarından da etkilenmiştir. Benzer yaş gruplarında yer almalarına karşın bazı kadın yöneticiler yeni kariyer hedefleri için gereken enerjiyi taşıdıklarına inanırken, diğer bazı kadın yöneticiler yaşlarını kariyer hedefleri açısından sınırlayıcı bir faktör olarak değerlendirmiştir. Yapılan araştırmalarda üst düzey kadın yöneticilerin içinde bulunduğu yaş grubuna bağlı olarak mesleki yetkinliklerini ve kariyer başarılarını koruma ve sürdürmeye odaklandıklarından (Leung ve Clegg, 2001) ve bu nedenle yeni kariyer seçenekleri araştırmaktan kaçındıklarından söz edilmiştir (Still ve Timms, 1998). Bunun yanı sıra yaşın ilerlemesi ile terfi elde etme olasılığı arasında negatif yönlü ilişkinin bulunması (Tlaiss, 2013b, s. 384) ve üst düzey kadın yöneticilerin yaş ayrımcılığına (ageism) maruz kaldığı çalışma ortamlarında genç olma ve yaşsız görünme bakısı hissetmesi (Jyrkinen ve McKie, 2012, s.72) gibi nedenler de orta yetişkinlik döneminde kariyer hedeflerini sınırlayan unsurlar arasında yer almıştır. Öte yandan orta yetişkinlik döneminde çocuk bakımı sorumluluklarının azalması ile birlikte kadınlar kariyer gelişimlerine ayırabilecekleri daha fazla zamanı elde edebilmektedirler (Bardwick, 1980). Bunun yanı sıra üst

düzey yöneticilik pozisyonlarına değin elde edilen deneyimler ve kıdem, bu dönemde kariyer gelişimini sürdürme motivasyonunu sağlayan bir unsur olabilmektedir (Jyrkinen, 2014). Benzer şekilde 50 yaş üzerindeki yöneticiler ile yürütülen bir çalışmada bazı katılımcıların yeni kariyer hedefleri için gereken istekliliğe sahip olduklarından söz edilmiştir (Bown-Wilson ve Parry, 2013). Dolayısıyla yaş faktörü genel bir çerçevede değerlendirildiğinde bir taraftan kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini sınırlandıran bir role sahip olabilirken, diğer taraftan elde edilen tecrübe birikimiyle birlikte kariyer gelişimini sürdürme motivasyonu sağlayabilmektedir.

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik hedeflerinin son olarak kariyer basamaklarının yapısından etkilendiği gözlenmiştir. Kariyer basamaklarının yapısı ve çeşitliliği kurumdan kuruma değişmekle birlikte bu yapı, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin erken dönemlerinde ve geç dönemlerinde iki farklı etkiye sahip olmuştur. Kariyer gelişiminin erken dönemlerinde, kariyer yollarının ve yükselme imkanlarının çeşitliliği kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemelerini teşvik eden bir unsur olmuştur. Öte yandan kariyer gelişimlerinin ilerleyen dönemlerinde yukarı yönlü ilerleme olanakları sınırlanmaya başlamıştır. Kurumların teşkilat şemasının alt yöneticilik basamaklarından üst yöneticilik basamaklarına doğru daralan bir yapıyı ifade ettiği düşünüldüğünde yöneticilik basamaklarında yükselmek, bir taraftan kariyer başarısını gösteren bir unsur olurken diğer taraftan kariyer geleceğine yönelik seçeneklerin giderek azalması anlamına gelebilmektedir. Bown-Wilson ve Parry'e (2013) göre kariyer gelişiminin ilerleyen aşamalarında yukarı yönlü büyüme imkanlarının azalmasına bağlı olarak üst düzey yöneticilerin kariyer gelişiminde kariyer platosu meydana gelmektedir. Kariyer gelişiminde daha fazla terfi elde etme olasılığının düşük olduğu aşamayı ifade eden kariyer platosunda (Ference, Stoner ve Warren, 1977, s. 602) kadın yöneticiler, yeni bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulabilmektedirler. Dolayısıyla görev yaptıkları kurumda ilerleyebilecekleri kariyer basamaklarının sonuna ulaşan kadın yöneticiler bu duruma bağlı olarak yeni kariyer hedefleri belirlemekte zorlanabilmekte ve emeklilik planlarını gözden geçirebilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimleri; üst düzey yönetici olma süreci, üst düzey yönetici olma deneyimleri, kariyer başarısını etkileyen faktörler, kariyer engelleri,

başa çıkma mekanizmaları ve kariyer geleceğine yönelik hedefleri çerçevesinde kapsamlı olarak incelenmiştir. Bu kategoriler çerçevesinde değerlendirildiğinde üst düzey yönetici olma sürecinin çeşitli kariyer engelleri ile karşılaşılması nedeniyle zorlu bir yolculuğu ifade ettiği söylenebilir. Öte yandan kariyer engelleri ile mücadelede kadın yöneticilerin aktif başa çıkma stratejileri ve başa çıkma tarzlarından faydalandığı ve kariyer başarısına katkı sağlayan içsel ve dışsal kaynaklarından destek aldığı gözlenmiştir. Bu sonuçlar kadınların üst düzey yönetici olma yolculuğunda güçlü yönlerinden destek alabildiğini ve kariyer engelleri ile etkin bir biçimde mücadele edebildiğini ve bu doğrultuda kariyer geleceğini şekillendirebildiğini göstermiştir.

Günümüzde çeşitli kültürel normlar, gelenekler ve toplumsal düzeydeki uygulamalar nedeniyle iş dünyasında cinsiyet eşitsizlikleri devam etmektedir. Sözkonusu eşitsizlikler uzun bir geçmişe sahip olmaları nedeniyle değişime dirençlidir ve değişim için toplumsal düzeyde alınacak önlemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yukongdi, 2005). Gelecekte Türkiye'de kadınların yönetimdeki konumu, geliştirilmesi beklenen çeşitli politika ve uygulamaların iş dünyasındaki cinsiyet çeşitliliğini ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmedeki rolüne bağlı olacaktır. Bu çerçevede bu bölümde politika yapıcılara, kurumlara, psikolojik danışmanlara ve araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

Politika yapıcılara yönelik öneriler,

- Ülke genelinde kadın yöneticilerin oranını yükseltmeye yönelik teşviklerin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda kamu kurumlarındaki ve özel kurumlardaki yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet oranının dengelenmesine yönelik düzenlemeler yapılabilir.
- Kadın yöneticilerin deneyimlediği kariyer engellerinin temelinde yer alan faktörlerden birisi toplumsal cinsiyet rolleri beklentileri olmaktadır. Bu nedenle toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin kadınların kariyer gelişimi üzerindeki sınırlayıcı yönlerine yönelik önleyici çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumlara yönelik öneriler,

- Günümüzde kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için kurumların mevcut politika ve uygulamalarının güçlü ve zayıf

yönlerinin gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle kadın yöneticilerin oranını artırmak amacıyla kurumların kariyer geliştirme politikalarında çeşitli düzenlemeler yapılabilir.

- Kurumlarda, iş-yaşam rolleri dengesinin sağlanmasında çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesi ve önerilerini dile getirmesine olanak tanıyan bir çalışma ortamı yaratılmasına ve aile dostu uygulamalara gerek duyulmaktadır.
- Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kaynağında yer alan kurumsal engellerin minimuma indirgenmesinde ve/veya ortadan kaldırılmasında kurum kültüründe yapılacak değişikliklere ve önlemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu hususta çalışanlar arası ilişkilerin geliştirimesi ve doğum iznine ayrılan kadın yöneticilerin kariyer pozisyonlarının korunmasına yönelik gerekli planlama ve düzenlemeler yapılabilir.

Psikolojik danışmanlara yönelik öneriler,

Politika yapıcıların ve kurumların alacağı önlemlere bağlı olarak gelecekte daha fazla kadının yöneticilik pozisyonlarında aktif görevler üstlenmesi beklenmektedir. Bununla birlikte kadınların yöneticilik rolleri ile diğer yaşam rolleri arasında rol karmaşası yaşama ihtimali artmaktadır. Özellikle evli ve çocuk sahibi kadınlar, bir taraftan yönetici rolünü üstlenirken diğer yandan ev ve çocuk bakımı ile ilgili sorumluluklarını ihmal etmenin beraberinde getireceği duygusal zorluklarla başa çıkmaları konusunda desteklenmeye ihtiyaç duyacaklardır (Turco, 2010). Bu noktada psikolojik danışma hizmeti veren profesyonellere hem kariyer psikolojik danışmanlığı hem de ruh sağlığı psikolojik danışmanlığı anlamında büyük görevler düşmektedir.

- Psikolojik danışmanlar, öncelikle kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin erkek yöneticilerin deneyimlerinden farklı bir bağlam arz ettiğinin farkında olmalıdırlar. Dolayısıyla psikolojik danışmanlara, kadın yöneticilerin kariyer başarısını etkileyen faktörlerin, kariyer engellerinin ve kullandıkları başa çıkma mekanizmalarının cinsiyete özgü farklılıkları konusundaki yetkinliklerini geliştirmeleri tavsiye edilebilir.
- Yöneticilik pozisyonlarında yükselmek isteyen aynı zamanda rol çatışması yaşayan kadınlara psikolojik danışmanların sunabilecekleri hizmetlerden birisi öz-yetkinlik algılarının ele alınması olabilir. Bu hususta kadınların

çoklu rollerinin yönetimi konusundaki inançlarının güçlendirilmesine ve sahip oldukları başa çıkma stratejilerine yönelik farkındalıklarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. Bu kapsamda dönemsel önceliklerin belirlenmesi gibi birtakım stratejilere başvurulabilir.

- Kariyer psikolojik danışmanları, üst düzey kadın yöneticilerin deneyimlediği kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeleri için sahip oldukları olumsuz yönlere odaklı kalmaları yerine güçlü yönlerine dair farkındalıklarını artırmaları yönünde onları destekleyebilirler.
- Kariyer psikolojik danışmanları ayrıca kadınların androjen rolleri benimsemelerini teşvik ederek üst düzey yönetici olma sürecinde deneyimleyebilecekleri erkek egemen kültürden veya toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinden kaynaklanan kariyer engelleri ile mücadele konusunda kadınları güçlendirebilirler.
- Bunların yanı sıra yöneticilik kariyerinde ilerlemeyi ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmayı hedefleyen kadınların kariyer başarısına katkı sağlayan faktörlerin belirlenmesi de önem taşımaktadır. Bu hususta özellikle kadınların içsel kaynaklarının belirlenmesi, içsel başarı atıflarının harekete geçirilmesine katkı sağlayabilir.
- Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yükselebilmesinde ve erkek meslektaşları ile rekabet edebilmesinde özgün yönlerinin kritik bir rolü bulunmaktadır. Bu anlamda kadınların çok yönlülük, duygusal zekâ, etkili iletişim becerileri gibi özgün yönlerinin farkına varması ve bu yönlerin kuruma olan katkılarının ön plana çıkarılması sağlanabilir.
- Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesinde bazı dışsal kaynakların rolünden de söz edilebilir. Bunlardan birisi de kadınların sahip olduğu sosyal destek sistemidir. Bu anlamda kariyer psikolojik danışmanları, danışanlarının destek sisteminde yer alan bireyleri belirleyerek danışan ihtiyaç duyduğunda bu bireylerden yardım almasını sağlayabilirler.

Araştırmacılar yönelik öneriler,

Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde üst düzey kadın yöneticilerin kariyer deneyimlerinin büyük oranda kariyer engelleri çerçevesinde ele alındığı

dikkati çekmektedir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin kariyer deneyimlerinin olumlu yönlerine odaklanan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer deneyimlerinin olumlu yönleri olarak kariyer başarıları, başa çıkma mekanizmaları ve kariyer planları üzerinde durulmuştur. Bu bakımdan gelecek araştırmalarda,

- Hem cinslerinin izlediği geleneksel kariyer yollarının aksine üst düzey yöneticilik kariyerini tercih eden ve bu hedefleri doğrultusunda başarı gösteren kadınların güçlü yönlerine odaklanılabilir. Böylelikle üst düzey kadın yöneticilerin kariyer başarılarına katkı sağlayan, ayırt edici yönleri ortaya çıkarılabilir.

- Geleneksel olmayan kariyer yollarına yönelmeleri konusunda kadınları destekleyecek çalışmalar tasarlanabilir. Bu anlamda kadınların öz-yetkinlik inançlarını geliştirmeye ve başa çıkma yetkinliklerini artırmaya yönelik müdahale programlarına ve bu programların etkisini test edecek deneysel çalışmalara ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

- Son olarak bu araştırmanın İstanbul ilindeki kadın yöneticilerle sınırlı olması ve nitel araştırma yöntemi ile yürütülmesi nedeniyle elde edilen sonuçların genelleme amacı bulunmamaktadır. Öte yandan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerine yönelik bütüncül bulgulara ulaşabilmek için gelecek araştırmalarda farklı bölgelerden kadın yöneticilerin deneyimleri, nicel veya karma tasarımlı araştırmalar yoluyla incelenebilir.

KAYNAKLAR

Adams, G. A. (1999). Career-related variables and planned retirement age: An extension of Beehr's Model. *Journal of Vocational Behavior, 55,* 221-235. doi: 10.1006/jvbe.1998.1679

Adams, G. A., & Rau, B. L. (2011). Putting off tomorrow to do what you want today: Planning for retirement. *American Psychologist, 66,* 180-192. doi: 10.1037/a0022131

Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: A case study of Nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research, 1*(2), 100-112.

Akpınar-Spasito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. *Social and Behavioral Sciences, 75,* 488 – 497. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.053

Alagaraja, M., Cumberland, D. M., Anne, M., & Arghode, V. (2018). Women leaders in corporate India. In R. Gosh & G. N. McLean (Eds.), *Indian women in leadership* (pp. 133-154). Switzerland: Springer.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950-967.

Analoui, F. (2002). Managerial effectiveness and women senior managers: Evidence from Romania. In F. Analoui (Ed.), *The changing patterns of human resource management* (pp. 208-229). New York: Routledge.

Anderson, V. (2004). Women managers: Does positive action training make a difference? A case study. *Journal of Management Development, 23*(8), 729-740. doi: 10.1108/02621710410549585

Anwar, A. (2012). Analyzing person-environment fit with gender lens among managers in Pakistan. *International Journal of Social Science & Education, 2*(4), 635-645.

Arditi, D., & Alavipour, S. M. R. (2019). Trends in expectation about duties and responsibilities of construction managers. *Journal of Construction Engineering and Management, 145*(7), 1-9. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001661

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(2), 177–202. doi:10.1002/job.290

Aryee, S., & Debrah, Y. A. (1993). A cross-cultural application of a career planning model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 119-127. doi: 10.1002/job.4030140203

Ataay, N. A. (1998). Kadın yöneticilerin kariyer boyutları ve etmenleri. *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, Ankara.

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review, 53*(3), 453-477. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x

Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 31*(8), 694-724. doi: 10.1108/02610151211277581

Baert, S., De Pauw, A. S., & Deschacht, N. (2016). Do employer preferences contribute to sticky floors? *The Journal of Work and Policy, 69*(3), 714-736. doi: 10.1177/0019793915625213

Ballout, H. I. (2007). Career success the effect of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(8), 741-765. doi: 10.1108/02683940710837705

Bardwick, J. M. (1980). The season's of a woman's life. In D. McGuigan (Ed.), *Women lives: New theory, research and policy* (pp. 35–55). Ann Arbor: The University of Michigan.

Barrett, M. (2004). Should they learn to interrupt? Workplace communication strategies Australian women managers forecast as effective. *Women in Management Review, 19*(8), 391-403. doi: 10.1108/09649420410570207

Bartkowiak, G. (2008). The employees' personality pattern and their preferred strategy of coping with mobbing Polish enterprises. *Management, 12*(2), 39-45.

Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology, 39*, 31–55.

Bem, S. L. (1975). Sex role adaptability: One consequence of psyghological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*(4), 634-643. doi: 10.1037/h0077098

Bernin, P., Theorell, T., Cooper, C. L., Sparks, K., Spector, P. E., Radhakrishnan, P., & Russinova, V. (2003). Coping strategies among Swedish female and male managers in an international context. *International Journal of Stress Management, 10*(4), 376–391. doi: 10.1037/1072-5245.10.4.376

Betz, N. E. (1989). Implications of the null environment hypothesis for women's career development and for counseling psychology. *Counseling Psychologist, 17*, 136-144.

Betz, N. E. (1994). Self-concept theory in career development and counseling. *The Career Development Quarterly, 43*(1), 32–42. doi:10.1002/j.2161-0045.1994.tb00844.x

Betz, N. E. (2000). Self-efficacy theory as a basis for career assessment. *Journal of Career Assessment, 8*(3), 205-222.

Betz, N. E. (2008). Women's career development. F. L. Denmark & M. A. Paludi (Eds.), *Psychology of women: Handbook of issues and theories* (pp. 717-752). London: Praeger.

Betz, N. E., & Hackett, G. (1997). Applications of self-efficacy theory to the career assessment of women. *Journal of Career Assessment, 5*(4), 383-402. doi:10.1177/106907279700500402

Betz, N. E., & Hackett, G. (2006). Career self-efficacy theory: Back to future. *Journal of Career Assessment, 14*(1), 3–11. doi: 10.1177/1069072705281347

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi Kadının Statüsü Komisyonu. (2014). *World survey on the role of women in development 2014 gender equality and sustainable development* (Yayın no: E.14.IV.6). United States.

Birleşmiş Milletler. (2019). *The sustainable development goals report 2019*. Erişim: 28.10.2019 tarihinde https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf adresinden erişilmiştir.

Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research, 26*(13), 1802-1811. doi: 10.1177/1049732316654870

Boudreau, C. A. (1994). *Professional challenges and coping strategies of women superintendents from selected school districts in Illinois* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Loyola University.

Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations, 35*(3), 309-321. doi: 10.1108/01425451311320495

Boyar, S. L., Maertz, C. P., & Pearson, A. W. (2005). The effect of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research, 58*(7), 919-925. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.005

Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior, 14*, 49-60.

Broadbridge, A. (2008a) Barriers to ascension to senior management positions in retailing. *The Service Industries Journal, 28*(9), 1225–1245. doi: 10.1080/02642060802230148

Broadbridge, A. (2008b). Senior careers in retailing: An exploration of male and female executives' career facilitators and barriers. *Gender in Management: An International Journal, 23*(1), 11-35. doi: 10.1108/17542410810849105

Brodsky, A. E., Welsh, E., Carrillo, A., Talwar, G., Scheibler, J. & Butler, T. (2011). Between synergy and conflict: balancing the processes of organizational and

individual resilience in an afghan women's community. *American Journal of Community Psychology, 47*(3/4), 217-235. doi: 10.1007/s10464-010-9399-5

Burke, R. J. (2017). Supporting women's career development. In S. R. Madsen (Ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 409-422). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Burke, R. J., Bristor, J. M., & Rothstein, M. G. (1995). The role of interpersonal networks in women's and men's career development. *The International Journal of Career Management, 7*(3), 25-32. doi: 10.1108/09556219510086788

Burke, R. J., & Mattis, M. C. (2005). Advancing women's careers: small wins but unfinished business. In R. J. Burke & M. C. Mattis (Eds.), *Supporting women's career advancement challanges and opportunities* (pp. 1-12). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Cabeza, M. F., Johnson, J. B., & Tyner, L. J. (2011). Glass ceiling and maternity leave as important contributors to the gender wage gap. *Journal of Business and Ethics, 3,* 73-85.

Cabrera, E. M., & Mauricio, D. (2017). Factors affecting the success of women's entreprenuership: A review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship, 9*(1), 31-65. doi: 10.1108/IJGE-01-2016-0001

Cambridge Dictionary. (2021). *Labyrinth.* Erişim: 03.03.2021 tarihinde https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/labyrinth adresinden erişilmiştir.

Carbajal, J. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 28*(1), 12-27. doi: 10.1080/10911359.2017.1387084

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. doi: 10.1108/gm-02-2015-0007

Carrasco, R.V., Lopez Perez, M. A., & Centeno, E. (2016). Let us listen to the voice of women in management in the twenty-first century: A longitudinal study. In

M. L. Connerley & J. Wu (Eds.), *Handbook on well-being of working women* (pp. 541-564). London: Springer.

Chang, E. C. (2000). Perfectionism as a predictor of positive and negative psychological outcomes: Examining a mediation model in younger and older adults. *Journal of Counseling Psychology, 47,* 18-26. doi: 10.1037/0022-0167.47.1.18

Charih, M., Bourgault, J., Maltais, D., & Rouillard, L. (2007). The management competencies of senior managers: A look at some OECD countries. *7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government.* Austria: Vienna.

Charmaz, K. (1990). 'Discovering'chronic illness: Using grounded theory. *Social Science & Mecidine, 30*(11), 1161-1172. doi: 10.1016/0277-9536(90)90256-R

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory a practical guide through qualitative analysis* (2. ed.). London: Sage.

Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist, 65*(3), 182-193. doi: 10.1037 /a0017309

Cho, Y., Park, J., Han, S. J., & Ho, Y. (2018). "A women CEO? You'd better think twice!" Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea. *Career Development International, 24*(1), 91-108. doi: 10.1108/CDI-03-2018-0078

Cho, Y., Park, J., Han, S. J. C., Ju, B., You, J., Ju, A., Park, C. K., & Park, H. Y. (2017). How do South Korean female executives' definitions of career success differ from those of male executives? *European Journal of Training and Development, 41*(6), 490-507. doi: 10.1108/EJTD-12-2016-0093

Cho, Y., Park, J., & Park, H. Y. (2018). Women leaders in the corporate sector. In Y. Cho & G. N. McLean (Eds.), *Korean women in leadersehip* (pp. 121-140). Switzerland: Springer.

Chronister, K. M., McWhirter, E. H., & Forrest, L. (2008). A critical feminist approach to career counseling with women. In W. B. Walsh & M. J. Heppner (Eds), *Handbook of career counseling for women* (pp. 167-192). London: Lawrence.

Chrisler, J. & Clapp, S. K. (2010). When the boss is a woman. In M. A. Paludi (Ed.), *The psychology of women at work challenges and solutions for our female workforce* (pp. 39-66). London: Praeger.

Christensen, T. K., & Johnston, J. A. (2003). Incorporating the narrative in career planning. *Journal of Career Development, 29*(3), 149-160. doi: 10.1177/089484530302900302

Cichello, M. S., Fee, C. E., Hadlock, C. J., & Sonti, R. (2009). Promotions, turnover, and performance evaluation: Evidence from the careers of division managers. *The Accounting Review, 84*(4), 1119-1143. doi: 10.2308/accr.2009.84.4.1119

Cimirotic, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gartner, B., & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review, 40*(2), 165-194. doi: 10.1108/MRR-10-2014-0233

Cohen, P. N., Huffman, M. L., & Knauer, S. (2009). Stalled progress? Gender segregation and wage inequality among managers, 1980-2000. *Work and Occupations, 36*(4), 318-342. doi: 10.1177/0730888409347582

Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review, 10*(4), 353–371. doi: 10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x

Cook, E. P., Heppner, M. J., & O'Brien, K. M. (2002). Career development of women of color and white women: Assumptions, conceptualization, and interventions from an ecological perspective. *The Career Development Quarterly, 50*, 291-305. doi: 10.1002/j.2161-0045.2002.tb00574.x

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces, 80*(2), 655-682. doi: 10.1353/sof.2001.0091

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches* (2. ed.). London: Sage.

Cromie, S., & O'Sullivan, S. (1999). Women as managers in family firms. *Women in Management Review, 14*(3), 76-88. doi: 10.1108/09649429910269884

Culpan, O., & Wright, G. H. (2002) Women abroad: Getting the best results from women managers. *International Journal of Human Resource Management, 13*(5), 784-801, doi: 10.1080/09585190210125921

Çelik, H., & Ekşi, H. (2015). *Nitel desenler gömülü teori*. İstanbul: EDAM Yayınları.

Çetin, M., & Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "cam tavan"a ilişkin algılarının incelenmesi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, 35*, 123-136.

Dahlvig, J. E., & Longman, K. A. (2010). Women's leadership development: A study of defining moments. *Christian Higher Education, 9,* 238–258. doi: 10.1080/15363750903182177

Dasgupta, S. A., Suar, D., & Sing, S. (2013). Impact of manageral communication styles on employees' attitudes and behaviors. *Employee Relations, 35*(2), 173-199. doi: 10.1108/01425451311287862

Datta, S., & Agarwal, U. A. (2017). Factors effecting career advancement of Indian women managers. *South Asian Journal of Business Studies, 6*(3), 314-336. doi: 10.1108/SAJBS-07-2016-0062

Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: Perceptions on corporate mobility and strategies for success. In A. E. Hunter & C. Forden (Eds.), *Readings in the psychology of gender: Exploring our differences and commonalities* (pp. 300–314). Boston: Allyn & Bacon.

De Graft-Johnson, A., Manley, S., & Greed, C. (2005). Diversity or the lack of it in the architectural profession. *Construction Management and Economics, 23*(10), 1035-1043.

De Souza, G. (2002). A study of the influence of promotions on promotion satisfaction and expectations of future promotions among managers. *Human Resource Development Quarterly, 13*(3), 325–340. doi: 10.1002/hrdq.1034

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on technological innovation in family firms. *Family Business Review, 26*(1), 10–31. doi: 10.1177/0894486512466258

DeMatteo, L. A. (1994). From hierarchy to unity between men and women managers towards an androgynous style of management. *Women in Management Review, 9*(7), 21-28. doi: 10.1108/09649429410069944

Derks, B., Ellemers, N., Laar, C., & Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology, 50,* 519–535.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal, 33,* 1072-1089. doi: 10.1002/smj.1955

Dickerson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women. *Group & Organization Management, 25*(2), 191-210. doi: 10.1177/1059601100252006

Doyle, S. (2007). Member checking with older women: A framework for negotiating meaning. *Health Care for Women International, 28*, 888-908. doi: 10.1080/07399330701615325

Dragoni, L., Oh, I. S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 867-882. doi: 10.1037/a0036628

Duff-McCall, K., & Schweinle, K. (2010). Leadership and women. In M. A. Paludi (Ed.), *The psychology of women at work challenges and solutions for our female workforce* (pp. 87-100). London: Praeger.

Dünya Ekonomik Forumu. (2020). *The global gender gap index 2020 rankings*. Erişim: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf adresinden 16.03.2021 tarihinde erişilmiştir.

Dyke, L.S., & Murphy, S. A. (2006). How we define success: a qualitative study of what matters most to women and men. *Sex Roles, 55,* 357-371. doi: 10.1007/s11199-006-9091-2

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781-797. doi: 10.1111/0022-4537.00241

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573

Eby, L.T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 689-708. doi: 10.1002/job.214

Eddleston, K. A., Baldridge, D. C., & Veiga, J. F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: Does gender matter? *Journal of Managerial Psychology, 19*(4), 360-385. doi: 10.1108/02683940410537936

Ehrich, L. C. (2008). Mentoring and women managers: Another look at the field. *Gender in Management: An International Journal, 23*(7), 469-483. doi: 10.1108/17542410810908839

Eker, H. (2018). Toplumsal cinsiyet bağlamında iş dışı zaman kullanımı: Kamuda çalışanlar üzerine sosyolojik bir değerlendirme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8*(8), 1220-1240. doi: 10.26466/opus.440876

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 474-493. doi: 10.5465/amle.2010.0046

Enns, C. Z. (1992). Toward integrating feminist psychotherapy and feminist philosophy. *Professional Psychology: Research and Practice, 23*(6), 453–466. doi:10.1037/0735-7028.23.6.453

Erdwins, C. J., Buffardi, L. C., Casper, W. J., & O'Brien, A. S. (2001). The relationship of women's role strain to social support, role satisfaction, and self-efficacy. *Family Relations, 50*(3), 230-238. doi: 10.1111/j.1741-3729.2001.00230.x

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2003). *Working-time preferences and work–life balance in the EU: some policy considerations for enhancing the quality of life.* Erişim: 26.02.2021 tarihinde https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/fieldefdocument/ef0342en.pdf adresinden erişilmiştir.

Eurostat (Avrupa İstatistik Kurumu). (2021). *Employed women being in managerial positions by age.* Erişim: 08.04.2021 tarihinde https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tqoe1c2/default/table?lang=en adresinden erişilmiştir.

Falco, A., Piccirelli, A., Girardi, D., Di Sipio, A., & De Carlo, N. A. (2014). "The best or nothing": The mediating role of workaholism in the relationship between perfectionism and burnout. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 21,* 213-232. doi: 10.4473/TPM21.2.7

Fassinger, R. E. (2005). Paradigms, praxis, problems, and promise: Grounded theory in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 156-166. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.156

Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review, 2,* 602-612. doi: 10.2307/257512

Fitzgerald, L. F., & Crites, J. O. (1980). Toward a career psychology of women: What do we know? What do we need to know? *Journal of Career Psychology, 27*(1), 44-62. doi: 10.1037/0022-0167.27.1.44

Fouad, N. A., & Guillen, A. (2006). Outcome expectations: Looking to the past and potential future. *Journal of Career Assessment, 14*(1), 130–142. doi: 10.1177/1069072705281370

Fox, S., & Gregory, A. (2006). Personality, management/leadership styles and views on great leadership. In B. J. Punnett vd. (Eds.), *Successful professional*

women of the Americas (pp. 97-113). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction? *Construction Management and Economics, 35*(5), 254–275. doi: 10.1080/01446193.2016.1277026

Frear, K. A., Paustian-Underdahl, S. C., Heggestad, E. D., & Walker, L. S. (2016). Gender and career success: A typology and analysis of dual paradigms. *Journal of Organizational Behavior, 40,* 400-416. doi: 10.1002/job.2338

Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance, 29*(1), 16–32. doi: 10.1080/08959285.2015.1120306

Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review, 30,* 502–522. doi: 10.1108/EUM0000000005936

Funderburk, J. R., & Fukuyama, M. A. (2001). Feminism, multiculturalism, and spirituality: Convergent and divergent forces in psychotherapy. *Women and Therapy, 24*(3/4), 1–18. doi: 10.1300/J015v24n03_01

Gao, H., Lin, Y., & Ma, Y. (2016). Sex discrimination and female top managers: Evidence from China. *Journal of Business Ethics, 138,* 683-702. doi: 10.1007/s10551-015-2892-x

Gatrell, C. J. (2013). Maternal body work: How women managers and professionals negotiate pregnancy and new motherhood at work. *Human Relations, 66*(5), 621–644. doi: 10.1177/0018726712467380

Glaser, B. G. (1965).The constant comparative method of qualitative analysis. *Social Problems, 12*(4), 436-445. doi: 10.2307/798843

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensivity advances in the methodology of grounded theory*. California: The Sociology Press.

Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods, 1*(2), 23-38. doi: 10.1177/160940690200100203

Glaser, B. G. (2008). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. California: The Sociology Press.

Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualtitaive Social Research, 5*(2), 1-22. doi: 10.17169/fqs-5.2.607

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Aldine Transaction.

Gordon, J. R., Pruchno, R. A., Wilson-Genderson, M., Murphy, W. M., & Rose, M. (2012). Balancing caregiving and work. *Journal of Family Issues, 33*(5), 662–689. doi: 10.1177/0192513x11425322

Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal, 22*, 539-550. doi: 10.5465/255743

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Managers' choices of performance measures in promotion decisions: An analysis of alternative job assignments. *Journal of Accounting Research, 51*(5), 1187–1220. doi: 10.1111/1475-679x.12027

Granrose, C. S., Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1992). A proposed model of support provided by two-earner couples. *Human Relations, 45*(12), 1367–1393. doi: 10.1177/001872679204501206

Grant, A. D., & Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons, 57*, 73-83. doi: 10.1016/j.bushor.2013.09.003

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407. doi: 10.1080/17439760902992456

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10,* 76–88. doi: 10.5465/AMR.1985.4277352

Guillaume, C., & Pochic, S.(2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization, 16*(1), 14-36. doi: 10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x

Güçray, S. (2009). Feminist terapi ve psikolojik danışma: Kültürel dönüşüm ve köklü toplumsal değişimlerin bir sonucu olarak gelişimsel bir perspektif. F. Korkut-Owen, R. Özyürek, ve D. W. Owen (Ed.), *Gelişen psikolojik danışma ve rehberlik: Meslekleşme sürecindeki ilerlemeler* (s 99-130). Ankara: Nobel Akademi.

Güney, S., Gohar, R., Kılıç-Akıncı, S., & Akıncı, M. M. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies, 8*(1), 194-211.

Gürsoy-Ulusoy, Ş. (2018). Mekansız zamanlar zamansız mekanlar arasındaki plaza çalışanı beyaz yaka'lar. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 241-261. doi: 10.21733/ibad.381779

Hackett, G., & Betz, N. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior, 18*, 326-339. doi: 10.1016/0001-8791(81)90019-1

Hackett, G., & Byars, A. M. (1996). Social cogntive theory and the career development of African American women. *The Career Development Quarterly, 44*(4), 322–340. doi: 10.1002/j.2161-0045.1996.tb00449.x

Hartung, P. J. (2013). The life-span, life-space theory of careers. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 83-114). New Jersey: John Wiley & Sons.

Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review, 10*(4), 373–396. doi: 10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x

Hayden, J., Cottrell, R., Green, L., Ames, E., & Ramsey, D. (2008). Professional development in retirement: The top rung on the career ladder. *Health Promotion Practice, 9*(3), 232-236. doi: 10.1177/1524839908319166

Hayes, J., Allinson, C. W., & Armstrong, S. J. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review, 33*(4), 403-417. doi: 10.1108/00483480410539489

Heikkinen, S., Lamsa, A. M., & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support their careers. *Scandinavian Journal of Management, 30*, 27-39. doi: 10.1016/j.scaman.2013.04.004

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*(4), 657-674. doi: 10.1111/0022-4537.00234

Herrera, R. S., & DelCampo, R. L. (1995). Beyond the superwoman syndrome: Work satisfaction and family functioning among working-class, Mexican American women. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences, 17*(1), 49–60. doi: 10.1177/07399863950171003

Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology, 60,* 456-470. doi: 10.1037/0022-3514.60.3.456

Hildebrandt, H. W., & Liu, J. (1990). Communication through foreign languages: An economic force in Chinese enterprises. *Journal of Asian Pacific Communication, 2*(1), 45–67.

Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Holder, A. M. B., Jackson, M. A., & Ponterotto, J. G. (2015). Racial microaggression experiences and coping strategies of black women in corporate leadership. *Qualitative Psychology, 2*(2), 164–180. doi: 10.1037/qup0000024

Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(4), 348–365. doi: 10.1037/a0014093

Howard, A., & Bray, D.W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.

Hu, Y., Zang, Q., & Wang, X. (2019). Potentials of top management team career development and corporate social responsibility. *Career Development International, 24*(6), 560-579. doi: 10.1108/CDI-04-2018-0114

Hutchens, R. M., & Dentinger, E. (2003). Moving toward retirement. In P. Moen (Ed.), *It's about time couples and careers* (pp. 259-274). London: Cornell University Press.

Hutchings, K. (2000) Class and gender influences on employment practices in Thailand: An examination of equity policy and practice. *Women in Management Review, 15*(8), 385–403. doi: 10.1108/09649420010379303

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review, 18*(l), 56-87.

Ilie, C., & Cardoza, G. (2018). Thinking styles, gender, and decision making in Latin American management. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion, 31*(1), 29–42. doi: 10.1108/arla-04-2017-0093

Insch, G. S., McIntyre, N., & Napier, N. K. (2008). The expatriate glass ceiling: The second layer of glass. *Journal of Business Ethics, 83,* 19-28. doi: 10.1007/s10551-007-9649-0

International Labour Organization (ILO). (2019). *Women in leadership bring better business performance*: Erişim: 26.03.2021 tarihinde https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm adresinden erişilmiştir.

International Labour Organization (ILO). (2018). *World employment social outlook trends 2018.* Erişim: 28.10.2019 tarihinde https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf adresinden erişilmiştir.

Ivarsson, S. M., & Ekehammar, B. (2001). Women's entry into management: Comparing women managers and non-managers. *Journal of Managerial Psychology, 16*(4), 301-314. doi: 10.1108/02683940110392345

Jauhar, J., & Lau, V. (2018). The 'glass ceiling' and women's career advancement to top management: The moderating effect to social support. *Global Business and Management Research: An International Journal, 10*(1), 163-178.

Jepson, L. J. (2010). *An analysis of factors that influence the success of women engineering leaders in corporate America* [Unpublished doctorial dissertation]. Antioch University, California.

Jogulu, U., & Wood, G. (2011). Career progression of managers: An Asia-Pacific perspective. *Gender in Management: An International Journal, 26*(8), 590-603.

Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management, 30*(2), 175-185. doi: 10.1016/j.scaman.2013.07.002

Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: Experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, *26*(1), 61–77. doi: 10.1177/0950017011426313

Kabasakal, H., Aycan, Z., Karakas, F. & Maden, C. (2011). Women in management in Turkey. In M. J. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management worldwide: Progress and prospects* (pp. 273–294). Aldershot, UK: Ashgate.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). Caution: Men at work. *Nature, 458*, 12-14.

Kahn, S. E. (1988). Feminism and career counseling with women. *Journal of Career Development, 14*(4), 242-248.

Kaifi, B. A., Noor, A. O., Nguyen, N. L., Aslami, W., & Khanfar, N. M. (2013). The importance of situational leadership in the workforce: A study based on gender, place of birth, and generational affiliation. *Journal of Contemporary Management, 3*(2), 29-40.

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology, 82*, 965–990.

Kapar, R. (2012). Ekonomik krizlerin çalışanların sağlığı ve güvenliği üzerindeki etkileri. *Çalışma ve Toplum, 34*(3), 73-100.

Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Karcıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "Cam tavan sendromu" üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28*(4), 1-20.

Keohane, N. (2007). Crossing the bridge: Reflections on women in leadership. In B. Kellerman & D. L. Rhode (Eds.), *Women and leadership: The state of play and strategies for change* (pp. 65–92). San Francisco: Wiley.

Khan, S. A. R., Yu, Z., Golpira, H., & Sharif, A. (2019). The nexus between corporate social responsibility and corporate performance: An empirical evidence. *Scientific Journal of Logistics, 15*(2), 291-303.

Killeen, L. A., Lopez-Zafra, E., & Eagly, A. H. (2006). Envisioning oneself as a leader: Comparisons of women and men in Spain and The United States. *Psychology of Women Quarterly, 30,* 312–322. doi: 10.1111/j.1471-6402.2006.00299.x

Kim, Y., & Cho, Y. (2018). The status of women leaders in South Korea: challenges and opportunities. In Y. Cho & G. N. McLean (Eds.), *Korean women in leadership* (pp. 3-21). Switzerland: Springer.

King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., & Adams, G. A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior, 16,* 235-258. doi: 10.1002/job.4030160306

Knutson, B. J., & Schmidgall, R. S. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40*(6), 64–75. doi: 10.1177/001088049904000618

Koelsch, L. E. (2013). Reconceptualizing the member check interview. *International Journal of Qualitative Methods, 12,* 168-179. doi: 10.1177/160940691301200105

Konan, B. (2011). Türk kadınının siyasi hakları kazanma süreci. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 60*(1), 157-174.

Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics, 9,* 283-292.

Korkut-Owen, F., & Mutlu, T. (2016). Türkiye'de fen bilimleri, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarının seçiminde cinsiyetler arası farklılıklar. *Yaşadıkça Eğitim, 30*(2), 53-72.

Korkut-Owen, F., & Niles, S. G. (2011). Yeni yaklaşım ve modeller. B. Yeşilyaprak (Ed.), *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı kuramdan uygulamaya* içinde (s. 273-321). Ankara: Pegem Akademi.

Kossek, E. E., & Buzzanell, P. M. (2018). Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management, 57,* 813-822. doi: 10.1002/hrm.21936

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. doi: 10.1108/02610150610706276

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Wolpin, J. (2012). Work-family conflict, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey. *Gender in Management: An International Journal, 27*(3), 202-213. doi: 10.1108/17542411211221286

Kulik, C. T., & Metz, I. (2017). Women at the top: Will more women in senior roles impact organizational outcomes? In M. A. Hitt, S. E. Jackson, S. Carmona, L. Bierman, C. E. Shalley, & D. M., Wright (Eds.), *The Oxford handbook of strategy implementation* (pp. 239-281). New York: Oxford University Press.

Kulik, C. T., Metz, I., & Gould, J. A. (2016). In the company of women: The well-being consequences of working women with (and for) other women. In M. L. Connerley & J. Wu (Eds.), *Handbook on well-being of working women* (pp. 189-208). London: Springer.

Kulik, L., Shilo-Levin, S., & Liberman, G. (2016). Work–family role conflict and well-being among women and men. *Journal of Career Assessment, 24*(4), 651–668. doi: 10.1177/1069072715616067

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology, 61,* 244-258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004

Kuzgun, Y., & Sevim, S. A. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37*(1), 14-27.

Lahti, E. (2013). *Women and leadership: Factors that influence women's career success* [Unpublished master thesis]. Lahti University, Finland.

Lalande, V. M., Crozier, S. D., & Davey, H. (2000). Women's career development and relationships: A qualitative inquiry. *Canadian Journal of Counseling, 34*(3), 193-203.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Lease, S. H., & Dahlbeck, D. T. (2009). Parental influences, career decision-making attributions, and self-efficacy. *Journal of Career Development, 36*(2), 95–113. doi: 10.1177/0894845309340794

Lent, R. W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly, 61*(1), 2–14. doi: 10.1002/j.2161-0045.2013.00031.x

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology, 47,* 36-49. doi: 10.1037/0022-0167.47.1.36

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (pp. 255-311). San Francisco: Jossey-Bass.

Lepine, I. (1992). Making their way in the organization women managers in Quebec. *Women in Management Review, 7*(3), 17-21. doi: 10.1108/09649429210011345

Leung, A. S. M., & Clegg, S. R. (2001). The career motivation of female executives in the Hong Kong public sector. *Women in Management Review, 16*(1), 12-20.

Lewis, A. E., & Fagenson, E. A. (1995). Strategies for developing women managers: How well do they fulfil their objectives? *Journal of Management Development, 14*(2), 39-53.

Lin, C. (2018). *Stereotype threat, perfectionism, and women's career outcomes* [Unpublished dissertation]. Purdue University, Indiana.

Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science, 33*(2), 135–149. doi: 10.1177/0165551506068174

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage.

Linehan, M., & Scullion, H. (2008). The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of Business Ethics, 83,* 29–40.

Linnabery, E., Stuhlmacher, A. F., & Towler, A. (2014). From whence cometh their strength: Social support, coping, and well-being of Black women professionals. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 20*(4), 541–549. doi: 10.1037/a0037873

Lituchy, T. R., & Duffy, A. (2006). What the successful women said about professional and life experiences: Barriers, social support and mentors. In B. J. Punnett & ass. (Eds.), *Successful professional women of the Americas* (pp.114-130). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Livingstone, D. W., Pollock, K. & Raykov, M. (2014). Family binds and glass ceilings: Women managers' promotion limits in an 'knowledge economy'. *Critical Sociology, 42*(1), 1-22. doi: 10.1177/0896920514532663

Lo, S., Stone, R., & Ng, C. W. (2003). Work-family conflict and coping strategies adopted by female married professionals in Hong Kong. *Women in Management Review, 18*(4), 182-190. doi: 10.1108/09649420310479381

Locke, K. (2003). *Grounded theory in management research* (2. ed.). London: Sage.

Lockwood, N. (2004) *The glass ceiling: Domestic and international perspectives*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Lu, S. L., & Sexton, M. (2010) Career journeys and turning points of senior female managers in small construction firms. *Construction Management and Economics, 28*(2), 125-139. doi: 10.1080/01446190903280450

Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 777–785. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.777

Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology, 85,* 86–101. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.86

Maree, J. G. (2010). Career-story interviewing using the three anecdotes technique. *Journal of Psychology in Africa, 20*(3), 369–379. doi: 10.1080/14330237.2010.10820388

Marlow, N. D., Marlow, E. K., & Arnold, V. A. (1995). Career development and women managers: Does "one size fit all"? *Human Resource Planning, 18*(2), 38-49.

Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women in Management Review, 19*(3), 154–163. doi:10.1108/09649420410529861

Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M., & Schmidt, A. (2008). The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success. *Journal of Managerial Psychology, 23*(3), 292–323. doi: 10.1108/02683940810861392

Mayring, P. (2011). *Nitel sosyal araştırmaya giriş nitel düşünce için bir rehber*. Ankara: BilgeSu Yayıncılık.

McGoldrick, M., & Carter, E. (1982). Family life cycle. In F. Walsh (Ed.), *Normal family process* (pp. 167-195). New York: The Guilford Press.

McMahon, M., Watson, M., & Bimrose, J. (2012). Career adaptability: A qualitative understanding from the stories of older women. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 762–768. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.016

McMillan, J. H. (2004). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (4. ed.). Boston: Pearson.

McWhirter, E. H. (1997). Empowerment, social activism, and counseling. *Counseling and Human Development, 29,* 1–11.

Mehdizadeh, N. (2016). Work-family balance and the well-being of educated women in Iranian. In M. L. Connerley & J. Wu (Eds.), *Handbook on well-being of working women* (pp. 703-716). London: Springer.

Melamed, T. (1996). Career success: An assessment of a gender-specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(3), 217–242. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00612.x

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research a guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Metz, I. (2004). Do personality traits indirectly affect women's advancement? *Journal of Managerial Psychology, 19*(7), 695-707. doi: 10.1108/02683940410559383

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. ed.). London: Sage.

Mills, M., Rindfuss, R. R., McDonald, P., & te Velde, E. (2011). Why do people postpone parenthood? Reasons and social policy incentives. *Human Reproductive Update, 17*(6), 848–860. doi: 10.1093/humupd/dmr026

Misic-Andric, M. (2015). Women's career advancement in organizations: Integrative framework for research. *Journal of Engineering Management and Competitiveness, 5*(2), 102-107.

Moly, K., & Seema, S. P. (2016). Role conflict and coping strategies of women managers in higher education in Kerela. *International Journal of Multidisciplinary Research, 6*(1), 195-205.

Morse, J. M. (2007). Sampling in grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage handbook of grounded theory* (pp. 229-244). London: Sage.

Murdock, N. L. (2016). *Psikolojik danışma ve psikoterapi kuramları: Olgu sunumu yaklaşımıyla* (Çev. Ed. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Akademi.

Napasri, T., & Yukongdi, V. (2015). A study of Thai female executives: Perceived barriers to career advancement. *Review of Integrative Business & Economics Research, 4*(3), 108-120.

Narman, G. (2006). *Kadının iş yaşamına katılımı ve kadın yöneticilik modelleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Naqvi, F. (2011). Perspectives of Indian women managers in the public sector. *Indian Journal of Gender Studies, 18*(3), 279–309. doi: 10.1177/097152151101800301

Neale, J., & Özkanlı, Ö. (2010). Organisational barriers for women in senior management: A comparison of Turkish and New Zealand universities. *Gender and Education, 22*(5), 547-563. doi: 10.1080/09540250903524113

Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2000). Women executives: Health, stress, and success. *Academy of Management Perspectives, 14*(2), 107–121. doi:10.5465/ame.2000.3819310

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400–410. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400

Newell, S. (1993). The superwoman syndrome: Gender differences in attitudes towards equal opportunities at work and towards domestic responsibilities at home. *Work, Employment and Society, 7*(2), 275–289. doi:10.1177/095001709372006

Ng, C. W., & Chakrabarty, A. S. (2005). Women Managers in Hong Kong: Personal and political agendas. *Asia Pacific Business Review, 11*(2), 163-178. doi: 10.1080/1360238042000291207

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior, 85,* 169-179. doi: 10.1016/j.jvb.2014.06.001

Ng, C. W., & Pine, R. (2003). Women and men in hotel management in Hong Kong: Perceptions of gender and career development issues. *International Journal of Hospitality Management, 22*(1), 85–102. doi: 10.1016/s0278-4319(02)00077-4

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review, 18*(2), 136–148. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x

Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. (2013). *21. yüzyılda kariyer gelişimi müdahaleleri* (Çev. Ed. F. Korkut-Owen). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Norouzzadeh, R., & Aghapour, B. (2018). The relationship between thinking styles and entrepreneurship characteristics of faculty members in the distance education system. *Quarterly Journal of Iranian Distance Education, 1*(2), 31-44.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics, 27,* 321-334.

OECD. (2019). *Gender differences in employment.* Erişim: 05.03.2021 tarihinde https://www.oecd.org/els/soc/LMF_1_6_Gender_differences_in_employment_outcomes.pdf adresinden erişilmiştir.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing, 18*(5), 639–666. doi: 10.1016/s0883-9026(03)00014-4

Omar, A., & Davidson, M. (2001). Women in management: A comparative cross-cultural overview. *Cross Cultural Management: An International Journal, 8*(3/4), 35-67. doi: 10.1108/13527600110797272

Omair, K. (2010). Typology of career development for Arab women managers in the United Arab Emirates. *Career Development International, 15*(2), 121-143. doi: 10.1108/13620431011040932

O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International, 10*(3), 168-189.

O'Neil, D. A., Bilimoria, D., & Saatcioğlu, A. (2004). Women's career types: Attributions of satisfaction with career success. *Career Development International, 9*(5), 478-500. doi: 10.1108/13620430410550745

O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics, 80*(4), 727-743. doi: 10.1007/s10551-007-9465-6

O'Neill, R. M., Shapiro, M., Ingols, C., & Blake-Beard, S. (2013). Understanding women's career goals across ethnic identities. *Advancing Women in Leadership, 33,* 214-226. doi: 10.18738/awl.v33i0.111

Orser, B., Riding, A., & Stanley, J. (2012). Perceived career challenges and response strategies of women in the advanced technology sector. *Entrepreneurship & Regional Development, 24*(1–2), 73–93. doi: 10.1080/08985626.2012.637355

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1*(1), 56-78.

Özmutaf, N. M., Aktekin, E., & Çıta, K. (2015). The effects of innovative features of women managers on their business performance: The food exporter companies in Aegean Region sample. *Social and Behavioral Sciences, 195,* 220-229. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.353

Pafford, S., & Schaefer, T. (2017). Women at work and business leadership effectiveness. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 21*(1), 1-18.

Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (2001). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior, 13*(4), 339-356. doi: 10.1002/job.4030130403

Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behaviour, 22,* 551-68. doi: 10.1002/job.102

Parker, P. S., & Ogilvie, D. (1996). Gender, culture, and leadership: Toward a culturally distinct model of African-American women executives' leadership strategies. *Leadership Quarterly, 7*(2), 189-214.

Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management, 17*(1), 57–76. doi: 10.1177/014920639101700105

Portello, J. Y., & Long, B. C. (2001). Appraisals and coping with workplace interpersonal stress: A model for women managers. *Journal of Counseling Psychology, 48*(2), 144-156. doi: 10.1037/0022-0167.48.2.144

Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management, 18*(2), 215–237. doi: 10.1177/014920639201800202

Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women "take care," men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal, 12,* 25-49. doi: 10.1080/10887150802371799

Pringle, J. K., & Gold, U. O. C. (1989). How useful is career planning for today's managers? *Journal of Management Development, 8*(3), 21-26.

Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues, 6*(2), 176-194.

Quick, J. C., Gavin, J. H., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2000). Executive health: Building strenght, managing risks. *Academy of Management Perspectives, 14*(2), 34-46. doi: 10.5465/ame.2000.3819304

Quimby, J. L., & Santis, A. M. (2006). The Influence of role models on women's career choices. *The Career Development Quarterly, 54*(4), 297–306. doi: 10.1002/j.2161-0045.2006.tb00195.x

Rajesh, S. (2013). Second career of women professionals in India: A corporate perspective. *Asian Journal of Management Research, 4*(1), 27-47.

Rasdi, R. M., Ismail, M., & Garavan, T.N. (2011). Predicting Malaysian managers objective and subjective career success. *International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3528-3549. doi: 10.1080/09585192.2011.560878

Rath, T. S., Mohanty, M., & Pradhan, B. B. (2019). An alternative career progression model for Indian women bank managers: A labyrinth approach. *Women's Studies International Forum, 73,* 24-34. doi: 10.1016/j.wsif.2019.01.005

Renshaw, J. R. (1999). *Kimono in the boardroom the invisible evolution of Japanese women managers*. New York: Oxford University Press.

Rhode, D. L., & Kellerman, B. (2007). Women and leadership. In B. Kellerman & D. L. Rhode (Eds.), *Women ve leadership: The state of play and strategies for change* (pp. 1-62). San Francisco: Wiley.

Riach, P. A., & Rich, J. (2002). Field experiments of discrimination in the market place. *The Economic Journal, 112,* 480-518. doi: 10.1111/1468-0297.00080

Robbins, S. P. (2002). *Essentials of organizational behavior* (7. ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Roche, M. (2018). *How does she do it all? A test of the social cognitive career theory self-management model of women's multiple role management* [Unpublished doctoral thesis]. Loyola University, Chicago.

Roebuck, D. B., Smith, D. N. & Haddaoui, T. E. (2013). Cross-generational perspectives on work-life balance and its impact on women's opportunities for leadership in the workplace. *Advancing Women in Leadership, 33*, 52-62. doi: 10.18738/awl.v33i0.96

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, *68*(6), 119-25.

Russell, J. E. A. (2006). Career counseling for women in management. In W. B. Walsh & M. J. Heppner (Eds.), *Handbook of career counseling for women* (pp. 453-512). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management, 16*, 81-90. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 470-484. doi: 10.1037/a0022133

Sachs, R., Chrisler, J. C., & Devlin, A. S. (1992). Biographic and personal characteristics of women in management. *Journal of Vocational Behavior, 41*, 89-100. doi: 10.1016/0001-8791(92)90041-W

Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly, 30,* 1-16. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101314

Sargent, L. D., Bataille, C. D., Vough, H. C., & Lee, M. D. (2011). Metaphors for retirement: Unshackled from schedules. *Journal of Vocational Behavior, 79,* 315-324. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.002

Savickas, M. (2009). Career-style counseling. In T. J. Sweeney (Ed.), *Adlerian counseling and psychotherapy: A practitioner's approach* (5 ed., pp. 183-207). London: Routledge.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly, 45*(3), 247–259. doi:10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x

Schein, V. E. (2002). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675-688. doi: 10.1111/0022-4537.00235

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology, 60*(3), 340–344. doi: 10.1037/h0076637

Schreiber, P. J. (1998). Women's career development patterns. *New Directions for Adult and Continuing Education, 80*, 5-13. doi: 10.1002/ace.8001

Schulz, D. J. (2013). *A perspective on female executives' experiences with career planning and advancement in organizations* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Phoenix, Arizona.

Schulz, D. J., & Enslin, C. (2014). The female executive's perspective on career planning and advancement in organizations: Experiences with cascading gender bias, the double-bind, and unwritten rules to advancement. *SAGE Open, 4*(4), 1-9. doi: 10.1177/2158244014558040

Sermaye Piyasası Kurulu. (2012). *Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ.* Erişim: 28.10.2019 tarihinde https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20120211/0 adresinden erişilmiştir.

Shahtalebi, S., & Yarmohammadian, M. H. (2012). Barriers to women managers climb the peaks of success. *Social and Behavioral Sciences, 46*, 3088–3092. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.06.016

Sharabi, M. (2008). Promotion according to who or what you know: Managers' and workers' perception of factors influencing promotion. *Human Source Development International, 11*(5), 545-554. doi: 10.1080/13678860802417700

Sharf, R. S. (2017). *Kariyer gelişim kuramlarının kariyer danışmasına uygulanması* (Çev. Ed. F. Bacanlı & K. Öztemel). Ankara: Pegem Akademi.

Simard, C., Henderson, A. D., Gilmartin, S., Schiebinger, L., & Whitney, T. (2008). *Climbing the technical ladder: Obstacles and solutions for mid-level women in technology*. Michelle R. Clayman Institute for Gender Research, Stanford University.

Simeon, R., Nicholson, J. D., & Yu Wong, Y. (2001). Comparisons of Asian and US workplace gender roles. *Cross Cultural Management: An International Journal, 8*(2), 47–59. doi: 10.1108/13527600110797236

Simpson, R., & Altman, Y. (2000). The time bounded glass ceiling and young women managers: Career progress and career success- evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training, 24,* 190-198.

Siyez, D. M. (2011). Gelişimsel yaklaşımlar. B. Yeşilyaprak (Ed.), *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı kuramdan uygulamaya* (s. 172-214). Ankara: Pegem Akademi.

Siyez, D. M. (2013). Kariyer gelişimi kuramlarını anlama ve uygulama. F. Korkut Owen (Ed.), *21. yüzyılda kariyer gelişimi müdahaleleri* (s. 42-93). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sloan, M. M. (2010). Controlling anger and happiness at work: An examination of gender differences. *Gender, Work & Organization, 19*(4), 370–391. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00518.x

Smart, R. M. (1998). Career stages in Australian professional women: A test of Super's model. *Journal of Vocational Behavior, 52,* 379-395. doi: 10.1006/jvbe.1997.1630

Sommers-Flanagan, J., & Sommers-Flanagan, R. (2004). *Counseling and psychotherapy theories in context and practice: Skills, strategies, and techniques*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Srivastava, R. V., & Tang, T. (2018). Coping intelligence theory: coping strategies, satisfaction and sales commission. *Journal of Business & Industrial Marketing, 33*(5), 610–624. doi: 10.1108/JBIM-03-2017-0072

Stavropoulou, O., & Protopapa, S. (2013). A strengths-based approach to mentoring women entrepreneurs: How to free the strengths within them. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2*(13), 1-10.

Steffy, B. D., & Ashbaugh, D. (1986). Dual-career planning, marital satisfaction and job stress among women in dual-career marriages. *Journal of Business and Psychology, 1*(2), 114-123.

Stern, P. N., & Pyles, S. H. (1985). Using grounded theory methodology to study women's culturally based decisions about health. *Health Care for Women International, 6*(1-3), 1–24. doi: 10.1080/07399338509515680

Still, L., & Timms, W. (1998). Career barriers and the older woman manager. *Woman in Management Review, 13*(4), 143-155.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.

Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management, 10*, 239–252.

Sueda, K. (2018). Japanese women managers' employee-oriented communication styles: An analysis using constructivist grounded theory. *International Journal of Business Communication*, 1-26. doi: 10.1177/2329488418803659

Sujatha, R. (2008). Barriers in career growth of women managers: An Indian scenario. *Asia Pacific Business Review, 4*(3), 108–116. doi:10.1177/097324700800400313

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282-298. doi: 10.1016/0001-8791(80)90056-1

Super, D. E., & Jordaan, J. P. (1973). Career development theory. *Journal of Guidance & Counselling, 1*(1), 3-16. doi: 10.1080/03069887308259333

Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology, 29*, 333-372.

Suranga-Silva, D. A. C., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Male vs female leaders: Analysis of transformational, transactional & laissez-faire women leadership styles. *European Journal of Business and Management, 9*(9), 19-26.

Şahin, K., Eser, B., Kaplan, T., & Özdündar, G. (2018). Yönetim kurullarında kadın yönetici temsili: Türkiye'de yönetim kurulları yapısının cinsiyet bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14*(4), 1147-1166.

Şanal, M. (2008). Factors preventing women's advancement in management in Turkey. *Education, 128*(3), 380-391.

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. doi: 10.1108/IJOA-07-2018-1476

Tajlili, M. H. (2014). A framework for promoting women's career intentionality and work-life integration. *The Career Development Quarterly, 62*(3), 254- 267. doi: 10.1002/j.2161-0045.2014.00083.x

Tan, E. M. (1979). *Kadın ekonomik yaşamı ve eğitimi*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Tavşancıl, E., & Aslan, A. E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Thurgate, C. (2011). Understanding the importance of career planning. *British Journal of Healthcare Assistants, 5*(1), 35-37.

Tlaiss, H. A. (2014). Between the traditional and the contemporary: careers of women managers from a developing Middle Eastern country perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(20), 2858–2880. doi: 10.1080/09585192.2014.914054

Tlaiss, H. (2013a). Women managers in United Arab Emirates: Successful careers or what? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 32*(8), 756-776. doi: 10.1108/EDI-12-2012-0109

Tlaiss, H. A. (2013b). Determinants of job satisfaction in the banking sector: the case of Lebanese managers. *Employee Relations, 35*(4), 377-395. doi: 10.1108/ER-10-2011-0064

Tlaiss, H., & Kauser, S. (2010). Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon. *Gender in Management: An International Journal, 25*(6), 462–496. doi: 10.1108/17542411011069882

Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011a). Career success of Arab women managers: An empirical study in Lebanon. *Education, Business and Society: Comtemporary Middle Eastern Issues, 4*(1), 43-61. doi: 10.1108/17537981111111265

Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011b). The impact of gender, family and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management: An International Journal, 26*(1), 8-36. doi: 10.1108/17542411111109291

Torchia, M., Calabro, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management, 34*, 215-224. doi: 10.1016/j.scaman.2018.02.001

Turco, C. (2010). Women supporting womenin the workplace: In my own voice. In M. A. Paludi (Ed.), *The psychology of women at work challenges and solutions for our female workforce* (pp. 201-204). London: Praeger.

TÜİK. (2020). *İş gücü istatistikleri dönemsel sonuçları.* Erişim: 07.03.2021 tarihinde https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=istihdam-issizlik-ve-ucret-108&dil=1 adresinden erişilmiştir.

TÜİK (2017). *İstatistiklerle kadın araştırması raporu*. Erişim: 23.12.2018 tarihinde http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do;jsessionid=1T1ncfYTdFVpLK4xYwdB8MLVQtXMQpN4hTLqBG2Fw399X2Y3WcbJ!453501102?id=27594 adresinden erişilmiştir.

Uğur, S. B. (2014). *Boşanma sürecinin akademisyen kadınlar üzerine etkileri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

United States Department of Labor. (2015). *The economics daily*. Erişim: 26.10.2019 tarihinde https://www.bls.gov/opub/ted/2016/39-percent-of-managers-in-2015-were-women.htm adresinden erişilmiştir.

Urquhart, C. (2018). *Nitel araştırmalar için temellendirilmiş kuram uygulama rehberi* (Çev. Z. Ünlü & E. Külekçi). Ankara: Anı Yayıncılık.

Ün, S. (2019). *Plaza dili üzerine toplum dil bilimsel bir inceleme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

van Esch, C., Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2018). How perceived riskiness influences the selection of women and men as senior leaders. *Human Resource Management, 57*(4), 915–930. doi: 10.1002/hrm.21902

Vikipedi Özgür Ansiklopedi. (2021). *Plaza dili*. Erişim: 05.04.2021 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/Plaza_dili adresinden erişilmiştir.

Wajcman, J. (1996). Women and men managers. In R. Crompton, D. Gallie & K. Purcell (Eds.), *Changing forms of employment organisations, skills and gender* (pp. 259-277). London: Routledge.

Walston, S. L. (2014). Chief executive officers' perceived value of coaching: Individual and organisational influences. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 7*(2), 115-131. doi: 10.1080/17521882.2014.924543

Wang, J. (2009). Networking in the workplace: Implications for women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education, 122,* 33-42. doi: 10.1002/ace.332

Wheeless, V. E., & Berryman-Fink, C. (1985). Perceptions of women managers and their communicator competencies. *Communication Quarterly, 33*(2), 137–148. doi: 10.1080/01463378509369589

White, B. (1995). The career development of successful women. *Women in Management Review*, *10*(3), 4-15. doi: 10.1108/09649429510085053

Wichert, I. (2011). *Where have all senior women gone? Nine critical job assignments for women leaders.* London: Palgrave Macmillan.

Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior, 106,* 220-235. doi: 10.1016/j.jvb.2018.02.005

Wood, G. J., & Newton, J. (2006a). Childlessness and women managers: 'Choice', context and discourses. *Gender, Work and Organization, 13*(4), 338-358.

Wood, G. J., & Newton, J. (2006b). "Facing the wall"-"equal" opportunity for women in management? *Equal Opportunities International*, *25*(1) 8-24. doi: 10.1108/02610150610645931

Woodhams, C., Xian, H., & Lupton, B. (2014). Women managers' careers in China: Theorizing the influence of gender and collectivism. *Human Resource Management, 54*(6), 913–931. doi: 10.1002/hrm.21643

Woodward, D. (2007). Work-life balancing strategies used by women managers in British “modern” universities. *Equal Opportunities International, 26*(1), 6–17. doi: 10.1108/02610150710726507

Xian, H., & Woodhams, C. (2008). Managing careers: experiences of successful women in the Chinese IT industry. *Gender in Management: An International Journal, 23*(6), 409-425. doi: 10.1108/17542410810897535

Yalom, M. (2002). *Antik çağlardan günümüze evli kadının tarihi* (Çev. Z. Yelçe). İstanbul: Çitlembik Yayınları.

Yapar Gönenç, A. (2006). Fransa’da ve Türkiye’de kadın hareketleri. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 27, 63-84.

Yeagley, E. E., Subich, L. M., & Tokar, D. M. (2010). Modeling college women’s perceptions of elite leadership positions with Social Cognitive Career Theory. *Journal of Vocational Behavior, 77,* 30-38. doi: 10.1016/j.jvb.2010.02.003

Yetim, E., & Demirdizen Çevik, D. (2018). Bir iş sağlığı konusu olarak öğretmenlerde iş stresi ve başa çıkma yolları: Alan araştırması. *Journal of Awareness, 3,* 637-652. doi: 10.26809/joa.2018548676

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. bs). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yuasa, M. (2005). Japanese women in management: Getting closer to “realities” in Japan. *Asia Pacific Business Review, 11*(2), 195–211. doi: 10.1080/1360238042000291180

Yukongdi, V. (2005). Women in management in Thailand: Advancement and prospects. *Asia Pacific Business Review, 11*(2), 267-281. doi: 10.1080/1360238042000291144

Zhu, G., Wolff, S. B., Hall, D. T., Heras, M. L., Gutierrez, B., & Kram, K. (2013). Too much or too little? A study of the impact of career complexity on executive adaptability. *Career Development International, 18*(5), 457-483. doi: 10.1108/CDI-07-2012-0067