

Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi¹

DOI: 10.26466/opus.865901

*

Dünya Baz * – A. Esra Aslan**

* Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Hasan Ali Yücel Eğt. Fak., İstanbul/ Türkiye
E-Posta: dunypadr@gmail.com

ORCID: [0000-0003-2197-4229](https://orcid.org/0000-0003-2197-4229)

** Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Hasan Ali Yücel Eğt. Fak., İstanbul/ Türkiye
E-Posta: aeaslan@hotmail.com

ORCID: [0000-0002-0113-1745](https://orcid.org/0000-0002-0113-1745)

Öz

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya kuramsal örnekleme yoluyla ulaşılan ve çeşitli sektörlerde görevini sürdüren 21 üst düzey kadın yönetici katılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden gömülü teori tasarımında yürütülen araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde sırasıyla açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlama basamakları izlenmiştir. Analiz işlemleri sonucunda katılımcıların kariyer gelişimleri süresince sekiz farklı kariyer engeli ile karşılaştığı belirlenmiştir. Bu engellerin kaynağına bakıldığında toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi ile kurumsal ve bireysel nedenlerin bulunduğu gözlenmiştir. Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklanan kariyer engelleri arasında rol çatışması ve mesleki yeterliklerine ilişkin etiketlenme gibi faktörler yer almıştır. Kurumsal kaynaklı kariyer engelleri olarak ise şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi ve kurumsal kriz dönemleri ortaya çıkmıştır. Son olarak aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri, bireysel nedenlerden kaynaklanan kariyer engelleri arasındadır. Elde edilen sonuçlar ilgili literatür çerçevesinde tartışılarak bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, kariyer gelişimi, üst düzey kadın yönetici, kariyer engelleri.

¹ Bu çalışma birinci yazarın İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Eğitimde Psikolojik Hizmetler Doktora Programı'nda Prof. Dr. A. Esra Aslan danışmanlığında yürütmekte olduğu doktora tezinden alınmıştır.

The Analysis of Senior Women Managers' Career Barriers

*

Abstract

The main purpose of this study was to examine the career barriers of senior women managers. 21 senior women managers, who were reached through theoretical sampling and working in various sectors, participated in the research. The data of the research carried out in the grounded theory design, one of the qualitative research methods, were acquired through semi-structured interview technique. In the analysis of the data acquired; open coding, selective coding and theoretical coding steps were followed respectively. As a result of the analysis, it was determined that the participants encountered eight different career barriers during their career development. It has been observed that at the root of these obstacles there are expectations of gender roles and institutional and individual reasons. Career barriers arising from the expectation of social gender roles included role conflict and labeling of professional competencies. Institutional career barriers included fierce competition environment, stressful aspects of the job, initiation into the men's club, regression of position and periods of corporate crisis. Finally, crisis periods in the family life cycle are among career barriers arising from individual reasons. The results were discussed within the framework of the relevant literature and some suggestions were made.

Key Words: Career, career development, senior women managers, career barriers.

Giriş

Kariyer, bireyin doğumundan ölümüne değin geçen süreçte mesleki roller ile diğer yaşam rollerinin ilişkisinde meydana gelen ilerleme, gerileme ve duraklamaları ifade etmektedir (Yeşilyaprak, 2011). Kariyerin yaşam boyu devam eden olaylar dizisi olarak ele alınmasıyla birlikte kariyer gelişimi kavramı ön plana çıkmıştır. Kariyer gelişimi, bireysel kariyer davranışlarını etkileyen faktörleri ve süreçleri tanımlamaktadır (Herr, 2001). Çeşitli kuramlar tarafından kariyer gelişimi üzerinde pek çok faktörün etkisinden söz edilmektedir. Bu faktörlerden birisi de cinsiyettir (Patton ve McMahan, 2006). Özellikle çoklu roller, iş yaşamında karşı karşıya kalınan eşitsizlikler ve kariyer engelleri açısından incelendiğinde kadınların kariyer gelişiminde erkeklerinkinden farklı bir bağlam ortaya çıkmaktadır (Betz, 2008). Benzer şekilde üst düzey yöneticilerin kariyer gelişiminde de cinsiyet farklılıklarının rolü literatürdeki çeşitli araştırmalar tarafından vurgulanmıştır (Lyness ve Schrader, 2006; Oakley, 2000; O'Connor, 2001). Bunlar arasında en belirginini üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşan kadın ve erkekler arasındaki oransal farklılıklar olabilir.

Son yıllarda kadınların eğitim hayatına devam etme oranının ve okuryazarlık düzeyinin artmasına bağlı olarak iş yaşamına dâhil olan kadın sayısı giderek yükselmiştir. Böylece kadınlar profesyonel iş sahalarında rol almaya başlamıştır. Ancak bütün bu gelişmelere karşın yönetim kadrolarındaki kadınların sayısında önemli bir artış yaşanmamıştır (Burke ve Mattis, 2005, s.2). Dünya çapında iş gücünün %39'unu kadınlar oluşturmasına rağmen yönetici pozisyonlarının yalnızca %27'sinde kadınlar yer almıştır (Birleşmiş Milletler, 2019). TÜİK İstatistiklerle Kadın Araştırması İş Gücü Raporu'na (2017) göre Türkiye'de nüfusun %49,8'ini oluşturan kadınlardan 15 yaş ve üzerindeki %32,5'i bir meslekte aktif olarak çalışmaktadır. Üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların oranı ise 2012 yılında %14,4, 2016 yılında %16,7 olarak belirlenmiştir. Avrupa İstatistik Kurumu (Eurostat, 2018) verilerine göre Türkiye'deki kadın yönetici oranı %14,8'dir. Bu oranlar genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilik pozisyonlarında görev alan kadınların neden azınlıkta olduğu sorusu gündeme gelmektedir.

Literatürde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların sayıca azınlıkta olmalarının nedenleri konusundaki araştırmalarda kariyer engelleri üzerinde önemle durulmaktadır. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı'na göre kariyer gelişimi sürecinde bireyler birtakım dışsal ve içsel engellerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Lent, Brown ve Hackett, 2002). Dışsal engeller çeşitli bağlamsal faktörlerden kaynağını alırken, içsel engeller bireylerin içselleştirdiği inançlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte hem dışsal hem de içsel engeller, üst düzey yönetici olma sürecinde kadınların ve erkeklerin eşit olmayan koşullarda rekabet etmelerine neden olmakta (Lockwood, 2004) ve bu durum kadınların yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta olması üzerinde etkili olmaktadır (Heilman, 2001). Bunlar arasında özellikle cam tavan sendromu, süper kadın sendromu, yapışkan zemin, kraliçe arı sendromu, labirent gibi kariyer engellerinin çoğunlukla kadın çalışanlar tarafından deneyimlenmesi, kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde dezavantajlı bir pozisyonda yer almasına yol açmaktadır (Derks, Ellemers, Laar ve Groot, 2011; Eagly ve Carli, 2007; Mattis, 2004; Riach ve Rich, 2002; Ryan ve Haslam, 2005; Wichert, 2011). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalarda toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, ailevi sorumluluklar (Betz, 2008, s.720), cinsiyet eşitsizlikleri (Eboiyehi, Fayomi ve Eboiyehi, 2016, s.183), düşük benlik algısı (Northouse, 2004) gibi faktörlerin de kadınların kariyer gelişimini kısıtlayan ve sınırlandıran yönleri üzerinde durulmaktadır. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde bireysel ve toplumsal düzeyde birtakım kariyer engellerinin kadınların kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilediği görülebilmektedir.

Öte yandan bir toplumda bireyci ya da toplulukçu bakış açısının hakimiyeti kadınların kariyer gelişimini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle kolektivist toplumlarda ataerkil yapının beraberinde getirdiği toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi kadının üstlendiği sorumlulukların artmasına neden olmaktadır (Al-Asfour, Tlaiss, Khan ve Rajasekar, 2017, s.187). Diğer taraftan ataerkil toplum yapısında yönetsel rollerin erkeklerden beklenmesi, kadınların yöneticilik pozisyonuna yükselmesine engel oluşturabilmekte ve bu durumda kadınlar fırsat eşitsizliği, destek kaynaklarından yoksun olma ve network ağlarından dışlanma gibi durumlarla yüz yüze kalabilmektedir (Tlaiss, 2014, s.340).

Tüm bu nedenlerle toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların kariyer gelişimini önemli ölçüde sınırlandıran bir engel olabilmektedir.

Bununla birlikte toplumsal cinsiyet rolleri kadına çoklu roller yüklemekte ve kariyer gelişimi sürecinde doğum izni veya bebek bakımı gibi gerekçelerle kesintilere yol açabilmektedir (Custodio ve Siy, 2017, s.147). Bunlara ek olarak yaşlı bir ebeveynin bakımı veya eşinin iş transferi, kadınların işini bırakmasına neden olan unsurlar arasında yer almaktadır (Lindsey, 2015, s.19). Bu nedenle kolektivist toplumlarda kadınlar kariyer tercihlerini yaşamındaki diğer bireyleri göz önünde bulundurarak yapmaktadırlar. Bu duruma Super'in (1957; akt. Racene, 2014, s.21) 'istikrarlı ev hanımlığı kariyeri', 'geleneksel kariyer' ve 'kesintili kariyer' örüntüleri örnek gösterilebilir. Bu örüntüler evlilik ve buna bağlı olarak artan ailevi sorumlulukların, kadınların iş yaşamından ayrılması veya kariyer gelişimine ara vermesi gibi belirleyici sonuçlarının olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan kariyer alanındaki kuramların büyük oranda beyaz, orta sınıf, Avrupalı erkekler üzerinde geliştirilmiş olması (Smart, 1998) kadınların kariyer gelişimi üzerinde kültürel bağlamı göz önünde bulunduran çalışmalara olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede Türkçe literatürde kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, büyük oranda alt ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarındaki kadınların kariyer engellerine odaklanıldığı belirlenmiştir. Bunlar arasında turizm sektöründe (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008, s.120; Demirel ve Şahin Perçin, 2018), finans sektöründe (Karaca, 2007, s.69; Şener, Arıkan Tezergil ve Erdilek Karabay, 2018) ve eğitim sektöründeki (Çetin ve Atan, 2012, s.125; Erot, 2016; Tanrısevdi, Yengin Sarpkaya ve Sarpkaya, 2015) kadın yöneticilerin karşı karşıya kaldığı cam tavan engeli, cam uçurum engeli (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016), cinsiyetçi önyargılar (Savaşkan, 2019, s.8; Zeytinoğlu, Özmen, Ergenç Katrınlı, Kabasakal ve Arbak, 2001), erkek egemen yönetim yapısının olumsuz etkileri (Üstün ve Gümüşeli, 2017, s.128) sayılabilir. Bununla birlikte üst düzey kadın yöneticilerle yürütülen sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada kariyer gelişiminde bağlamsal unsurların etkisini ön plana çıkaran kuramlardan biri olan Sosyo-Bilişsel Kariyer Kuramı perspektifinden çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapan kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Bu araştırmanın yöntemi nitel araştırma türlerinden gömülü teoridir. Gömülü teori, sistematik olarak elde edilen verilerin analizi yoluyla kurama ulaşma çabasını içeren araştırma sürecini ifade etmektedir (Corbin ve Strauss, 2008, s.12). Günümüzde üç tür gömülü teori tasarımı (Charmaz ve Belgrave, 2012, s.349) söz edilmekle birlikte, bu araştırmada Glaser'in (1998) klasik gömülü teori tasarımı kullanılmıştır.

Katılımcılar

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilinde çeşitli sektörlerdeki kurumlarda üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bir dönem görev yapmış (n=1) veya hâlen görevini sürdürmekte (n=20) olan 21 kadın oluşturmuştur. Gömülü teori araştırmalarında çalışma grubu kuramsal örnekleme ile oluşturulmaktadır. Charmaz'a (2012, s.528) göre gömülü teori araştırmasının başlangıcında amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak çalışmaya dâhil edilecek katılımcıların özellikleri belirlenebilir. Bu doğrultuda bu araştırmanın başlangıç aşamasında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.122) kullanılarak çalışma grubuna dâhil edilmesi planlanan katılımcılarda İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapmış olma veya hâlen görevini sürdürüyor olma, 35-65 yaş aralığında bulunma ve gönüllülük koşulları aranmıştır. İlk katılımcılara ulaşılmamasının ardından kuramsal örnekleme aşamasına geçilmiştir. Kuramsal örnekleme; veri toplama, kodlama ve analiz süreçlerinin iç içe ilerlediği ve araştırmacının bir sonraki adımda hangi verileri nereden

toplayacağına karar verdiği, geliştirilen kuram tarafından kontrol edilen bir veri toplama sürecini ifade etmektedir (Glaser ve Strauss, 2006, s.45).

Kuramsal örnekleme aşamasında kategorilerin geliştirilmesine yönelik Tablo 1’de görüleceği gibi araştırmada 10 farklı sektörden katılımcı yer almıştır. Bu şekilde, kadınların kariyer gelişiminde iş kolu/sektör bağlamında etki edebilecek yanlılık durumu önlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucu yeni kategorilerin ortaya çıkmadığı, diğer bir ifade ile veri doygunluğuna ulaşıldığı noktada veri toplama süreci sona ermiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

Katılımcılar	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Sektör	Pozisyon	Görev Süresi
Katılımcı 1	46	Lisans	Evli	Sağlık	Genel Müdür	5 yıl
Katılımcı 2	51	Doktora	Evli	Eğitim	Dekan	3 yıl
Katılımcı 3	38	Lisans	Bekâr	Sanayi	Genel Müdür	12 yıl
Katılımcı 4	49	Lisans	Evli	Finans	Genel Müdür	10 yıl
Katılımcı 5	58	Doktora	Evli	Eğitim	Rektör Yardımcısı	6 yıl
Katılımcı 6	51	Yüksek Lisans	Evli	Turizm	Genel Müdür Yardımcısı	5 yıl
Katılımcı 7	57	Doktora	Bekâr	Eğitim	Dekan	4 yıl
Katılımcı 8	46	Lisans	Bekâr	Hızlı Tüketim	Genel Müdür Yardımcısı	1 yıl
Katılımcı 9	45	Yüksek Lisans	Evli	Finans	Genel Müdür Yardımcısı	3 yıl
Katılımcı 10	42	Lisans	Evli	Turizm	Operasyon Direktörü	1 yıl
Katılımcı 11	45	Lisans	Evli	Sağlık	Genel Müdür	3 yıl
Katılımcı 12	54	Yüksek Lisans	Evli	Finans	Genel Müdür Yardımcısı	10 yıl
Katılımcı 13	44	Yüksek Lisans	Bekâr	İnsan Kaynakları	Genel Müdür	2 yıl
Katılımcı 14	48	Yüksek Lisans	Evli	Finans	Genel Müdür	1 yıl
Katılımcı 15	50	Lisans	Evli	Sigortacılık	Genel Müdür	8 yıl
Katılımcı 16	39	Lisans	Evli	Bilişim	Genel Müdür	3 yıl
Katılımcı 17	40	Lisans	Bekâr	Otomotiv	Genel Müdür	5 yıl
Katılımcı 18	40	Yüksek Lisans	Evli	İnsan Kaynakları (İK)	İ.K. Direktörü	3 yıl
Katılımcı 19	41	Doktora	Evli	Eğitim	Genel Müdür Y.	1.5 yıl
Katılımcı 20	50	Lisans	Bekâr	Otomotiv	Genel Müdür	4 yıl
Katılımcı 21	42	Doktora	Evli	Eğitim	Rektör	6 ay

Tablo 1’de görüldüğü üzere çalışma grubunda çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bir dönem görev yapmış veya hâlen görevini sürdürmekte olan 21 kadın yönetici yer almıştır. Katılımcıların yaşları 38 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde büyük bir bölümünün evli (n=15) ve lisans mezunu (n=10) olduğu görülmektedir. Buldukları üst düzey yöneticilik pozisyonunda geçirdikleri süre altı ay ile 12 yıl arasında değişmekle birlikte ortalama dört yıl olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiştir. Gömülü teoride, katılımcıların deneyimlerine yönelik anlamlandırılmalarını ve eylemlerini nasıl yapılandıklarını anlamının en etkili yollarından biri görüşme tekniğinin kullanılmasıdır (Mills, Birks ve Hoare, 2014, s.113). Bu çalışmada literatür taraması yoluyla görüşme rehberi oluşturulmuştur. Bu kapsamda iki temel soru ve bir yedek soru oluşturulmuştur. Yedek soru, temel soruların katılımcılar tarafından anlaşılmadığı durumlarda sondaj amaçlı kullanılmıştır. Görüşme rehberindeki sorular, katılımcıların deneyimlerini geniş bir kapsamda ifade etmesine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmiştir (Charmaz ve Belgrave, 2012, s.349). Görüşme rehberinde yer alan sorular şu şekildedir:

1. Üst düzey yönetici olma sürecinizden bahsedebilir misiniz?
2. Üst düzey yönetici olma sürecinde karşılaştığınız engeller oldu mu? Varsa nelerdir?

Sondaj Sorusu: Üst düzey yönetici olma sürecinizde zorlandığınız durumlar oldu mu? Varsa nelerdir?

Verilerin Toplanması

Araştırmanın yürütülebilmesi için öncelikle İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan 22.02.2019 tarih ve 42881 sayılı yazı ile gerekli izinler alınmıştır. Ardından katılımcılar ile çalıştıkları kurumun iletişim adresi veya şahsi e-posta adresleri aracılığıyla irtibata geçilmiştir. Araştırmanın amacının açıklanmasının ardından gönüllü katılım göstermeyi kabul eden 21 kadın yönetici

araştırmaya dâhil edilmiştir. Görüşmeler katılımcıların uygun olduğu tarihlerde görev yaptıkları kurumda yüz yüze bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 54 dakika sürmüştür. Görüşmelerde araştırmacı tarafından not alınmakla birlikte izinleri dâhilinde ses kaydı alınmış ve bu kayıtlar deşifre edilerek elektronik ortama geçirilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde öncelikle kodlama birimi ve kodlama biçimi belirlenmiş, ardından kodlama aşamasına geçilmiştir.

Kodlama Biriminin Belirlenmesi: Katılımcının gerekçelerle kendini ifade ettiği en küçük anlam biriminin cümle olması nedeniyle bu araştırmada birincil kodlama birimi olarak cümle tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda baskın bir analiz birimi seçilmekle birlikte hece, kelime, satır, cümle, paragraf veya invivo kodlar gibi farklı analiz birimleri dönüşümlü olarak da kullanılabilir (Tavşancıl ve Aslan, 2001, s.65; Urquhart, 2018). Bu nedenle bu araştırmada bazı durumlarda veri setinin anlam bütünlüğünün korunması ve katılımcıların ifadelerinin bağlamsal olarak değerlendirilebilmesi için paragraf kullanılmıştır.

Kodlama Biçiminin Belirlenmesi: Bu araştırmanın kodlama sürecinde aşağıdan yukarıya doğru, diğer bir deyişle veri setinden kodlar oluşturarak kuram geliştirmeye doğru gidilmiştir. Urquhart (2018, s.44), üç tür kodlama biçiminden söz etmektedir: Aşağıdan yukarıya kodlama, yukarıdan aşağıya kodlama ve orta düzey kodlama. Aşağıdan yukarıya kodlama; araştırmacının veri setine açık olmasını, kodlamanın veriye duyarlı olmasını ve kuramın veriye dayalı olarak oluşturulmasını sağlamaktadır.

Verilerin Kodlanması: Verilerin kodlanması aşamasında öncelikle katılımcıların ses kayıtları birinci araştırmacı tarafından yazıya aktarılmıştır. Elde edilen transkriptler üzerinde üç basamaklı kodlama işlemi yapılmıştır. Bunlar sırasıyla açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlamadır.

Glaser'in klasik gömülü teori yaklaşımında analizin üç basamağında yapılan kodlamaların üç farklı amacından söz edilmiştir. Açık kodlama basamağında katılımcıların ifadelerini özetleyen betimsel kodlara ulaşılması amaçlanır. Betimsel kodlar, veri setine ilk bakışta anlaşılan özet anlamlardır. Analizin derinlemesine olabilmesi için görünen anlamın ötesine geçebilmesi beklenir ve bu nedenle açık kodlama aşamasının sonunda çözümleyici kodlara ulaşılır. Seçici kodlama aşamasında kodlar, benzerlik ve farklılıklarına göre alt kategori ve kategoriler çerçevesinde sınıflandırılır. Son olarak kuramsal kodlama aşamasında elde edilen kategoriler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi yoluyla ortaya çıkan kuramın formülasyonu sağlanır (Urquhart, Lehmann ve Myers, 2010, s.366).

Bu bilgidен hareketle bu araştırmada açık kodlama basamağında transkriptlerin tekrarlı okumaları yapılarak katılımcıların her bir cümlesinin anlamını özetleyen kodlar kullanılmıştır. Ardından özetleyici kodların anlamı üzerinde derinlemesine düşünülerek çözümleyici kodlara ulaşılması amaçlanmıştır. Elde edilen özetleyici ve çözümleyici kodlar seçici kodlama aşamasında benzerlik ve farklılıklarına göre gözden geçirilerek alt kategori ve kategoriler altında birleştirilmiştir. Bunu takiben üçüncü basamak işlem olarak kuramsal kodlamaya geçilmiştir. Kuramsal kodlama aşamasında kategoriler arasındaki ilişkiler belirlenerek kuramın formülasyonu sağlanmıştır.

Kodlama Geçerliği ve Güvenirliği: Kodlama işlemi büyük oranda birinci araştırmacı tarafından yapıldıktan sonra ulaşılan kategori ve alt kategoriler ikinci araştırmacı tarafından kontrol edilerek bazı düzeltmeler yapılmıştır. Kategoriler ve alt kategoriler oluşturulurken veri kodlamasının tutarlılığı, her bir katılımcının kodlaması sırasında tekrar tekrar test edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Mevcut kodlama kategorilerinin yetersiz gelmesi veya kapsayıcı olmaması durumunda kategoriler düzenlenmiş veya yeni alt kategori ilave edilmiştir. Bu işlemlerde birinci araştırmacı tarafından yazılan kuramsal notlardan (memo-writing) da faydalanılmıştır (Charmaz, 2003, s.102). Ayrıca yapılan analizlerin dış geçerliğini artırmak amacıyla katılımcıların ifadelerinden alıntılara yer verilmiştir. Veri analizinin güvenilirliğini sağlamak için katılımcı teyidine (member checking) başvurulmuştur. Koelsch'e (2013) göre katılımcı teyit görüşmesinde katılımcıların hikâyelerinin doğru bir şekilde tasvir edilip

edilmediği ve bulgulara herhangi bir itirazlarının bulunup bulunmadığı üzerinde durulmalıdır. Bu doğrultuda araştırmanın analiz sürecinin tamamlanmasının ardından katılımcılar arasından rastgele seçilen üç kadın yönetici ile ortalama 75 dk. süren katılımcı teyit görüşmeleri yapılmıştır. Her bir katılımcı ile yapılan ilk görüşmeden elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan kodlar, alt kategori ve kategoriler yazılı bir doküman hâline getirilerek teyit görüşmesi esnasında katılımcının bu dokümanı incelemesi istenmiştir. Elde edilen bulguların katılımcıların kariyer gelişimi deneyimlerini ne derece yansıttığı ile ilgili geri bildirimleri alınmıştır. Katılımcılar tarafından bulguların büyük oranda doğrulandığı, bununla birlikte bazı kodlarla ilgili katılımcıların düzeltmelerinin bulunduğu gözlenmiş ve bu doğrultuda gerekli düzeltmeler yapılarak analiz işlemi sonlandırılmıştır.

Araştırmacıların Rolü

Nitel araştırmalarda, araştırma sürecinin araştırmacının özelliklerinden ve öngörülerinden bağımsız olarak düşünülemeyeceği anlayışı hâkimdir (Corbin ve Strauss, 2008). Bu bakımdan söz konusu çalışmayı yürüten araştırmacılar, çalışma süresince öznel bakış açılarını paranteze almaya özen göstermiş ve verilerin elde edilmesinden analizlerin tamamlanmasına değin literatür okumalarına ara vererek katılımcıların söylemlerine açık hâle gelebilmeyi amaçlamışlardır. Bununla birlikte araştırmacıların kariyer psikolojik danışmanlığı alanındaki araştırma deneyimlerinin kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerini incelemede katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu çerçevede birinci araştırmacının kariyer psikolojik danışmanlığı alanında tamamladığı yüksek lisans tez çalışmasının ve ikinci araştırmacının kariyer psikolojik danışmanlığı ile ilgili yayınlarının ve yürüttüğü derslerin katkısından söz edilebilir.

Bulgular

Elde edilen verilerin analizi sonucunda üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engelleri sekiz alt başlık hâlinde gruplandırılmıştır. Bu bulgulara Tablo 2'de yer verilmiş ve sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2. Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engelleri

Kategori	Alt Kategoriler	Kariyer Engellerinin Kaynağı
Kariyer Engelleri	1. Rol çatışması	Toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi
	2. Mesleki yeterliklerine ilişkin etiketlenme	
	3. Şiddetli rekabet ortamı	Kurumsal faktörler
	4. İşin stresli yönleri	
	5. Erkekler kulübüne inisiyasyon ²	
	6. Pozisyon gerilemesi	
	7. Kurumsal kriz dönemleri	
	8. Aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri	

Tablo 2’de görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin temelinde toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, kurumsal faktörler ve bireysel faktörlerin yer aldığı gözlenmiştir. Buna göre toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinin ortaya çıkardığı engeller rol çatışması ve mesleki yeterliklerine ilişkin etiketlenmedir. Kurumsal faktörlerden kaynaklı ortaya çıkan kariyer engelleri şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi ve kurumsal kriz dönemleridir. Aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemlerinin ise bireysel faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Toplumsal Cinsiyet Rollerini Beklentisinden Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Toplumsal cinsiyet rolleri, bir toplumda kadınlardan ve erkeklerden beklenen rol ve sorumlulukları ifade etmektedir. Kariyer gelişiminde yöneticilik rollerine yükselmeyi hedefleyen kadınlar için yöneticilik sorumluluklarının yanı sıra toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerini karşılamaya çalışmaları ek bir zorluk yaratmaktadır. Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi bağlamında yaşadığı kariyer engellerinden birincisi *rol çatışması*dır. Kadın yöneticiler, kariyer rollerinin yanı sıra yaşamlarının diğer alanlarına yönelik sorumlulukları bir arada yürütmeye çabaladıkları durumda çoklu roller ile karşı

² **İnisiyasyon:** Kelimenin kökeni, Latince “bir yere girme, iştirak etme, kabul edilme, başlama” anlamındaki “initium” sözcüğüdür. İnisiyasyon bazı ansiklopedilerde bireyin spiritüel gelişimi için, bir üstadın bir düzen ve disiplin içinde, sürekli kontrolle hatta bazen sert biçimde çeşitli sınamalardan geçirerek verdiği eğitim şeklinde tanımlanmaktadır (Wikipedia, 2020).

karşıya kalmakta ve zaman zaman bu roller arasında çatışma yaşayabilmektedir. Bilişim sektöründe genel müdür olarak görev yapan Katılımcı-16, çocuk bakımının yanı sıra yöneticilik rollerini bir arada yürütmenin zorluklarını şu sözleriyle 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. Kızım henüz iki buçuk aylık. Kimse de bana, ‘Sen de bugün çok koşturdun, istersen sütlerini evine bırak.’ demedi.”*

Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında ortaya çıkan ikinci kariyer engeli *mesleki yeterliklerine ilişkin etiketlenmedir*. Bu etiketler, kadın yöneticilerin iş yaşamında veya günlük yaşamında karşı karşıya kaldığı, iş motivasyonlarının düşmesine neden olan olumsuz içerikli mesajlardan oluşmaktadır. Söz konusu mesajların kadınlardan beklenen davranış kalıplarını ifade etmesi yönüyle toplumsal cinsiyet rolleri ile bağlantısının bulunduğu gözlenmiştir. Örneğin, eğitim sektöründe genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Katılımcı-19, karşı karşıya kaldığı etiketlemeyi şu şekilde ifade etmiştir: *“Bir kadın olarak çok işe kaptırdığınızda, ‘Haa evde işler yolunda gitmiyor.’ (deniliyor). Erkeklerle öyle demiyoruz ama. ‘Ne çalışkan adam.’ (diyoruz).”* Hızlı tüketim sektöründe bir dönem genel müdür yardımcılığı pozisyonunda bulunan Katılımcı-8 ise bu etiketlerin cinsel içerikli olabileceğini dile getirmiştir: *“Şu damgayı yemek çok kolay, özellikle erkek egemen şirketlerde: Kolay lokma mı acaba? Bu damganın rekabet tarafı da var, cinsel tarafı da var.”*

Kadın yöneticilerin mesleki yeterliklerine ilişkin etiketler çerçevesinde ayrıca meslek alanı ile ilgili veya yöneticilik performansları ile ilgili yeterliklerinin sorgulandığı görülmektedir. Kadın yöneticiler yetersizlik vurgusu içeren bu mesajların, toplumun mesleki kalıp yargılarını yansıttığını belirtmiştir. Eğitim sektöründe rektör yardımcılığı görevini sürdüren Katılımcı-5, bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: *“Mesela ben mimarım. (İnşaat yapımında) şöyle olacak diyorum, işçi beni dinlemiyor da ‘Bir de eşinize (kocanıza) soralım.’ diyor.”* Katılımcı-16 ise yöneticilik yeterliklerinin sorgulandığını şu sözleriyle belirtmiştir: *“İnsanların aklında 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?’”*

Kurumsal Faktörlerden Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Kadın yöneticilerin yaşadığı bazı kariyer engelleri ise kurumsal faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumun kariyer geliştirme politikaları, kurum çalışanlarının özellikleri veya kurumun yönetim kadrosunun kadınlara yönelik yaklaşımının içerdiği negatif yönler, kadın yöneticilerin kariyer gelişimini zorlu bir süreç olarak deneyimlemesine neden olmuştur. Bu engellerden ilki *şiddetli rekabet ortamı*dır. Kariyer basamaklarında yükselme ve üst düzey yönetici olma süreci, aynı pozisyonu hedefleyen rakiplerle bir yarış içerisinde olmayı gerektirmektedir. Öte yandan yaşanan rekabete etik dışı davranışlar karıştığında bu durum katılımcılar tarafından bir kariyer engeli olarak algılanmaya başlanmaktadır. Bu süreçte rakibin cinsiyeti, şiddetli rekabetin içeriğini şekillendirebilmektedir. Katılımcı-4, erkek meslektaşlarıyla karşılaştığı rekabeti şu şekilde ifade etmiştir: *“Çok fazla rekabet var ve bu rekabeti oluşturan karşınızdaki bir de erkek grubu var.”* Finans sektöründe genel müdür yardımcılığı pozisyonunda bulunan Katılımcı-12 ise, *“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 bir yıpratma politikası yürüttüler.”* ifadeleri ile erkeklerle yaşadığı şiddetli rekabeti ifade etmiştir. Buna karşın Katılımcı-8 kadın kadına rekabetin daha fazla stres içerdiğini belirtmiştir: *“İki erkeğin çekişmesi ile iki kadının çekişmesi birbirinden çok farklı. Kadınlar desteklemek yerine birbirlerine karşı çok daha acımasız olabiliyorlar.”* Sağlık sektöründe genel müdürlük görevini sürdüren Katılımcı-11 ise kadın kadına şiddetli rekabetin sonucunda karşı karşıya kaldığı davranışları şu şekilde açıklamıştır: *“Bu pozisyonun görüşülme aşamasında arkamdan olumsuz konuşan ve hani (pozisyonu) almamam için negatif (yönde) uğraşan kadınlar oldu.”*

Kadın yöneticilerin karşı karşıya kaldığı şiddetli rekabet yaşantıları çerçevesinde ayrıca maruz kaldıkları mobbing davranışlarından da söz ettikleri gözlenmiştir. Mobbing davranışlarının kaynağında bağlı bulunulan üst yönetici veya meslektaşlar yer almıştır. Eğitim sektöründe dekan pozisyonunda görev yapan Katılımcı-7, *“Bir üst idarecimle çatışmalarımız oldu. Yani hakarete varan, mobbing dediğimiz şeyler oldu. Tabii o zaman mobbing bilinmiyordu bu kadar.”* sözleri ile mobbing yaşantısını açıklamıştır. Katılımcı-12 ise üst yöneticisi ve meslektaşlarının mobbing davranışlarını

şu şekilde özetlemiştir: *“Hamile olduğum dönemde çok ciddi mobbinge maruz kaldım ben. Gerçekten sağlığımın bozulmasına neden olacak noktaya kadar zorlandılar. Doktorum artık bu şekilde çalışmaya devam edemeyeceğimi (söyledi)...”*

Kurumsal faktörlerden kaynaklanan ikinci kariyer engeli ise *işin stresli yönleri* ile ilgilidir. Bu kapsamda kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki iş tanımları çerçevesinde riskli veya stresli olarak algıladıkları bazı görevlerden söz ettikleri gözlenmiştir. Finans sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Katılımcı-14, mesleğinin riskli yönlerinin meydana getirdiği stresi şu şekilde ifade etmiştir: *“Birinin parasını yönetmek bıçak yüzü gibi bir iş. Tehlikeli ve büyük bir sorumluluk var sırtımızda.”* Finans sektöründe genel müdürlük görevini sürdüren Katılımcı-4 de benzer şekilde yöneticilik sorumluluklarının meydana getirdiği stresi ve bu durumun kendi üzerindeki yansımalarını şu şekilde açıklamıştır: *“Artık gece daha çok uykularım 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.”*

Kurumsal faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkan üçüncü kariyer engeli ise *erkekler kulübüne inisiyasyondur*. İş dünyasında üst düzey yöneticilik pozisyonlarının erkek ağırlıklı ortamlar olması nedeniyle bazı kadın yöneticiler bu ortamlarda var olabilmekle ilgili sıkıntılar yaşadığını belirtmiştir. Bunun için bazı katılımcılar, erkekler kulübünde yer edinebilmek ve bu yeri koruyabilmek amacıyla birtakım kabul davranışları sergilediğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda Katılımcı-4, kendisini erkeklerin ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olmak durumunda hissettiğini belirtmiştir: *“Erkek yöneticilerle dolu bir odada dünya ekonomisi ve Türkiye’den sonra iş geliyor ya arabaya, ya puroya, efendim ya futbola. Burada dışlandığınızı hissediyorsunuz. (...) Bunlardan birini bilmem lazım. Mesela futbolu erkeklerle muhabbet konusu açmak için kullandım.”*

Kurumsal faktörlerin ortaya çıkardığı dördüncü kariyer engeli ise *pozisyon gerilemesidir*. Pozisyon gerilemesi, katılımcıların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma sürecinde çeşitli nedenlerle buldukları kariyer basamağından daha alt seviyedeki bir kariyer basamağına geriletmesine ilişkin yaşantılarını içermiştir. Turizm sektöründe operasyon direktörü olarak görev yapan Katılımcı-10, doğum izni sonrasında yaşadığı pozisyon gerilemesini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kariyerimin genelinde 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." Katılımcı-8 ise kariyer başarısızlığı sonucu yaşadığı pozisyon gerilemesini şöyle ifade etmiştir: "Kendimi daha önceden hayal ettiğim ve olmam gereken noktadan daha aşağı bir noktadayım. İş hayatında bir kez başarısız olduğunuzda bir daha hiçbir zaman başarılı olamayacağınızı düşünürler. Bizde cam tavan odur."

Kurumsal kaynaklı faktörler nedeniyle ortaya çıkan beşinci kariyer engeli ise *kurumsal kriz dönemleridir*. Kurumsal kriz dönemleri, kurumun içinde bulunduğu olumsuz ekonomik koşullara bağlı olarak yaşanan küçülme dönemlerini ifade etmektedir. Kurumsal krizlerin çalışanların kariyer gelişimi üzerinde doğrudan bir etkisi olabilmektedir. Otomotiv sektöründe genel müdür olarak görev yapan Katılımcı-20, bu durumu şu sözlerle özetlemiştir: "2001 yılında büyük bir kriz oldu biliyorsunuz. İşte biz o dönemde, ekranları kapattık ve şirketin %60'ıyla vedalaştık bir gecede. O baya şeydi, benim için kötü anlardan bir tanesiydi."

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde karşı karşıya kaldığı kariyer engellerinden sonuncusu olan *aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri*, kaynağını bireysel faktörlerden almıştır. Aile yaşam döngüsünde meydana gelen krizlerde aile üyelerinden birinin veya kadın yöneticinin kendisinin yaşadığı sağlık problemleri, boşanma, vefat gibi yaşam olayları etkili olmuştur. Mesleki roller ile diğer yaşam rollerinin iç içe gelişimi nedeniyle bu yaşantılar katılımcıların kariyer gelişimlerini doğrudan veya dolaylı şekillerde etkilemiştir. Katılımcı-8, aile yaşam döngüsüne ait yaşadığı kriz dönemlerini şu şekilde dile getirmiştir: "Ben iş hayatımdayken hastalık geçirdim. Evlenme süreci geçirdim. Boşanma süreci geçirdim. Hepsi insanın hayatında çok büyük travmalar esasında."

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde karşılaştığı kariyer engelleri incelenmiştir. Bu engeller toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, kurumsal faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç farklı kaynaktan ortaya çıkmıştır. Buna göre rol çatışması ve mesleki

yeterliklerine ilişkin etiketlenmenin temelinde toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi yer alırken; şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne inisiyasyon, pozisyon gerilemesi ve kurumsal kriz dönemlerinin kurumsal kaynaklı engeller olduğu söylenebilir. Aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri ise bireysel faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinden kaynaklı olarak karşılaştığı kariyer engelleri, toplumun kadına atfettiği sorumluluklar ve bu doğrultuda kadına çizdiği sınırlarla ilgilidir. Türk toplumunda geleneksel ve modern değerlerin bir arada yaşanmasına bağlı olarak bireyci ve toplulukçu tutum ve davranışlar bir arada sergilenebilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2005). Bu bakımdan kadın yöneticiler kendilerini, toplumun beklediği geleneksel roller ile profesyonel mesleki roller arasında sıkışmış hissedebilmekte ve buna bağlı olarak rol çatışması ve kimlik krizi yaşayabilmektedir (Kabasakal, Aycan ve Karakaş, 2004, s.283). Geleneksel rol beklentilerinde, ev içi sorumlulukların ve çocuk bakımının kadının görevi olarak görülmesi, çalışan kadınların kariyer gelişimi açısından bir dezavantaj oluşturmakta (Mohamad, 2017) ve yaşanan rol çatışmaları kadın yöneticilerin öznel iyi oluşunu (Richardsen, Traavik ve Burke, 2016) ve ruh sağlığını (Kim, Park ve Rhee, 2017, s.267) olumsuz yönde etkilemektedir.

Öte yandan toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi kadınların kariyer seçeneklerini sınırlandırabilmekte ve bu durum bazı meslek gruplarında veya pozisyonlarında kadınların sayıca azınlıkta kalmasına neden olmaktadır. Yapılan bir araştırmada fen, teknoloji, mühendislik ve matematik (FeTeMM) gibi meslek alanlarını tercih eden kadınların sayıca az olduğundan söz edilmiştir (Korkut-Owen ve Mutlu, 2016). Bu alanlarda mesleki görevlerinin yanı sıra yöneticilik görevlerini sürdüren kadınlar ise mesleki yeterliklerinin sorgulandığını belirtmiştir. Schein'e (2001, s.676) göre bu durumun kökeninde yönetici gibi düşünmenin erkek gibi düşünmek olarak algılanması yer almaktadır. Bu bakış açısının etkisiyle oluşan mesleki kalıp yargılar, kadınların yöneticilik pozisyonları için yetersiz olarak görülmesinde rol oynamaktadır. Bu algının bir adım öteye taşındığı durumlarda kadın yöneticiler çeşitli etiketlemelere maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bireyin itibarını sarsmaya ve konumunu düşürmeye yönelik olumsuz mesajları içeren etiketleme veya diğer bir

ifade ile damgalanma, fiziksel özellikler, cinsiyet, etnik köken vs. gibi özellikleri hedef alabilmektedir (Özmen ve Erdem, 2018). Buradan anlaşılacağı üzere toplumsal cinsiyet rolleri beklentisi, kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde kısıtlayıcı bir rol oynayarak mesleki ve yöneticilik yeterliklerinin sorgulanmasına neden olmakta ve toplumda kadın yöneticilerin kabul görmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engelleri içerisinde kurumsal kaynaklı engeller, kadınların kariyer gelişimlerini sekteye uğratmaya yönelik, kurum veya kurumun çalışanları tarafından yapılan eylemleri içermektedir. Bunlardan birincisi şiddetli rekabet ortamıdır. Rekabet, iş yaşamının doğal bir bileşeni olmakla birlikte etik dışı davranışlara neden olan şiddetli rekabet, kadınların kariyer gelişiminde karşılaştığı önemli zorluklardan biridir (Damanhour, 2017). Bu çalışmada şiddetli rekabetin içeriğinin rakibin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Erkeklerle yaşanan rekabet üst yönetim pozisyonlarında kadınların azınlıkta olmaları ile ilgili bir durumdur (Burke ve Mattis, 2005). Yapılan çalışmalarda kadın yöneticiler, üst pozisyonlara yükselme yolculuğunda erkek meslektaşlarından daha az destek gördüklerini ve cam tavan engeli ile karşılaştıklarını belirtmiştir (Hurley ve Choudhary, 2016, s.253). Bununla birlikte bazı kadın yöneticiler hemcinsleri ile yaşadığı rekabeti daha stresli olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumu açıklamada kraliçe arı sendromundan faydalanılabilir. Kraliçe arı sendromu, kadın oluşun kariyer gelişimi önünde bir engel olarak algılandığı durumlarda üst pozisyondaki kadınların, kendilerini hemcinslerinden uzaklaştırmak amacıyla girdiği rekabeti ifade etmektedir (Kocum, Courvoisier ve Vernon, 2017, s.1274). Bu nedenle üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeyi hedefleyen kadınlar arasında da şiddetli rekabet yaşantıları meydana gelebilmektedir.

Şiddetli rekabet ortamı içerisinde katılımcıların ayrıca maruz kaldıkları mobbing yaşantılarından söz ettikleri gözlenmiştir. Mobbing, iş yerinde süregelen bir şekilde devam eden düşmanca davranışları ifade etmektedir. Yapılan bir çalışmada kadın çalışanların daha fazla mobbing davranışına maruz kaldığı (Çögenli, Asunakutlu ve Türegen, 2017) belirtilmiştir. Bu durum Tanzila'ya (2019) göre iş ortamında kadın ve erkekler arasında güç dengesizliğine neden olmakta ve kadınların kariyer gelişimini sürdürmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde bu

araştırmada da bazı kadın yöneticiler mobbing yaşantıları nedeniyle işinden ayrılmak durumunda kaldığını belirtmiştir. Dolayısıyla şiddetli rekabet ortamının meydana getirdiği zorlu yaşantılar, bazı durumlarda üstesinden gelinemeyen engellere dönüşebilmektedir.

Kurumsal kaynaklı olarak ortaya çıkan ikinci kariyer engeli işin stresli yönleri ile ilgili zorluklardır. İşin içerdiği riskler ve bu risklerin kurum içinde kişiler arası ilişkilere yansıyan olumsuz yönleri, kadın yöneticilerin mesleki motivasyonunu olumsuz yönde etkilemiştir. Yapılan araştırmalar iş stresinin üst düzey yöneticilerin deneyimlediği önemli kariyer engellerinden biri olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalarda görevlerinin yoğunluğu ve stresli yönleri nedeniyle yöneticilerin kendilerini baskı altında hissettikleri, iş tatminlerinin azaldığı ve bu koşullarla birlikte kariyer gelişimini sürdürme konusunda bazı tereddütler yaşadıkları ifade edilmiştir (Cavanaugh, Boswell, Roehling ve Bodreau, 2000; Cho, Park, Han ve Ho, 2018, s.103).

Kadın yöneticilerin kurumsal kaynaklı yaşadığı bir diğer kariyer engeli erkekler kulübüne inisiyasyondur. Bu alt kategori, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında çoğunluğu oluşturan erkek grubuna dâhil olmada kadınların yaşadığı zorluğu ve bu gruba kabul edilebilmek için sergilediği çabayı ifade etmektedir. Bu kapsamda bazı kadın yöneticiler erkeklerin ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olma gerekliliğini hissettiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Davies-Netzley'in (1998, s.349) kadın liderler ile yaptığı bir araştırmada kadınların, erkek dünyasında var olabilmek ve erkek meslektaşları ile iletişim kurabilmek için spor ve politikayı takip ettiğini ifade etmiştir. Kadınlar tarafından sergilenen erkekler kulübüne inisiyasyon çabalarının temelinde kadınların çalışma ortamlarındaki ilişki ağlarından dışlanması yer almaktadır. Yapılan bir araştırmada FeTeMM alanındaki kadınların kendilerini dışarıda tutan bu kültüre dâhil olma çabalarının pişmanlık veya umutsuzlukla sonuçlanabildiğinden söz edilmiştir (Ruder, Plaza, Warner ve Bothwell, 2018). Benzer şekilde bu araştırmada erkekler kulübünden dışlanma yaşantıları sonucunda oluşan olumsuz duyguların katılımcılarının söylemlerine yansıdığı gözlenmiştir.

Kadın yöneticilerden bazıları ise doğum sonrası iş yaşamına döndüklerinde pozisyon kaybına uğradıklarını ifade etmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Annelik Koruma Sözleşmesi'nde (2000, no:183), çalışan kadınların doğum izni sonrasında aynı veya eşdeğer bir pozisyona

geri dönme hakkının bulunduğu ifadesine yer verilmesine karşın, literatürdeki çalışmalarda doğum sonrası çalışma yaşamına dönen kadınların karşılaştığı kariyer zorluklarında ve iş kaybında artış yaşandığı belirtilmiştir (akt. Zannella, Guameri ve Castagnaro, 2019, s.16). Kadınların doğum sonrası iş yaşamına dönüşleri ile ilgili hak kaybını önlemek adına yapılan çalışmalar bulunmakla birlikte bu araştırmadaki bazı katılımcıların yaşadığı pozisyon gerilemesi deneyimleri koruyucu çalışmaların yetersiz kaldığını göstermiştir.

Kriz dönemleri kurumsal ya da bireysel faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Kurumsal krizler, kurumun içinde bulunduğu olumsuz ekonomik koşullardan kaynaklanmakta ve bu durumun çalışanların kariyer gelişimine olumsuz yansımaları olabilmektedir. Özellikle ülke genelinde yaşanan ekonomik krizlerin etkisi ile ortaya çıkan kurumsal krizler sonucunda çalışanların iş istikrarı ve memnuniyeti azalmakta ve işsizlik sorunu meydana gelebilmektedir (Sanchez-Sellero vd., 2017, s.14). Katılımcıların sözünü ettiği bir diğer kriz dönemi aile yaşam döngüsüne ait krizlerdir. Aile yaşam döngüsü modelinde McGoldrick ve Carter (1982) evlenme, çocuk sahibi olma, aile üyelerinin sağlık problemleri veya vefatı gibi olayların aile bireylerinin uyum sağlaması gereken koşullar ortaya çıkardığından söz etmiştir. Bu koşullar, aile dengesinin bozulmasına neden olması sebebiyle aile bireyleri üzerinde olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu araştırmanın katılımcıları evlilik, boşanma ve aile üyesinin vefatı gibi nedenlerle aile yaşam döngüsünde oluşan krizlerin kariyer gelişimine dolaylı etkilerinden söz etmişlerdir.

Bu araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde kadınların üst düzey yönetici olma sürecinde çeşitli kariyer engelleri ile karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer engelleri, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin zorlu yanlarını ve desteklenmeye ihtiyaç duydukları hususları göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu hususta ilk olarak toplumsal cinsiyet rolleri beklentisinin meydana getirdiği engellerle başa çıkılabilmesi amacıyla kadın çalışanları teşvik edici ve destekleyici politikaların üretilmesine ihtiyaç duyulduğu belirtilebilir. İkinci olarak kurumsal faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleriyle başa çıkmada kurumsal düzeyde kadının kariyer gelişimini destekleyen politikaların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Psikolojik destek hizmetleri açısından değerlendirildiğinde ise kariyer gelişimi sürecinde

yaşadığı kariyer engelleri ile mücadele becerilerinin geliştirilmesi konusunda kadın yöneticilere yönelik kariyer danışmanlığı müdahalelerinin geliştirilmesi tavsiye edilebilir. Özellikle rol çatışması sonucunda yaşanan yeterince iyi bir anne ve eş olamama ile ilgili suçluluk duyguları ve kurumsal faktörlerden kaynaklı engellerin meydana getirdiği stresle başarılı bir şekilde mücadele edebilmesi için, kadın yöneticilere psikolojik destek hizmetleri sunulabilir. Dışsal faktörlerden kaynaklanan kariyer engellerinin yanı sıra kadın yöneticilerin sahip olduğu içsel kariyer engellerine yönelik farkındalığı artırılabilir ve böylelikle yöneticilik kariyerine başlama ve sürdürme konusunda kadın çalışanların motivasyonları geliştirilebilir.

Son olarak bu araştırmanın yöntemini oluşturan nitel araştırmanın, doğası gereği içeriğinde barındırdığı bazı sınırlılıklardan söz edilebilir. Bu araştırmanın bulgularının genelleme amacı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların özelliklerine benzediği ölçüde diğer kadın yöneticilerin yaşadığı kariyer engellerini açıklamada araştırma bulgularından faydalanılabilir. Diğer taraftan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin bütüncül bir perspektifle ele alınabilmesi amacıyla gelecek araştırmalarda kadın yöneticilerin başarılı bir yöneticilik kariyeri sürdürmesine katkı sağlayan güçlü yönlerinin, kariyer engelleri ile başa çıkmada kullandıkları stratejilerin ve geleceğe yönelik kariyer planlarının üzerinde durulabilir. Ayrıca gelecek araştırmalarda elde edilecek sonuçların genellenebilirliğini artırabilmek amacıyla üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri karma araştırma yöntemi ile incelenebilir. Bunun yanı sıra gözlem ve odak grup görüşmesi gibi yöntemlerin kullanılması yoluyla veri çeşitlemesi sağlanabilir.

EXTENDED ABSTRACT

**The Analysis of Senior Women Managers' Career
Barriers**

*

Dünya Baz- A. Esra Aslan
İstanbul University-Cerrahpaşa

In recent years, the number of women involved in business life has increased gradually due to the increase in the rate of continuing education and the level of literacy of women. Thus, women began to take a role in professional business fields. However, despite all these developments, there has not been a significant increase in the number of women in management positions (Burke and Mattis, 2005, p.2). Studies show that career barriers have a significant effect on the causes of this situation. Career barriers cause women and men to compete under unequal conditions in the process of becoming senior managers (Lockwood, 2004). In particular, career barriers such as glass ceiling syndrome, superwoman syndrome, sticky floor, queen bee syndrome, and labyrinth are mostly experienced by women causes women to be in a disadvantageous position in the process of being a senior manager (Derks, Ellemers, Laar, and Groot, 2011; Eagly and Carli, 2007; Mattis, 2004; Riach and Rich, 2002; Ryan and Haslam, 2005; Wichert, 2011). In addition to these barriers, studies focus on factors such as expectations of gender roles, familial responsibilities (Betz, 2008, p.720), gender inequalities (Eboiyehi, Fayomi ve Eboiyehi, 2016, p.183), and low self-perception (Northouse, 2004) that restrict and limit women's career development. When these results are evaluated in general, it can be seen that some career barriers at the individual and social levels negatively affect the career development of women. In this context, this study aims to examine the career barriers experienced by senior women managers.

Method

The method of this research is the grounded theory, one of the qualitative research types. The grounded theory refers to the research process that

includes the effort to reach the theory through the analysis of systematically obtained data (Corbin and Strauss, 2008, p.12). Although three types of grounded theory designs (Charmaz and Belgrave, 2012, p.349) are mentioned recently, Glaser's (1998) classical grounded theory design was used in this study. The theoretical sampling method was used to determine the study group. 21 female executives who hold senior management positions in various sectors participated in the research. The average age of the participants is 46 and their senior management experience is 4 years on average. Semi-structured face-to-face interviews were conducted with the participants. In the analysis of the obtained data, open coding, selective coding, and theoretical coding processes were applied.

To ensure the validity and reliability of the findings, member checking was performed with 3 randomly selected participants from the study group. In line with the feedback of the participants, the categories were reviewed and necessary corrections were made.

Results

As a result of the analysis of the data obtained, it was found that senior women managers experienced eight career barriers arising from the expectation of gender roles, institutional factors, and individual factors. Career barriers arising from the expectation of gender roles are role conflict and labeling for their professional competencies. Career barriers due to institutional factors are fierce competition environment, stressful aspects of the job, initiation into the men's club, regression of position, and periods of institutional crisis. Finally, among the career barriers arising from individual factors, there were crisis periods of the family life cycle.

Discussion and Conclusion

In this research, senior women managers mentioned that they experienced eight career barriers that emerged from three different sources. The first of these sources is the expectations of gender roles. Gender roles express the roles and responsibilities expected from women in society. In addition to their managerial responsibilities, their efforts to meet the expectations of gender roles create an additional challenge for women who aim to rise

to managerial roles in their career development. In this context, it was found that female managers in this study experienced two career barriers as role conflict and labeling related to their professional competencies. Role conflict refers to the conflict between traditional roles expected by society and professional roles (Kabasakal, Aycan, and Karakaş, 2004, p.283). In traditional role expectations, domestic responsibilities and child care continue to be seen as women's duties. This situation creates a significant disadvantage in terms of the career development of working women (Mohamad, 2017). In addition, professional stereotypes formed by the effect of the expectation of gender roles can cause women working in managerial positions to be exposed to negative evaluations (Özmen and Erdem, 2018).

Secondly, the participants stated that they experienced some career barriers due to institutional factors. These included fierce competition, stressful aspects of the job, initiation into the men's club, regression in position, and periods of corporate crisis. First, although competition is a natural part of business life, fierce competition creates a work environment that leads to unethical behavior (Damanhour, 2017). Second, the stressful aspects of the job refers to the risks involved in the job and the negative aspects of these risks that reflect on interpersonal relationships. Studies have shown that women feel under pressure due to workload and stress, their job satisfaction decreases, and they have some hesitations about continuing their career development under these conditions (Cavanaugh, Boswell, Roehling, and Bodreau, 2000; Cho, Park, Han, and Ho, 2018, p.103). Third, initiation into a men's club has been a career barrier experienced by women in institutions where men constitute the majority in managerial positions. The patriarchal structure that occurs in senior management staff can cause female managers to be excluded from networks. To overcome this situation and maintain their existence in a male-dominated business world, women felt the obligation to be knowledgeable about men's interests (Davies-Netzley, 1998, p.349). Fourth, some participants mentioned that they experienced a position regression when they returned to working life after maternity leave. In the Maternity Protection Convention of the International Labor Organization (2000, no: 183), it is stated that working women have the right to return to the same or an equivalent position after maternity leave. On the other hand, studies in the literature have revealed that there is an increase in career barriers and job

loss faced by women who return to work after giving birth (as cited in Zannella, Guameri, and Castagnaro, 2019, p.16). Fifth, the periods of the institutional crisis included the negative economic conditions of the institutions and the negative effects of these conditions on the career development of the employees. Especially as a result of the institutional crises that emerged with the effect of the economic crises experienced throughout the country, the job stability and satisfaction of the employees decrease and the unemployment problem may occur (Sanchez-Sellero et al., 2017, p.14).

Finally, the participants talked about their experiences of crisis periods of the family life cycle due to individual factors. In the family life cycle model, McGoldrick and Carter (1982) mentioned that events such as marriage, having children, health problems or death of family members create conditions that family members must adapt to. These conditions can have negative effects on female managers in terms of causing the deterioration of the family balance.

When the findings of this study are evaluated in general, it can be said that women experience the process of being a senior manager as a difficult process. The career barriers that emerged in this process are important in terms of showing the difficult aspects of career development of female managers and the issues they need to be supported. On the other hand, the participants stated that they perceive career barriers as manageable difficulties and those coping strategies play an important role in this process. In this sense, examining the strategies used by senior women managers to cope with career barriers in future research may contribute to the literature. However, in future research, focusing on the strengths as well as career barriers of senior women executives may be useful in explaining their coping potential. On the other hand, it is important to support women psychologically to overcome career barriers in the process of becoming a senior manager. In this context, it can be recommended to develop various career development interventions for women and to offer career counseling services.

Kaynakça / References

- Al-Asfour, A., Tlaiss, H. A., Khan, S. A., and Rajasekar, J. (2017). Saudi women's work challenges and barriers to career advancement. *Career Development International*, 22(2), 184-199. doi: 10.1108/CDI-11-2016-0200
- Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 15, 111-137.
- Betz, N. (2008). Women's career development. F. L. Denmark and M. A. Paludi (Eds.), *Psychology of women: Handbook of issues and theories* (p.717-752). London: Praeger.
- 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.
- Burke, R. J., and Mattis, M. C. (2005). Advancing women's careers: small wins but unfinished business. In R. J. Burke and M. C. Mattis (Eds.), *Supporting women's career advancement challenges and opportunities* (p.1-12). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., and Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.65
- Charmaz, K. (2012). Grounded theory in the 21st century. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti K. D. McKinney (Eds.), *The Sage handbook of interview research the complexity of the craft* (p.507-536). London: Sage.
- Charmaz, K. (2003). Grounded theory. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology a practical guide to research methods* (p. 81-110). London: Sage.
- Charmaz, K., and Belgrave, L. L. (2012). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti and K. D. McKinney (Eds.), *The Sage handbook of interview research the complexity of the craft* (p.347-365). London: Sage.
- Cho, Y., Park, J., Han, S. J., and 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
- Corbin, J. M., and Strauss, A. L. (2008). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.

- Custodio, P. C., and Siy, L. C. (2017). Needs, difficulties and coping mechanisms of women as professionals and as managers of households. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5(2), 147- 155.
- Çetin, M., ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan” a ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35, 123-136.
- Çögenli, M. Z., Asunakutlu, T., ve Türegen, Z. N. (2017). Gender and mobbing: The case of Turkey. *Journal of Business Research*, 9(3), 109-121.
- Damanhoury, A. M. S. (2017). Women entrepreneurship behind the veil: Strategies and challenges in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Research in Business, Economics, and Management*, 9, 1750-1762.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: Perceptions on corporate mobility and strategies for success. In A. E. Hunter and C. Forden (Eds.), *Readings in the psychology of gender: Exploring our differences and commonalities* (p.300–314). Boston: Allyn & Bacon.
- Demirel, Z. H., ve Şahin Perçin, N. (2018). Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 545-557. doi: 10.17719/jisr.2018.2470
- Derks, B., Ellemers, N., Laar, C., and Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519–535.
- Eagly, A. H., and Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eboiyehi, C. O., Fayomi, I., and Eboiyemi, F. A. (2016). From exclusion to discrimination: Gender inequality in the senior management of Nigerian universities. *Issues in Educational Research*, 26(2), 182-205.
- Erot, B. (2016). *Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Eurostat (Avrupa İstatistik Kurumu). (2018). Erişim: 26.10.2019 tarihinde <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tqoe1c2/default/map?lang=en> adresinden erişilmiştir.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity advances in the methodology of grounded theory*. California: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. California: The Sociology Press.

- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Aldine Transaction.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How genderstereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674. doi: 10.1111/0022-4537.00234
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
- Hurley, D., and Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250-265.
- Kabasakal, H., Aycan, Z., ve Karakaş, F. (2004). Women in management in Turkey. In R. J. Burke and A. M. Richardsen (Eds.), *Women in management worldwide: Progress and prospects* (p.273-293). Aldershot, UK: Ashgate.
- Kağıtçabaşı, Ç. (2005). Autonomy and relatedness in cultural context implications for self and family. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4), 403-422. doi: 10.1177/0022022105275959
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamlı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Kim, S. K., Park, S., and Rhee, H. (2017). The effect of work-family conflict on depression in married working women. *Journal of Digital Convergence*, 15(3), 267-275. doi: 10.14400/JDC.2017.15.3.267
- Kocum, L., Courvoisier, D. S., and Vernon, S. (2017). The buzz on the queen bee and other characterizations of women's intrasexual competition at work. In M. L. Fisher (Ed.), *The Oxford handbook of women and competition* (p.1261-1294). NewYork: Oxford University Press.
- Koelsch, L. E. (2013). Reconceptualizing the member checking interview. *International Journal of Qualitative Methods*, 12, 168-179.
- Korkut-Owen, F., ve Mutlu, T. (2016). Türkiye'de fen bilimleri, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarının seçiminde cinsiyetler arası farklılıklar. *Yaşadıkça Eğitim*, 30(2), 53-72.
- Lent, R. W., Brown, S. D., and Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (p.255-311). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindsey, S. A. (2015). Beep beep, I am trying to on-ramp: Women returning to workforce. *Organizational Psychology Bulletin*, 1(2), 19-20.

- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and international perspectives*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Lyness, K. S., and Schrader, C. A. (2006). Moving ahead or just moving?: An examination of gender differences in senior corporate management appointments. *Group & Organization Management*, 31(6), 651-676. doi: 10.1177/1059601106286890
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154-163.
- McGoldrick, M., and Carter, E. (1982). Family life cycle. In F. Walsh (Ed.), *Normal family process* (p.167-195). New York: The Guilford Press.
- Mills, J., Birks, M., and Hoare, K. (2014). Grounded theory. In J. Mills and M. Birks (Eds.), *Qualitative methodology a practical guide* (p. 107-122). London: Sage.
- Mohamad, M. (2017). Does work-family conflict affect women entrepreneurial success? *International Journal of Academic Business and Social Sciences*, 7(3), 566-571.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd 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.
- O'Connor, V. J. (2001). Women and men in senior management- a "different needs" hypothesis. *Women in Management Review*, 16(8), 400-404.
- Özmen, S., ve Erdem, R. (2018). Damgalanmanın kavramsal çerçevesi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 185-208.
- Patton, W., and McMahon, M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling: Connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 28(2), 153-166.
- Racene, A. (2014). Development of women's career pattern in relation employment. *Baltic Journal of Career Education and Management*, 2(1), 16-23.
- Riach, P. A., and Rich, J. (2002). Field experiments of discrimination in the market place. *The Economic Journal*, 112, 480-518. doi: 10.1111/1468-0297.00080
- Richardson, A. M., Traavik, L. E. M., and Burke, R. J. (2016). Women and work stress: More and different? In M.L. Connerley and J. Wu (Eds.), *Handbook on well-being of working women* (p.123-140). London: Springer.
- Ruder, B., Plaza, D., Warner, R., and Bothwell, M. (2018). STEM women faculty struggling for recognition and advancement in a "men's club" culture. In Cho, C., Corkett, J., and Steele, A. (Eds.), *Exploring the toxicity of lateral violence and microaggressions* (p.121-149). London: Palgrave.

- Ryan, M. K., and 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
- Sanchez-Sellero, M. C., Sanchez-Sellero, P., Cruz-Gonzalez, M. M., and Sanchez-Sellero, F. J. (2017). Stability and satisfaction at work during the Spanish economic crisis. *Prague Economic Papers*, 26(1), 1-18. doi: 10.18267/j.pap.596
- Savaşkan, E. (2019). Kadın yöneticiler açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-23. doi: 10.22466/acusbd.585271
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Smart, R. M. (1998). Career stages in Australian professional women: A test of Super's model. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 379-395.
- Şener, İ., Arıkan Tezergil, S., ve Erdilek Karabay, M. (2018). Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutum: Finansal hizmetler sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78-98.
- Tanrısevdi, F., Yengin Sarpkaya, P., ve Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1590-1617. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.13m
- Tanzila, S. (2019). Workplace: Through the lens of women. *The Social ION*, 8(1), 37-52. doi: 10.5958/2456-7523.2019.00004.1
- Tavşanlı, E., ve Aslan, A. E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tlaid, H. A. (2014). Conformers, fighters and rebels: the unfolding of the careers of women in the United Arab Emirates. *Human Resource Development International*, 17(3), 339-357. doi: 10.1080/13678868.2014.896128
- TÜİK (2017). *İstatistiklerle kadın araştırması raporu*. Erişim: 23.12.2018 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?sessionid=1T1ncfYT-dFVpLK4xYwdB8MLVQ4XMOpN4hTLqBG2Fw399X2Y3WcbI!453501102?id=27594> adresinden erişilmiştir.
- Urquhart, C. (2018). *Nitel araştırmalar için temellendirilmiş kuram uygulama rehberi* (Çev. Z. Ünlü ve E. Külekçi). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Urquhart, C., Lehmann, H., and Myers, M. D. (2010). Putting the "theory" back into grounded theory: Guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, 20(4), 357-381. doi:10.1111/j.1365-2575.2009.00328.x

- Üstün, S., ve Gümüşeli, A. İ. (2017). Many lives of women rectors at Turkey universities. *Journal of Education and Training Studies*, 5(8), 123-131.
- Wichert, I. (2011). *Where have all senior women gone? Nine critical job assignments for women leaders*. London: Palgrave Macmillan.
- Wikipedia (2020). İnisiyasyon. Erişim: 18.01.2021 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0inisiyasyon#:~:text> adresinden erişilmiştir.
- Yeşilyaprak, B. (2011). Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığına giriş. B. Yeşilyaprak (Ed.), *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı kuramdan uygulamaya* (s. 2-43). Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Zannella, M., Guameri, A., and Castagnaro, C. (2019). Leaving and losing a job after childbearing in Italy: A comparison between 2005 and 2012. *Review of European Studies*, 11(4), 16-32. doi: 10.5539/res.v11n4p1
- Zeytinoğlu, I. U., Özmen, O. T., Ergenç Katrınılı, A., Kabasakal, H., ve Arbak, Y. (2001). Factors affecting female managers' careers in Turkey. *The Economics of Women and Work in the Middle East and North Africa*, 4, 225-245. doi:10.1016/s1094-5334(01)04013-4

Kaynakça Bilgisi/Citation Information

- Baz, D. ve Aslan, A. E. (2021). Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi. *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(41), 3503-3533. DOI: 10.26466/opus.865901.