



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Cansu SOLMAZ

TÜRKİYE' DE YÖNETİMDE KADIN OLMAK:  
TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2020



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Cansu SOLMAZ

TÜRKİYE' DE YÖNETİMDE KADIN OLMAK:  
TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

Danışman

Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2020

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Cansu SOLMAZ 'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Doç. Dr. F. Özlem GÜZEL (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gözdegül BAŞER (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aylin AKTAŞ ALAN (İmza)

Tez Başlığı: Türkiye’de Yönetimde Kadın Olmak: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Durum Çalışması
---

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 03/01/2020

Mezuniyet Tarihi : 06/02/2020

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Doktora Tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Yönetimde Kadın Olmak: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Durum Çalışması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eslere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

**Cansu SOLMAZ**





**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Cansu SOLMAZ</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20128610108</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Turizm İşletmeciliği</b>
<b>Programı</b>	<b>Doktora</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>( ) Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>TÜRKİYE'DE YÖNETİMDE KADIN OLMAK: TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	<b>1243987259</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 193 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 20/01/2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 7

alıntılar dahil % 8'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( X ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orjinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

20/01/2020

Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	viii
SUMMARY .....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KADIN ÇALIŞANLAR VE KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Dünyada ve Türkiye’de Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış ve Temel Göstergeler .....	4
1.1.1. Kadınların İş Gücü Piyasalarına Katılması .....	4
1.1.2. Kadınların İşgücü Piyasalarına Katılma Oranları ile İlgili İstatistikler.....	7
1.1.3. Kadın Yöneticilerle İlgili İstatistikler.....	11
1.1.4. Turizm Sektöründe Kadın Yöneticiler .....	16
1.2. Kadın İstihdamına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar .....	20
1.2.1. İkili Rol Yaklaşımı .....	20
1.2.2. İnsan Sermayesi Kuramı (Beşeri Yaklaşım) .....	21
1.2.3. İşgücü Piyasasının Bölünmesi Kuramı (İkili İş Yaklaşımı).....	22
1.2.4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım) .....	23
1.2.5. İstatistiksel Ayrımcılık .....	24
1.2.6. Aşırı Kalabalıklaşma Modeli.....	26
1.2.7. Feminist Yaklaşım.....	27
1.3. Kadın İstihdamı Üzerinde Etkisi Olan Unsurlar .....	28
1.3.1. Toplumsal Cinsiyet.....	28
1.3.1.1. Toplumsal Cinsiyeti Açıklayan Kuramlar.....	29
1.3.1.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği İle İlgili Veriler .....	33
1.3.2. Kadının Eğitim Düzeyi.....	35
1.3.3. Kayıt Dışı İstihdam .....	37

1.3.4. Ücret Farklılıkları .....	38
1.3.5. Ücretsiz Aile İşçiliği.....	40
1.3.6. Kadının Yaşı, Medeni Durumu ve İşgücü Arzı İlişkisi.....	41
1.3.7. İşe Giriş ve Terfide Karşılaşılan Problemler .....	44
1.4. Kadınların Yönetici Olmaları Önündeki Engeller.....	44
1.4.1. Cam Tavan Algısı.....	44
1.4.2. Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar.....	46
1.4.2.1. Bireysel Engeller .....	47
1.4.2.2. Örgütsel Engeller.....	50
1.4.2.3. Toplumsal Engeller .....	54
1.4.2.4. Erkek Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller .....	57
1.4.2.5. Kadınlar Tarafından Konan Engeller .....	58
1.5. Kadın Çalışan ve Yöneticiler Üzerine Yapılmış Ulusal ve Uluslararası Çalışmaların Bulguları.....	59

## İKİNCİ BÖLÜM

### NİTEL ARAŞTIRMA TASARIMI VE BULGULARI

2.1. Araştırma Tasarımı .....	76
2.1.1. Araştırmanın Modeli.....	76
2.1.2. Çalışma Grubu .....	79
2.1.3. Veri Toplama Yöntemi .....	81
2.1.4. Verilerin Toplanması .....	82
2.1.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	83
2.1.6. Verilerin Analizi ve Yorumlama Süreci .....	86
2.1.7. Araştırma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler .....	87
2.2. Bulgular .....	87
2.2.1. Doküman Analizi Bulguları .....	88
2.2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	89
2.2.3. Kadın Yöneticilerin, Turizm Sektöründe Kadın Olmanın Zorlukları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	90
2.2.4. Kadın Yöneticilerin Karar Verici Pozisyonlarda Az Sayıda Kadın Olmasının Nedenlerine İlişkin Görüşleri .....	94

2.2.4.1. Kadın Çalışanların Yönetici Olması Önündeki Bireysel Engeller.....	95
2.2.4.2. Kadın Çalışanların Yönetici Olması Önündeki Örgütsel Engeller .....	102
2.2.4.3. Kadın Çalışanların Yönetici Olması Önündeki Toplumsal Engeller .....	113
2.2.5. Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Ayrımcılıklara İlişkin Bulgular .....	118
2.2.5.1. İşe Alımla İlgili Ayrımcılıklar.....	119
2.2.5.2. Yükselme Konusunda Yaşanan Ayrımcılıklar .....	122
2.2.5.3. Ücret Konusunda Yaşanan Ayrımcılıklar .....	127
2.2.6. Kadın Yöneticilerin İş-Aile Dengesine İlişkin Bulgular .....	128
2.2.6.1. İşin Kişisel Yaşama Etkisi .....	129
2.2.6.2. Kişisel Yaşamın İşe Etkisi .....	133
2.2.6.3. Destek Boyutu .....	137
2.2.7. Kadın Yöneticilerin Güçlü ve Zayıf Karakter Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	142
2.2.7.1. Güçlü Yönler .....	142
2.2.7.2. Zayıf Yönler .....	144
2.2.8. Kadın Yöneticilerin Stratejik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	146
2.2.9. Kadın Yöneticilerin Rol Modellerine İlişkin Bulgular.....	152
2.2.10. Kadın Yönetici Adaylarına Tavsiyelere İlişkin Bulgular.....	155
2.2.10.1. Kariyer Gelişimi Tavsiyeleri .....	155
2.2.10.2. Kişisel Gelişim Tavsiyeleri .....	157
2.2.11. Kadın Yöneticilerin Yönetim Pozisyonlarında Kadın Temsilinin Artması İçin Sundukları Önerilere İlişkin Bulgular .....	160
2.2.11.1. Yasal Değişimler .....	160
2.2.11.2. Örgütsel Değişimler.....	164
2.2.11.3. Toplumsal Değişimler .....	165
2.2.12. Kadın Yöneticilerin Ürettiği Metaforlara İlişkin Bulgular .....	167
<b>SONUÇ .....</b>	<b>171</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>194</b>
<b>EK 1 - YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU.....</b>	<b>220</b>
<b>EK 2 - YÖNETİCİ KATILIMI İZİN FORMU .....</b>	<b>223</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>224</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Araştırmanın Yürütülmesinde İzlenen Süreç .....	79
Şekil 2.2 Veri Analizinde İzlenen Süreç .....	86



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Ülkelere Göre 15-64 Yaş Grubu Kadın Çalışanların İşgücüne Katılım Oranları .....	8
Tablo 1.2 İstihdamın Mesleklere Göre Dağılımı (%).....	9
Tablo 1.3 Yönetim Kurullarında Kadınların Oranı (OECD Ülkeleri) .....	12
Tablo 1.4 Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yönetici Oranları .....	15
Tablo 1.5 Willis Tower Watson Araştırma Sonuçları (2015) .....	16
Tablo 1.6 Türkiye’nin Yıllara Göre Küresel Cinsiyet Uçurumu Rakamları .....	33
Tablo 1.7 Ekonomik Katılım ve Fırsatlar Kriterine Göre Türkiye’nin Konumu (2018).....	34
Tablo 1.8 Türkiye’nin Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi/GII’ne Göre Konumu (2018)	35
Tablo 1.9 Türkiye’nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi / GEI’ne Göre Konumu (2007-2012).....	35
Tablo 1.10 Kayıt Dışı Çalışma Oranları, Ocak- 2018 (%) .....	37
Tablo 1.11 Meslek Grubuna Göre Yıllık Ortalama Brüt Ücret ve Cinsiyetler Arası Ücret Farkı, 2014 .....	38
Tablo 1.12 Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Göre İşgücüne Katılım Oranı (%) .....	42
Tablo 1.13 Medeni Duruma Göre İşgücüne Katılım Oranı (%).....	43
Tablo 1.14 Hane Tipine Göre İşgücü Durumu Göstergeleri (%), 2013 .....	43
Tablo 1.15 Kadın Yöneticilerin Yükselmeleri Önünde Bulunan Engeller-1 .....	46
Tablo 1.16 Kadın Yöneticilerin Yükselmeleri Önünde Bulunan Engeller-2 .....	46
Tablo 1.17 Uluslararası Alanyazında Yer Alan Çalışma Sonuçları .....	61
Tablo 1.18 Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Sonuçları.....	68
Tablo 1.19 Turizm Alanında Yapılmış Lisansüstü Tez Çalışmaları .....	73
Tablo 2.1 Doküman Analizi Bulguları.....	88
Tablo 2.2 Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	89
Tablo 2.3 Kadın Yöneticilerin Turizm Sektöründe Kadın Olmanın Zorlukları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 2.4 Kadın Yöneticilerin Karar Verici Pozisyonlarda Az Sayıda Kadın Olmasına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	95
Tablo 2.5 Kadın Yöneticilerin Maruz Kaldıkları Ayrımcılıklara İlişkin Bulgular .....	118
Tablo 2.6 Kadın Yöneticilerin İş-Aile Dengesine İlişkin Bulgular.....	129

Tablo 2.7 Kadın Yöneticilerin Güçlü ve Zayıf Karakter Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	143
Tablo 2.8 Kadın Yöneticilerin Stratejik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	146
Tablo 2.9 Kadın Yöneticilerin Rol Modellerine İlişkin Bulgular.....	153
Tablo 2.10 Kadın Yöneticilerin Yönetici Adaylarına Tavsiyelerine İlişkin Bulgular.....	155
Tablo 2.11 Kadın Yöneticilerin Yönetim Pozisyonlarında Kadın Temsilinin Artması İçin Sundukları Önerilere İlişkin Bulgular.....	161
Tablo 2.12 Kadın Yöneticilerin Ürettiği Metaforlara İlişkin Bulgular.....	168



**KISALTMALAR LİSTESİ**

- AKTOB : Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
- FTSE : Londra Menkul Kıymetler Borsası (Financial Times Stock Exchange)
- ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
- KADEM : Kadın ve Demokrasi Derneği
- KAGİDER : Kadın Girişimcileri Derneği
- KASAUM : Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi
- OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (The Organisation for Economic Co-operation and Development)
- TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi
- TESEV : Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
- TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu
- TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
- UNDP : United Nations Development Program
- UNWOMEN : United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlendirilmesi Birimi)
- UNWTO : United Nations World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)
- YÖK : Yükseköğretim Kurulu

## ÖZET

Ülkemizin lokomotif sektörlerinden biri olan turizm sektörü aynı zamanda kadın çalışanların en yoğun olarak istihdam edildiği alanlardan biridir. Fakat sözkonusu kadın çalışanların yönetim kademelerinde temsili noktasında yetersizlikler yaşanmaktadır. Kadın yöneticiler genellikle alt ve orta düzey kadrolarda yoğunlaşırken özellikle karar verici tepe yönetim pozisyonlarında kadınların temsili sınırlı kalmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tepe yönetimlerinde yer alan kadın yönetici sayısının yetersizliğinin nedenlerini anlamaktır. Ayrıca araştırma problemine eşlik eden 10 adet alt problem ile hâlihazırda yöneticilik pozisyonunda bulunan kadın yöneticilerin bakış açıları ile turizm sektöründe “kadın yönetici olma” kavramı çözümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada kadın yöneticilerin bu pozisyonlara gelme öyküleri, iş ve aile yaşam dengelerini nasıl sağladıkları, turizm sektöründe bir kadın çalışan ve kadın yönetici olmayı zihinlerinde nasıl betimledikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma nitel bir araştırma olup, bütüncül çoklu durum deseninde tasarlanmıştır. Bu amaçla Türkiye’nin farklı noktalarında bulunan konaklama tesislerinde görev yapmakta olan 20 kadın otel müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 10 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak teorik çerçeve ve bulgulara dayanan 10 tema ve bu temalara ilişkin kategori ve alt temalar üzerinden açıklanıp yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri önünde bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller bulunduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda kadın yöneticiler kariyer süreçleri boyunca en çok işe alım ve yükselme aşamalarında ayrımcılık yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bir diğer önemli sonuç da kadınların yoğun şekilde iş aile çatışması yaşamaları ve mutlaka aile ve eş desteği aramaları sonucudur. Buna ek olarak kadın yöneticilerin iş yaşamında kadın rol model eksikliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Üst düzey pozisyonlarda bulunan kadın yöneticilerin en önemli stratejik özellikleri detaycılık, titizlik ve çok yönlü olma olarak belirlenmiştir. Son olarak yönetim pozisyonlarında kadın temsilinin artırılması adına yasal, örgütsel ve toplumsal alanda değişim ve düzenlemelerin yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, Kadın Yönetici, Cam Tavan, Turizm Sektörü, Durum Çalışması

**SUMMARY**

**BEING A WOMAN IN MANAGEMENT IN TURKEY: A CASE STUDY INTENDED  
FOR TOURISM INDUSTRY**

The tourism industry, which is one of the locomotive sectors of our country, is also one of the areas where female employees are employed most intensively. However, there are insufficiencies in the representation of these women employees in the management levels. Female managers generally serve at lower and middle level positions and the representation of women remains limited especially in decision-making top management positions. Thus, the purpose of the research is to understand the reasons of inadequate number of female managers at the top management levels of hotels in Turkey. In addition, concept of “being a women manger” has been tried to be resolved with 10 sub-problems that accompany the main research problem by the viewpoint of women managers.

The research is a case study which is one of the qualitative research methods and designed with multiple case-holistic case study. For this purpose 20 interviews have been made with women managers from around different parts of the country. In the research, semi-structured interview form consisting of 10 questions was used as data collection tool. The data obtained were explained and interpreted by using descriptive analysis method over 10 themes, categories and sub-themes based on theoretical framework and findings.

According to the results of the research, it is revealed that there are individual, organizational and social barriers to the promotion of female employees to senior management positions. At the same time, female managers stated that they experienced the most discrimination during recruitment and promotion stages during their career. Another important result is that women experience intensively work-family conflict and seek family and spouse support. In addition, it was found that female managers lack female role models in business life. The most important strategic features of the female managers in senior positions are determined as meticulousness and versatility. Finally, the requirement of making changes and arrangements in the legal, organizational and social sphere in order to increase women's representation in management positions has emerged.

**Keywords:** Woman, Women Manager, Glass Ceiling, Tourism industry, Case Study

## ÖNSÖZ

“Çünkü kadınlar milyonlarca yıl boyunca evlerin içinde oturdu, şimdi ise bu duvarlar onların yaratıcı güçleri tarafından delinmiştir.” Woolf, 2017: 109

Bu çalışma turizm sektöründe kadın çalışan ve özellikle kadın yönetici olma kavramını temel araştırma problemi olarak ele almaktadır. Pek çok sorumluluğu aynı anda sırtlayarak; bir anne, eş, çalışan ve yönetici olmanın gereklerini layıkıyla yerine getiren, diğer bir ifadeyle mucizeler yaratan kadın yöneticiler hakkında uzun zamandır çalışma yapmayı arzu etmiştim. Üzerinde heyecanla çalışabileceğim kadın yöneticiler konusunu danışman hocamın da desteği ile doktora tezim kapsamında ele almak istedim. Bu doğrultuda özellikle turizm sektörü gibi dinamik, emek-yoğun ve aynı zamanda tepe yönetimde kadın temsilinin yetersiz olduğu bir iş alanında, karar verici pozisyonlarda görev yapan kadın yöneticilerin gözünden “kadın yönetici olmak” ve alanyazın bulguları ile ortaya konmuş problemlere yine onların gözünden cevapların arandığı bir nitel araştırma tasarımlanmıştır. Kadın yöneticilerin kendi kariyer ve yaşam öykülerini açığa çıkaracak derinlemesine görüşmelerle elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri ile analiz edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Doktora süreci tüm doktora öğrencilerinin olduğu gibi benim için de zorlu ve uzun bir yolculuktu. Bazen yolun sonunu göremediğimi düşündüğüm anlar olsa da bu süreci gerek hocalarımdan aldığım akademik destekler, gerekse ailem ve arkadaşlarımdan aldığım manevi destekler sayesinde tamamlayabilmenin mutluluğunu yaşıyorum. Bu yolculukta bana büyük destek sağlayan ve kendilerinden çok şeyler öğrendiğim değerli hocalarıma ne kadar teşekkür etsem azdır. Çok isteyerek ve zevkle çalıştığım tez çalışmamın başlangıcından bitimine dek sonsuz desteğini ve ilgisini esirgemeyen sevgili danışman hocam Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR’a kalpten teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Tezimin özellikle yöntem bölümündeki değerli katkıları için tez izleme komitesindeki hocalarım Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI’ya ve sunduğu yapıcı eleştiriler için Doç. Dr. F. Özlem GÜZEL’e çok büyük teşekkür borçluyum.

Kocaman bir teşekkürü de her durumda koşulsuz sevgilerini arkamda hissettiğim sevgili aileme borçluyum. Umutsuzluğa düştüğüm anlarda beni toparlayan ve motive eden canım annem, hayatımın her aşamasında tüm desteğini hep yanımda hissettiğim değerli babam ve beni her zaman dinleyen canım kardeşim Tansu... Bu yolculukta benimle beraberiniz ve siz olmasaydınız yol bitmezdi...

Cansu SOLMAZ

## GİRİŞ

“Gelecekte kadın liderler diye bir şey olmayacak. Sadece liderler olacak...”

Sheryl Sandberg, Facebook COO’su

Kadın ve erkek olma kavramlarına toplum tarafından yüklenen anlamlar bu iki kelimeyi sadece biyolojik terimler olmaktan çıkarıp daha fazlası haline getirmiştir. Kadın ve erkek olmaya ilişkin değerler ve davranış kalıpları toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda geliştirilmektedir. Bu roller her toplumda farklılık gösterse de genellikle benzer özellikler göstermektedir. Bu çerçevede ev eksenli yemek, çocuk bakımı, temizlik vs. gibi işler kadının birincil sorumluluğu olarak görülürken, çalışmak ve kaba tarifle “para kazanmak” erkek ile özdeşleştirilmiştir. Dolayısıyla tarihsel süreç içerisinde kadınların iş gücü piyasalarına girmesi gecikmiştir. Özellikle dünyada sanayi devriminden sonra, ülkemizde de cumhuriyet ile beraber kadınların ücretli işçi statüsünde çalışmaya başladığı görülmektedir. Toplumsal cinsiyet temelli düşünce ve algılar kadınların daha çok kadın eksenli hemşirelik, öğretmenlik, terzilik ya da temizlik işçiliği gibi işlere yönelterek işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrışmasına neden olmuştur.

Kadınların iş yaşamına girişleri gibi yönetim pozisyonlarında kendilerine yer bulmaları da zor olmuştur. Toplumda yerleşik algıların neden olduğu basmakalıp yargılar ve önyargılar kadınların yöneticilik pozisyonları ile bağdaştırılamamasına neden olmuştur. Kadınlar iş hayatında çeşitli stereotiplerle (kalıpyargılar) karşı karşıya kalmakta, “zayıf, duygusal, merhametli” oldukları ve iş-aile yaşamlarını dengeleyemeyecekleri gibi düşüncelerle, orta düzeyde yönetim kadrolarına kadar ilerleseler dahi, tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmakta güçlük çekmektedirler. Bazen de kendi tercihleri ile aile hayatlarını ön plana alarak üst pozisyonlar için sorumluluk almamakta, üstlendikleri çoklu rollerden dolayı yöneticilik pozisyonlarına mesafeli yaklaşmaktadırlar. Kişisel engelleyici etkenlerin yanında; mentor ve rol model eksikliği, kadın dostu çalışma ortamlarının yaratılamaması, kraliçe arı sendromu, işletmenin kurumsal olmaması gibi örgütsel faktörler de kadınların yönetim basamaklarını çıkmalarına engel teşkil edebilmektedir.

Çalışan kadınların kariyer sorunları ve kadın yöneticiliği önündeki engeller konusunda son yıllarda pek çok araştırmacı tarafından birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen tepe yönetim noktalarında kadınların temsili hala istenen seviyede değildir. Örneğin OECD ülkelerinde kadın yönetici ortalaması %22 iken Türkiye’de %13 civarındadır (OECD, 2017). Bir başka araştırma kurumunun araştırmasında da Avrupa Birliği ülkelerindeki kadın



yöneticilerin oranı %27 olarak belirlenmiştir (Grant Thornton, 2018). Buradan hareketle yöneticiliğin bir “erkek işi” olarak görüldüğü ve “think manager, think male” paradigmasının hala geçerliliğini korumakta olan bir görüş olduğu sonucu çıkarılabilir.

Kadın-yoğun bir iş alanı özelliği gösteren turizm sektöründe de kadın çalışan ve yöneticilerin benzer kariyer problemleri yaşadığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin kat hizmetleri, önbüro, insan kaynakları müdürlüğü gibi orta düzeyde yönetim kadrolarında yoğunluk göstedikleri söylenebilirken özellikle karar verici tepe yönetim noktalarında kadınların temsilinin yetersiz olduğu görülmektedir. Ayrıca iş aile dengesi kurmanın güçlüğü, rol model ve mentor eksikliği, erkeklerin biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılamama, örgütsel desteğin yetersiz olması, terfilerde fırsat eşitsizliği yaşanması ve kadınların kendini kanıtlamak için daha fazla çaba sarfetmesi gerekliliği de çalışmalara yansıyan diğer bulgular arasındadır (Burrell vd., 1997; Knutson ve Schmidgal, 1999; Li ve Leung, 2001; Man ve Seacord, 2003; Kattara, 2005; Aydın vd., 2007; Tükeltürk ve Şahin, 2008; Sezen, 2009; Dimovski vd., 2010; Compos-Soria vd., 2011; Ntumba ve McCain, 2011; Özmen vd., 2011; Aydağ, 2012; Keskin, 2016; Üçyıldız, 2017).

Buradan hareketle bu tez çalışmasının amacı, konaklama işletmelerinin tepe yönetiminde yer alan kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı bağlamında; çalışmada turizm sektöründe, üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın bakış açısından daha fazla yararlanmak ve Türkiye’deki otel işletmelerinin karar verici koltuklarında yer alabilecek kadın sayısını artırmak amacı ile bazı sorulara cevap aranmıştır. Bu pozisyonlara gelebilmiş kadın yöneticilerin kişisel öyküleri, deneyimleri, karşılarına çıkan engelleri hangi stratejik özellikleriyle aştıkları, alanyazında ortaya konan problemleri nasıl algıladıkları, çözüm önerileri ve kadın yönetici adaylarına tavsiyeleri yine çalışmada araştırılmış konulardır. Yöneticilik pozisyonundaki kadın turizm çalışanlarının konaklama işletmelerinin tepe yönetimlerindeki temsili hakkındaki algı, düşünce ve deneyimlerini derinlemesine anlayabilmek üzerine yoğunlaşan bu çalışmanın nitel araştırma yöntemleri ile incelenmesinin daha yerinde olacağı düşünülmüştür. Zira alanyazın taraması sonucunda, bu konudaki pek çok çalışmanın nicel araştırma yöntemleri izlediği görülmüştür. Çalışmanın bu yönüyle de alanyazına bir yenilik getirdiği düşünülmektedir. Bu amaçla 20 kadın otel müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kadın yöneticilerin bu pozisyonlara gelme öyküleri, iş ve aile yaşam dengelerini nasıl sağladıkları, turizm sektöründe bir kadın çalışan ve kadın yönetici olmayı zihinlerinde nasıl betimledikleri anlamaya çalışılmıştır. Temel araştırma problemine eşlik eden 10 adet alt problem yazılmış ve bu sorulara cevap aranmıştır.

Tez iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin alanyazın bilgisine yer verilmiştir. Bu bölüm beş başlıktan oluşmaktadır. Birinci kısımda dünyada ve Türkiye’de kadınların işgücü piyasalarına dâhil olması ve kadın çalışan ve yöneticilere ilişkin temel göstergelere yer verilmektedir. Ulusal ve uluslararası pek çok istatistiki veriye dayanarak kadın istihdamı ve kadın yönetici oranlarının güncel durumu sunulmaktadır. İkinci kısımda ise tarihsel süreçte farklı iktisat anlayışlarını benimsemiş, kadın istihdamı üzerine geliştirilen kuramsal yaklaşımlar incelenmiştir. Üçüncü kısımda ise Türkiye’de istihdam edilen kadınların çalışma yaşamları üzerinde belirleyici olan faktörler üzerinde detaylı olarak durulmuştur. Dördüncü kısımda, kadın çalışanları yönetim pozisyonlarından uzaklaştıran engeller verilmiştir. Birinci bölümün sonunda gerek yerli gerek yabancı alanyazında konu ile ilgili yapılmış araştırmalar ve lisansüstü tez çalışmalarının bulguları tablolar halinde sunulmuştur.

İkinci bölüm ise araştırmanın yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın modeli ve tasarımına (çalışma grubu, veri toplama yöntemi, geçerlik ve güvenilirlik, veri analizi) yer verilmiştir. Daha sonra elde edilen bulguların altproblemlere göre paylaşımına geçilmiştir. Son olarak elde edilen bulguların mevcut alanyazın bilgileri ile karşılaştırılarak yorumlanması sonuç başlığı altında verilmiştir. Yine bu başlık altında araştırmadan çıkmış sonuçlar doğrultusunda bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara ve çeşitli paydaşlara öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KADIN ÇALIŞANLAR VE KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

#### 1.1. Dünyada ve Türkiye’de Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış ve Temel Göstergeler

##### 1.1.1. Kadınların İş Gücü Piyasalarına Katılması

Tarihin her döneminde kadın; gerek sosyal, gerek ekonomik alanlarda içinde yaşadığı dönemin koşullarına göre hep var olma çabası göstermiştir. Avcı-toplayıcı ilkel dönemden günümüz modern çağına kadarki süreçte, kadınlar ev içinde kendilerine yüklenen toplumsal roller olan anne ve eş olma vazifelerini yerine getirirken aynı zamanda ev dışındaki çeşitli faaliyetlerde de kendini kanıtlamışlardır.

Eski dönemlerden itibaren kadın ve erkeğin toplumsal olarak rol paylaşımlarının farklı olduğu söylenebilmektedir. Erkek yiyeceğin getirilmesi ile sorumlu iken kadın daha çok çocukların bakımı gibi ev ile ilgili sorumlulukları üstlenmiştir. Dolayısıyla kadın kendi alanında sınırlanmış ve bunun sonucunda ekonomik olarak da özgür olamamıştır (Aytaç, 2001: 19).

Kadın işgücünün ev dışında ücretli çalışmasının tarihsel gelişimi noktasında “Sanayi Devrimi” önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü Sanayi devrimi ile kadınların ücretli olarak çalışabilmesi mümkün olmuştur. O zamana kadar kadınlar geleneksel rollerini sürdürmüşlerdir (Bozkaya, 2013: 71). Sanayi Devrimi; işgücünün yapısını; iş kolu, statü, cinsiyet gibi demografik etmenler bakımından önemli ölçüde değiştirmiş ve günümüzdeki anlamıyla işçi sınıfının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Çıtak, 2008: 25).

Sanayileşme ile birlikte tarım ile geçimini sağlayan nüfus, toprak sahipleri tarafından topraklarından çıkarılınca kentlere göç etmişlerdir. Bu durum nüfusun coğrafi yapısını değiştirirken aynı zamanda şehirlerde insanların birikmesine sebep olmuştur. İşgücünün tarım dışına kayması kadınların kentlerde ücretli işçi olarak çalışmasına olanak sağlamıştır (Güldal, 2006: 10).

Bu dönemde kadınlar daha çok tekstil sektöründe ve vasıf gerektirmeyen işlerde yoğun olarak çalışmışlardır. Fakat o dönemde baskın olan “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” şeklinde özetlenebilecek liberal iktisat anlayışı nedeniyle, kadın işgücü ücretleri erkeklere oranla daha düşük düzeylerde kalmıştır (Bozkaya, 2013: 72).

Kadının işgücüne katılımında bir diğer önemli tarihsel eşik I. ve II. Dünya savaşlarıdır. Özellikle II. Dünya savaşı sonrasında kadın emeğinin tarım dışı alanlarda da görülmeye başlanması hızlanmıştır. I. ve II. Dünya Savaşlarının yaşandığı dönemlerde, kadınların

özellikle savaş sanayiinde, erkek işgücünün yerini doldurduğu görülmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra gerek kamu gerekse hizmet sektörü genişlemiş böylece işgücünde görülen kadın sayısında artış görülmüştür. Teknolojik gelişmeler sonucunda yeni iş alanları, yeni yöntemler ve yeni üretim süreçleri kadınlar için yeni iş olanaklarını yaratmıştır (Tokol, 1999).

Bu gelişmelerle birlikte II. Dünya Savaşını izleyen dönemlerde, gelişmiş ülkelerdeki kadın işgücü oranlarının yükseldiği görülmüştür. Kadın işgücü sayısının artmasını pek çok değişkenin etkilediği söylenebilmektedir. Kadınları koruyucu yasaların artması, eğitime erişim, toplumun kadınların çalışmasına ilişkin tutumunun yumuşaması, çalışma standartlarında değişiklikler (ofis dışı çalışma gibi), çocuk konusunda sağlanan kreş gibi imkânlar bunlara örnek olarak verilebilir (Koray vd., 1999: 214-215).

1970'lerde ortaya çıkan ekonomik kriz, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılması, daha sonraki dönemlerde izlenen liberal politikalar kadın işgücünü de etkilemiştir. İstihdam edilen kadın işgücü giderek azalmış, çalışanlar düşük ücretlerle kayıt dışı çalıştırılmış veya evde ya da yarı zamanlı işlerde istihdam edilmiştir. (Zeybek, 2010: 14). Bu süreçte kadınlar ekonomik getirisi daha düşük işlere ve olumsuz iş koşullarına daha kolay razı olmuşlar, esnek saatleri olan işleri kabul etmişlerdir (Karaca, 2007: 15).

Ülkemizde ise kadınların işgücüne katılması 1915 Balkan Savaşı sırasında erkeklerin orduya katılması sonucunda düşen işgücü rakamlarını güçlendirmek amacıyla başlamış ve I. Dünya, Kurtuluş ve II. Dünya Savaşları sırasında kadın işgücü oranı artarak devam etmiştir (Mardin ve Torun, 2000: 14). I. Dünya Savaşı sırasında, kadınlar memur ve hizmetli olarak maaş karşılığında hizmet ettikleri gibi terzilik gibi geri hizmetlerde de bulunmuşlardır. Ordunun ihtiyacı bulunan pozisyonlara kadınların yerleştirilmesi amacıyla kurulmuş Kadınları Çalıştırma Cemiyeti İslamiyesi adını taşıyan bir de dernek bulunmaktadır (Çitçi, 1982: 122).

Osmanlı dönemine gelindiğinde kadınlarla alakalı gelişmelerin Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde yaşandığı söylenebilir. Tanzimat ile birlikte kadınların da meslek sahibi olabilmeleri adına eğitim kurumları açılmıştır (Oktar, 1998). 1842'de "Ebe Okulu", 1869'da "İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu" ve 1870'te "Kız Öğretmen Okulu" eğitime başlamıştır. Böylelikle kadınların geleneksel ev dışındaki ilk mesleklerinin de temelleri atılmış olmuştur (Göksel, 1993: 134). Kadınların yükseköğretim kurumlarına girmeleri yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Hemşirelik eğitimi Meşrutiyet döneminde başlamış, kız öğrencilerin tıp fakültelerine girebilmesi de 1922'de gerçekleşmiştir (Kurnaz, 1991: 2).

Osmanlı döneminde yapılan düzenlemelerde kadın işgücünün yer almadığı görülmektedir. 1869 tarihli ilk çalışma yasası olarak adlandırılacak Mecelle'de işçi;

hizmetini kiraya veren erkek, “acarei âdemi” olarak geçmektedir (Çitçi, 1982: 87). Emredici nitelikte kurallar getirmemekle birlikte işçi ve işverenlere sözleşme ile ilişkilerini düzenlemeleri olanağını sağlamıştır.

Cumhuriyet Dönemi ile birlikte ülkemizde kadınlar daha önce bulunamadıkları alanlarda kendilerini göstermeye başlamışlardır (Arat, 1996: 45). M. Kemal Atatürk’ün bir yurt gezisinde; “Türk kadını, savaş sırasında ülkeye çok büyük bir yardımda bulundu, herkes gibi o da acı çekti. Bugün o özgür olmalıdır, eğitim görmeli, ülkede erkeklerle eşit bir konuma gelmelidir. Buna hakkı vardır.” sözleri, kadınların her alanda eşit olmasına verdiği önemi göstermektedir (Sağ, 2001: 19).

Kız çocukların erkeklerle birlikte ve eşit eğitim olanaklarına kavuşmaları Tevhid-i Tedrisat (Öğrenim Birliği) Kanunu (1924) ile mümkün olabilmiştir. Medeni Kanun (1926) ile kadın ve erkeklerin sahip oldukları haklar arasında denge kurulmaya çalışılmıştır (Yaraman, 2001: 25). 1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınması ile siyasal alanda cinsiyetle ilgili kısıtlar da ortadan kalkmıştır. Bunun sonucunda 1935 yılında yapılan milletvekili seçimlerinde 18 (%4,6) kadının parlamentoya girdiği görülmüştür.

Cumhuriyet döneminde kadınlar en çok öğretmenlik mesleğinde işgücüne katılmışlardır. 1921 yılından itibaren İstanbul Üniversitesine alınan kız öğrenciler alınmaya başlanmış ve bundan sonra diğer mesleklerde de kadınlar görünür olmaya başlamışlardır. (Özbay, 1995: 132). 1950’li ve 1960’lı yıllarda kentlerde hizmet sektörü kadınlar tarafından sanayi sektörüne göre daha fazla tercih edilmiştir. Kadınlar gelişen hizmetler sektörünün farklı alanlarında istihdam edilmişlerdir (Ecevit, 1995: 117).

1970’li yıllar birtakım kadın hareketlerinin ortaya çıktığı, kadınların hakları, problemleri gibi konularda örgütlenmenin hız kazandığı yıllar olmuştur (Çitçi, 1998). Aynı zamanda bu yıllarda kadınlar Türkiye’de; erkeklerle özdeşleşmiş meslekler olarak görülen girişimcilik, turizm, reklamcılık ve sigortacılık vb. gibi iş alanlarında yer almaya başlamışlardır. Bu gelişmelere rağmen 1980’lerde kadının halen hem aile içinde hem de sosyal hayatı içinde pek çok eşitsiz ve cinsiyetçi uygulamalarla karşı karşıya olduğu gözlemlenebilmektedir (Çubukçu ve Arat, 1980). 1990’lardan günümüze uzanan süreçte yaşanan ekonomik krizlerin kadınların işgücüne katılım oranı üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Görüldüğü üzere zaman içerisinde Türkiye’de kadınlar belli hakları elde ettikten sonra işgücü piyasalarında daha görünür olmuşlardır ki bu oranın da OECD ülkelerinde ekonomiye dahil olan kadın çalışanlar ortalamasının altında olduğu anlaşılmaktadır. Kadın istihdamının

önemi ve artırılması konusuna kalkınma planları gibi hazırlanan pek çok raporda sık sık yer verilse de, Türkiye’de kadın istihdamı bir problem olarak varlığını devam ettirmektedir ve uluslararası eğilimlerin tersine düşük oranlarda artmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerine yönelik iş bölümü, toplumun değer yargıları, kadınların eğitim seviyesinin düşük olması, kente göç, kadınların iş gücüne dâhil olmasını sağlayacak girişimlerin eksikliği, aile hayatı ve iş hayatını dengeleme noktasında yaşanan sıkıntılar kadın istihdamının düşük olmasına sebep olabilecek etkenlerden sayılabilir (Durmaz, 2016: 40). Türkiye’de kadın çalışanların profilleri ve kadın istihdamının belirleyecilerine ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak değinilecektir.

### 1.1.2. Kadınların İşgücü Piyasalarına Katılma Oranları ile İlgili İstatistikler

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018 yılı verilerine göre; Türkiye nüfusunun (82 milyon 3 bin 882 kişi) %50,2’sini erkek nüfus (41 milyon 863 bin 902 kişi) ve %49,8’ini kadın nüfus (40 milyon 863 bin 902 kişi) oluşturmaktadır (TÜİK, 2018b). Kadın ve erkek nüfus oranının yarı yarıya olmasına rağmen kadınlar ülkemizde istihdamdan, eğitime, siyasetten yönetime kadar birçok alanda dezavantajlar yaşamaktadırlar. Aşağıda söz konusu dezavantajlara değinilecek ve birtakım istatistiki verilere yer verilecektir.

TÜİK (2019, Şubat) İşgücü İstatistiklerine göre, işgücüne katılma oranı %52,5 olarak gerçekleşmiştir. Erkeklerde işgücüne katılma oranı %71,4, kadınlarda ise %34 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2019a). Avrupa Birliği İstatistik Dairesi Eurostat’ın 2015 verileri, Avrupa ülkelerinde çalışan kadın ortalamasının %62,3 olduğunu göstermektedir (Schenk, 2016). Tablo 1.1’den de anlaşılacağı üzere kadınların işgücüne katılımının en yüksek olduğu ülkelerin başında İskandinav ülkeleri gelmektedir. Özellikle gelişmiş, güçlü ekonomilerde kadın işgücünün hizmet sektöründe yoğun olarak çalıştığı görülmektedir. 2019 yılı itibarı ile Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ülkeleri arasında kadınların işgücüne katılımının en fazla olduğu ülke %78,7 ile İzlanda olurken, bu ülkeyi %70 ile İsveç ve %67,1 ile Norveç takip etmektedir (Tablo 1.1). Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı ise %33,6’da kalmıştır. Bir başka deyişle Türkiye OECD ülkeleri arasında kadının işgücüne katılımının en düşük olduğu ülkedir.

TÜİK (2019) istatistikleri verilerine göre eğitimli kadınların işgücüne katılma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. İş gücüne katılım oranı; yükseköğretim mezunu kadınlarda %72,7, lise mezunu kadınları işgücüne katılım oranı %34,3; lise altı eğitimli kadınlarda %27,7 oranında gerçekleşmiştir. Kadın istihdamının sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, tarım alanında istihdamın kadınlar için hala belirleyici olduğu görülmektedir. İmalat, toptan ve

perakende ticaret, insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri ve eğitim; kadınların en yoğun olarak çalıştıkları iş alanlarıdır (TÜİK, 2019b: 128).

**Tablo 1.1 Ülkelere Göre 15-64 Yaş Grubu Kadın Çalışanların İşgücüne Katılım Oranları**

Ülke	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Avustralya	52,2	54,5	57,0	58,6	59,1	59,3	59,8
Avusturya	..	49,0	51,3	54,2	55,4	55,9	55,9
Belçika	36,6	43,4	45,7	47,7	48,0	47,8	48,7
Kanada	58,5	59,4	61,7	62,4	61,2	61,3	61,5
Şili	..	37,8	40,3	45,3	48,2	48,0	48,5
Çek C.	..	51,6	50,6	49,3	51,3	51,9	52,3
Danimarka	61,5	60,1	60,4	59,8	57,8	59,4	58,2
Estonya	66,5	58,3	59,8	62,6	65,3	66,0	67,2
Finlandiya	64,8	63,3	64,2	63,7	63,7	63,1	63,5
Fransa	45,9	48,2	50,5	51,5	51,7	51,7	51,5
Almanya	43,3	49,1	51,1	53,2	54,7	55,6	55,9
Yunanistan	35,4	40,3	42,1	44,1	44,7	45,0	44,7
Macaristan	..	45,5	47,8	48,8	53,2	54,1	54,6
İzlanda	..	77,4	77,8	77,6	79,3	79,6	<b>78,7</b>
İrlanda	37,7	50,3	54,3	55,7	54,9	56,0	55,4
İsrail	46,7	53,7	55,7	57,5	59,1	59,4	59,3
İtalya	35,8	35,8	38,1	38,2	39,8	40,5	40,9
Japonya	50,1	49,3	48,4	48,5	49,6	50,4	51,2
Kore	47,0	48,8	50,3	49,6	51,9	52,2	52,7
Letonya	..	49,4	50,7	53,9	54,1	55,0	55,2
Litvanya	..	54,4	50,8	52,5	54,4	55,7	55,8
Lüksemburg	33,6	41,4	46,4	49,8	54,6	53,5	55,0
Meksika	..	38,9	40,9	42,5	43,4	43,4	43,0
Hollanda	44,5	53,7	55,8	58,9	58,8	58,7	58,8
Y.Zelanda	54,0	57,4	60,8	62,0	63,7	64,5	65,4
Norveç	62,4	68,9	68,7	68,7	68,3	67,7	<b>67,1</b>
Polonya	..	49,7	47,7	47,6	48,4	48,3	48,4
Portekiz	48,1	52,9	55,3	55,9	53,7	53,5	54,1
Slovak Cum.	..	52,6	51,3	51,8	51,9	52,5	52,7
Slovenya	..	51,5	52,9	53,3	51,9	52,0	53,8
İspanya	34,3	41,3	47,0	52,7	53,7	53,6	53,2
İsveç	71,2	67,5	68,8	67,1	69,5	69,6	<b>70,2</b>
İsviçre	..	57,6	59,3	60,0	62,3	62,8	62,6
<b>Türkiye</b>	<b>34,2</b>	<b>26,6</b>	<b>23,3</b>	<b>27,6</b>	<b>31,5</b>	<b>32,5</b>	<b>33,6</b>
Birleşik Krallık	53,2	55,0	55,9	56,6	57,7	58,0	58,2
ABD	57,5	59,9	59,3	58,6	56,7	56,8	57,0
<b>OECD Ortalaması</b>	<b>53,3</b>	<b>51,1</b>	<b>50,3</b>	<b>51,2</b>	<b>51,6</b>	<b>51,9</b>	<b>..</b>

**Kaynak:** OECD Statistics, 2019

Meslekler bazında incelendiğinde ise 2012’de kadınların % 60,6’sı, nitelik gerektirmeyen işler, tarım, hayvancılık vb. ile hizmet ve satış elemanlığında çalışırken; erkeklerde meslekler daha fazla çeşitlilik göstermektedir. Eğitim düzeylerinin yüksekliğine

rağmen 2014’de kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler grubunda kadınların oranının % 3, erkeklerin oranı ise % 9,7 olarak gerçekleşmiştir. Buradan hareketle Tablo 1. 2’den de görülebileceği üzere kadınların yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilemediği söylenebilir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014).

**Tablo 1.2 İstihdamın Mesleklere Göre Dağılımı (%)**

Meslek Grubu	2009	2012
<i>Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler</i>	3,2	3,0
Profesyonel meslek mensupları	10,1	10,7
Yardımcı profesyonel meslek mensupları	7,4	7,3
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	10,2	10,6
Hizmet ve satış elemanları	10,1	11,9
Nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	31,6	28,7
Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar	5,8	4,4
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	3,1	2,4
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	18,4	20,0

**Kaynak:** Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014

Kadınların istihdamının yanı sıra, işsizlik durumları incelendiği zaman, 2006 yılı rakamlarına göre; Türkiye genelinde işsizlik yüzdelerinin, erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu oran 2018 istatistiklerine de yansımış, işsizlik oranı erkeklerde %9,5 kadınlarda ise %13,9 olarak gerçekleştirmiştir (TÜİK, 2019b: 121). Ayrıca işsiz kadınların ve erkeklerin iş arama süreleri değerlendirildiğinde, uzun süre iş arayan kadınların oranının, erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür. İşsiz kadınların iş arama süreçlerinin daha uzun olması, iş arama sürecinde erkeklere oranla daha fazla engel ve güçlük yaşadıkları şeklinde de yorumlanabilir (KAGİDER-TÜSİAD, 2008).

Eşitsizliğin gözlemlenebileceği bir diğer dikkat çeken nokta da kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücretlerdedir. Women in Work Index (2017) araştırmasında, OECD ülkelerinde cinsiyet temelinde ücret farklılığı %16 olarak erkeklerin lehine tespit edilmiştir. Bu farkın kapatılmasının 50 yıl gibi uzun bir süre alacağı tahmin edilmektedir (PwC, 2018). Ülkemiz de ise Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması (2014) sonuçlarına göre, yükseköğretim mezunu düzeyinde bir kadın çalışanın ortalama yıllık geliri, aynı eğitim düzeyinde bir erkek çalışanın yıllık gelirinden %1,3 oranında düşük olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2015).

Çeşitli çalışma alanları incelendiğinde kadın ve erkek arasındaki eşitsizlik kendini görünür şekilde belli etmektedir. Siyaset alanı bu eşitsizliğin yaşandığı alanlardan biridir. Cenevre’deki Uluslararası Parlamentolar Birliği’nin raporu, 2013’te kadınların parlamento sandalyelerinin %22’sine sahip olduğunu göstermektedir. Birlik, parlamentolarda kadın-erkek eşitliğinin 20 yıl içinde sağlanabileceğini belirtmektedir. Raporda ayrıca Amerika kıtasındaki



ülkelerin %15,2'lik oranla, kadın milletvekili ortalaması en yüksek olan ülkeler olduğu belirtilmiştir (Schlein, 2014). Arnold Ludwig'in son yüzyılın 1941 liderini incelediği "Dağın Kırılı" eserinde yaptığı araştırmasında, kadın başkan sayısı 27'de kalmıştır. Bu oran yaklaşık %1,4'e denk gelmekte ve bu oranın yarısını da iktidarı ailesinden devir alan kadınlar oluşturmaktadır (Demirel, 2015).

Türkiye'nin durumu incelendiğinde; 1 Kasım 2015 genel seçimlerinde kadın milletvekili sayısı 81, parlamento'daki kadın temsil oranı %14,7 olarak gerçekleşmiş ve Bakanlar Kurulunda 1 kadın bakan (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı) görev yapmaktadır. 2018 yılı itibari ile 104 kadın milletvekili (%17,3) ve 2 kadın bakan kadınları temsil etmektedir (TÜİK, 2019b). Görüldüğü üzere Türkiye'de kadın milletvekili oranı 2006'da %3 düzeylerinden 2018'de %17'ye yükselmiştir. AB ülkelerinde ise %30 oranında kadın milletvekili bulunmaktadır. Buna ek olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin ne yazık ki hiç kadın başkanı olmamıştır. 2014 itibari ile İsveç %45 ile kadınların parlamentoda temsil edilme oranı en yüksek ülke olmuştur (TÜİK, 2014).

30 Mart 2014 yerel seçimlerinde, 30 büyükşehirde 3 kadın Büyükşehir Belediye Başkanı çıkmıştır. 51 ilde ise 1 kadın belediye başkanı seçilmiştir. İlçelere bakıldığında; 919 ilçe içerisinde sadece 33 ilçe kadın belediye başkanı çıkarabilmiştir (Güranlı, 2014). 2019 yerel seçimlerinde ise partilerin gösterdiği toplam 8263 belediye başkan adayının, sadece 652'si yani, %7,89'u kadın olarak belirlenmiştir (Eşitlik, Adalet, Kadın Platformu, 2019). Seçimler sonucunda 81 ilin sadece 4'ünde kadın belediye başkanı seçilebilmiştir (www.ntv.com.tr). 2016 itibari ile Türkiye'de kadın vali sayısı ilk kez 3'e yükselirken (%3,7), 2019 yılı itibari ile bu sayı 2'dir. Ek olarak 15 kadın kaymakam (%1,9) görev yapmaktadır. 2018 yılı rakamlarına göre kadın büyükelçilerin oranı ise %22,1'dir. Kadın cumhuriyet savcılarının oranı %13 iken, kadın hakimlerin (%44,7) oranı biraz daha dengelidir (TÜİK, 2019b).

Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri incelendiğinde, Ocak 2019 tarihi itibariyle 5 devlet, 11 vakıf üniversitesinin rektörün kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu oran tüm rektörler içinde %8'e tekabül etmektedir. Kadın dekanların oranı ise %17,5'tir (KASAUM, 2019). 2018 yılı itibari ile akademik kadroların ise %42,65'i kadınlar tarafından oluşturulmaktadır (YÖK, 2018). Akademik kadroların neredeyse yarısının kadın akademisyenler tarafından oluşmasına rağmen, akademiye yönetim pozisyonunda kadın temsilinin çok aşağılarda olması dikkat çekicidir. Akademisyen sayıları incelendiğinde akademik unvan kademeleri yükseldikçe kadın akademisyen oranının azaldığı görülmektedir. Kadın akademisyenlerin sayıca en fazla bulunduğu unvan araştırma görevliliği (%33) ve

öğretim görevliliği (%25) olurken en az sayıda buldukları kadrolar ise doçentlik (%7,9) ve profesörlük kadrolarıdır (%10) (Ehtiyar vd., 2019: 299). Ayrıca 2019 itibari ile 20 Yüksek Öğretim Kurulu üyesinin sadece biri kadındır (YÖK, 2019). Türkiye Bilim Akademisi başkanı da erkektir ve konsey üyeleri arasında kadın bulunmamaktadır (TESEV, 2019: 21).

### 1.1.3. Kadın Yöneticilerle İlgili İstatistikler

Bu bölümde bağımsız, ulusal ve uluslararası araştırma kurumları tarafından çalışma yaşamında kadınları ele alan ve yöneticilik pozisyonlarında daha fazla kadın potansiyelinden yararlanmanın önünü açabilmek amacıyla yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarına değinilecektir.

OECD ülkelerinden başlamak gerekirse, bu ülkelerde yönetim kurullarında kadın bulunma oranı 2017 yılı itibari ile ortalama % 22 civarındadır. Kadın istihdamının en yüksek olduğu ülkelerden olan Fransa (%43,4), İzlanda (%43) ve Norveç (%42,1), yönetim kurullarında bulunan kadın yönetici oranı ile de başı çekmektedir. Tablo 1.3’de diğer ülkelerin oranları görülebilir. Türkiye 2010 yılından itibaren gelişme göstermiş olsa da %13,4 ile ortalamanın altında görünmektedir (OECD Statistics, 2019).

Üst Yönetimde Profil, Beklentiler ve Kariyer Araştırmasının (2011) sonuçlarına göre, katılımcıların %97’si erkek yöneticilerden oluşmakta, kadınlar üst düzey yönetimde %3 oranında temsil edilmektedir. Bağımsız Kadın Direktörler Raporunda (2015), Borsa İstanbul’da işlem gören 417 şirketten 178’inin yönetim kurullarında hiç kadın üye bulunmadığına dikkat çekilmiştir. Yönetim kurullarını oluşturan 2541 direktörün % 13’ünün kadın olduğu ve kadın direktörlerin tüm yönetim kurulu üyeleri içindeki oranının %6,5 olduğu tespit edilmiştir (Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, 2016). Bir başka araştırmanın sonuçlarına göre 2017 yılı itibariyle Borsa İstanbul’da işlem gören şirketler arasında yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı %15,2’ye çıkmış, yönetim kurulları tamamen erkeklerden oluşan şirketlerin oranı ilk defa %40’ın altına düşmüştür (Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, 2018).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2015) tarafından yayınlanan “İş Dünyasında ve Yönetimde Kadın” (Women in Business and Management Gaining Momentum) raporu, kadınların CEO ve yönetim kurulu seviyesinde çok az oranlarda temsil edildiklerini ortaya koymaktadır. Rakamlar dünyada CEO seviyesinde kadın ortalamasının %5’in altında olduğunu göstermektedir. 135 ülkeden 130 bin şirketin araştırıldığı çalışmada üst düzey kadın yönetici oranı Türkiye’de %12,4’tür. Rakamlar %36,6 (Moğolistan) ile %0,2 (Yemen) arasında

değişmektedir. Durum OECD ülkelerinde de çok fark göstermemekte, kadın CEO ortalaması %5'in altında seyretmektedir.

**Tablo 1.3 Yönetim Kurullarında Kadınların Oranı (OECD Ülkeleri)**

Ülkeler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Avustralya	.	..	..	..	..	..	26,0	28,7
Avusturya	8,7	11,1	11,9	12,6	17,1	20,0	18,1	19,2
Belçika	10,5	10,9	12,9	16,7	22,4	26,0	28,6	30,7
Kanada	..	..	..	..	..	..	22,8	25,8
Şili	..	..	..	..	..	..	7,7	8,2
Çek Cum.	12,2	15,9	16,4	11,3	3,5	10,4	10,1	14,5
Danimarka	17,7	16,3	20,8	22,9	24,0	25,8	27,1	30,3
Estonya	7,0	6,7	7,8	7,3	7,1	8,1	8,8	7,4
Finlandiya	25,9	26,5	28,6	29,8	29,2	29,2	30,1	32,8
Fransa	12,3	21,6	25,1	29,7	32,4	35,6	41,2	<b>43,4</b>
Almanya	12,6	15,2	17,9	21,5	24,4	26,1	29,5	31,9
Yunanistan	6,2	6,5	7,9	8,4	8,9	9,8	9,1	11,3
Macaristan	13,6	5,3	7,4	11,3	11,8	17,8	12,3	14,5
İzlanda	15,8	20,5	36,2	48,1	44,8	44,2	44,6	<b>43,0</b>
İrlanda	8,4	8,8	8,7	11,1	10,9	15,3	16,5	17,6
İsrail	..	..	..	..	..	..	21,8	23,1
İtalya	4,5	5,9	10,8	15,0	24,1	28,6	32,3	34,0
Japonya	..	..	..	..	..	..	4,8	5,3
Kore	..	..	..	..	..	..	2,4	2,1
Letonya	23,5	26,6	28,2	28,6	31,7	30,4	28,5	28,8
Litvanya	13,1	14,0	17,8	16,1	16,5	14,3	14,3	14,3
Lüksemburg	3,5	5,6	9,7	11,3	11,7	12,1	12,9	12,0
Meksika	..	..	..	..	..	..	7,2	7,5
Hollanda	14,9	17,8	21,5	25,1	24,9	25,5	27,5	29,5
Yeni Zelanda	..	..	..	..	..	..	29,6	30,0
Norveç	38,9	41,3	43,7	42,0	37,6	38,8	42,6	<b>42,1</b>
Polonya	11,6	11,8	11,8	12,3	14,6	19,4	18,8	20,1
Portekiz	5,4	5,9	7,4	8,8	9,5	13,5	14,3	16,2
Slovak Cum.	21,6	14,6	13,8	24,0	18,2	12,7	12,5	15,1
Slovenya	9,8	14,2	18,7	21,6	19,9	21,5	24,8	22,6
İspanya	9,5	11,1	12,3	14,8	16,9	18,7	20,3	22,0
İsveç	26,4	24,7	25,5	26,5	27,6	32,6	36,9	36,3
İsviçre	..	..	..	..	..	..	17,5	21,3
<b>Türkiye</b>	<b>9,7</b>	<b>11,0</b>	<b>9,6</b>	<b>8,5</b>	<b>8,7</b>	<b>10,4</b>	<b>12,6</b>	<b>13,4</b>
Birleşik Krallık	13,3	16,3	18,8	21,0	24,2	27,8	27,0	27,2
ABD	..	..	..	..	..	..	20,3	21,7
<b>OECD Ortalama</b>	<b>..</b>	<b>..</b>	<b>..</b>	<b>..</b>	<b>..</b>	<b>..</b>	<b>21,2</b>	<b>22,3</b>

Kaynak: OECD Statistics, 2019

Catalyst'in araştırmasına (2013) göre, 44 ülkeden sadece 4 ülkede (Finlandiya, İsveç, Norveç ve İngiltere) kadın yönetim kurulu üye oranının % 20'nin üzerinde olduğu görülmektedir. 13 ülkede bu oran %10-20, 14 ülkede %5- 10 ve 13 ülkede %5'ten düşük seviyelerdedir. Türkiye'nin oranı %12'ler civarındadır. Türkiye'de seçilmiş en büyük 50 şirketin yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı %9'dur (Catalyst, 2013).

2013 yılı itibari ile yönetim kurulu başkanlıklarında kadınların durumuna bakıldığında, Kuzey ve Güney Amerika kıtalarında Brezilya'nın başı çektiği görülmektedir (yaklaşık %8). Asya ve Pasifik ülkeleri incelendiğinde Filipinler (%5) ve Singapur (%3,5) kadın yönetim kurulu başkanları açısından öndedir. Avrupa'da ise ilk sırada Norveç (% 13,5) bulunmakta, sırası ile İtalya, Polonya, İsveç, Belçika ve Danimarka takip etmektedir. Türkiye yaklaşık %13 ile Avrupa'ya yakın bir orandadır denilebilir. 2018 yılında kadın yöneticilerin oranı %14,8 civarındadır (TÜİK, 2019b: 140).

2017 yılı itibariyle Londra Borsası'nda (FTSE) işlem gören 100 büyük İngiliz şirketinin yönetim kurulları incelenmiş ve kadın yöneticilerin oranının %28 oranında olduğu, 2018 yılında ise %29'a yükselmiş olduğu görülmüştür. 2020 yılına dek bu rakamın %33 e varacağı öngörülmektedir. İlk 250 şirket incelendiğinde ise kadın yöneticilerin oranının 2017'de %23 iken 2018 yılında bu oranın %24'e yükseldiği görülmüştür (FTSE, 2018).

2019 verilerine göre ABD'nin en büyük 500 şirketinin (Fortune 500) 33'ünün CEO'sunun kadın olduğu belirlenmiştir. Yani zirvedeki şirketlerde kadın CEO'ların oranı % 6,6 düzeyinde kalmıştır (Sahadi, 2019). Amerika'dan bir başka çalışma olan İş Yerinde Kadın 2016 (Women in Workplace 2016) raporunda, tepe yönetim pozisyonlarında kadınların %19 oranında temsil edildiği saptanmıştır (McKinsey, 2016).

Fortune 500 şirketleri arasında kadın yönetim kurulu üyesi oranlarına bakıldığında ise bu oranın sadece % 17 olduğu görülmektedir. Fortune 100'de kadın yönetim kurulu üyesi oranı ise %18'dir. Avrupa'da ise şirketler arasında kadın yönetim kurulu üyesi bulunurluğu % 16 iken CEO bulunurluğu % 9'dur. Zorunlu kadın kotası uygulanan ve kadın yöneticilik konusunda zirvede bulunan İskandinav ülkelerinde dahi kadınlar, erkeklere oranla %10 oranında az kazanmaktadır (Aydın, 2013).

2015 yılında 55 farklı ülkeden 327 yöneticinin katıldığı Yönetim Seviyelerinde Cinsiyet eşitliği araştırmasının sonuçlarına göre, yalnızca 10 şirketten 4'ü (%39), üst düzey yönetimde cinsiyet eşitliğini önemli bir iş önceliği olarak görmektedir. Katılımcıların %38'i farklı cinsiyetlerin perspektiflerinin dahil edildiği yönetim sistemlerinin daha iyi bir finansal performans sergilediklerine inandıklarını belirtmişlerdir (Weber Shandwick, 2015). Gender

Forward Pioneer 2016 (GFP) araştırmasının sonuçları da benzer sonuçlar sunmaktadır. Araştırmaya göre, Fortune Global 500 şirketlerinin sadece 13'ünün CEO'su kadındır. Bu şirketlerdeki kadın çalışanların sadece %10,9'unun üst düzey yönetimde yer aldığı ve her 10 şirketten 4'ünün sadece erkeklerden oluşan homojen bir yönetim olduğu ortaya konulmuştur (Weber Shandwick, 2016).

Kadın yöneticiler konusunda ülkemiz bağlamına yönelik çalışmaların sonuçları ve istatistiklerin paralel olduğu görülmektedir. Örneğin, Capital'in (2014) araştırmasına göre, Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin 60'ını kadınlar yönetmektedir. Yine aynı araştırmanın sonuçları, doğu ve güneydoğu bölgelerine gidildikçe genel müdür, CEO gibi üst düzey pozisyonlarda aileden olmayan çok az sayıda kadın genel müdür olduğunu göstermiştir. Tepe yönetimde kadınlara çok az rastlanıldığı ve bu kadınların erkeklere göre en az %25 daha az kazanması araştırmanın önemli bulgularındandır (Capital, 2014).

Grant Thornton tarafından yapılan kadın yöneticiler araştırmasından çıkan sonuçlara göre, araştırmaya katılan 35 ülkenin (aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 2500 şirket) yönetimlerinde rol alan kadınların oranı %24 olarak belirlenmiştir. Yine araştırmaya göre şirketlerin %25'sinde hiç kadın yönetici bulunmamaktadır. Tablo 1.4' te yıllara göre dünyada ve Türkiye'de kadın yöneticiliğinin gelişimi verilmektedir. Türkiye %27 ile 35 ülke arasında 22. Sırada yer almaktadır (Grant Thornton, 2018).

İş Dünyasındaki Kadınlar (Women in Business, 2019) adlı raporda, kadın yöneticilerin uzmanlık alanları da incelenmiş ve en fazla kadın yöneticinin bulunduğu alan %43 ile İnsan kaynakları olarak belirlenmiştir (Grant Thornton, 2019). Bu rakamları %34 finans, %20 pazarlama alanları takip etmektedir. Willis Tower Watson (2015) tarafından yapılmış araştırma sonucunda, kadın ve erkek istihdam oranlarının profesyonel görevlerde daha dengeli olduğu fakat yüksek pozisyonlara çıkıldıkça bu oranların kadınların aleyhine azaldığı görülmüştür. Karar verici pozisyonlar olan tepe yönetiminde beş yöneticiden sadece biri kadındır

Türkiye'nin önde gelen 102 şirketinin incelendiği Women Matter Türkiye (2016) araştırmasının sonuçlarına göre Türkiye'deki şirketlerde kadın temsil oranının uluslararası örneklerin altında olduğu (%41), kadın temsil oranının üst yönetim seviyesine çıkıldıkça azaldığı görülmüştür (Genel müdür %15, üst yönetim %25, giriş seviyesi %42). Ayrıca üst yönetim seviyesindeki kadın temsil oranı ilk 10'daki şirketlerde %53, sonraki 15'te %38, sonraki 25'te ise %26'ya düşmektedir (McKinsey, 2016).

Tüm bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, gerçekten de kadınların özellikle tepe yönetim noktalarında temsillerinin yetersiz olduğu ve ilerlemeleri önünde bir takım engellerin

olduğu kabul edilmelidir. Board of Directors Survey (2012) araştırmasında katılımcıların büyük çoğunluğu yönetim kurullarındaki kadın üye oranının az olmasının ve bu oranın artmamasının temel nedenlerini; geleneksel ilişki ağlarının erkek egemen olması, kadınların yönetim kurullarındaki karar vericilere erişimlerinin ve onlarla iletişimlerinin sınırlı olması ve yönetimde çeşitliliğin bir öncelik olarak görülmemesini göstermişlerdir (Aydın, 2013).

**Tablo 1.4 Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yönetici Oranları**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Doğu Avrupa ülkeleri</b> (Ermenistan, Polonya, Rusya, Türkiye)	36	38	35	35	37	34	-
<b>BRIC ülkeleri</b> (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin)	29	29	26	24	32	28	26
<b>Türkiye</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
<b>AB ülkeleri</b> (Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Polonya, İspanya, İsveç, İngiltere, Amerika, Finlandiya, Estonya, Litvanya)	27	26	24	26	23	25	24
<b>Asya Pasifik ülkeleri</b> (Avustralya, Çin, Hindistan, Endonezya, Japonya, Malezya, Yeni Zelanda, Filipinler, Singapur, Tayland)	23	25	23	20	25	29	19
<b>G7 ülkeleri</b> (Amerika, İngiltere, Japonya, İtalya, Almanya, Fransa, Kanada)	21	22	22	21	21	21	18
<b>Kuzey Amerika</b> (Amerika, Kanada)	21	23	23	21	22	21	18
<b>Global</b>	24	25	24	22	24	24	21

**Kaynak:** Grant Thornton, 2018

Diğer bir taraftan da yapılan araştırmalar yönetim kademelerinde kadınların bulunduğu organizasyonların daha başarılı olduklarına yönelik sonuçlara işaret etmektedir. Örneğin, Wilson vd.’nin (2012) araştırması, kadın yöneticilere sahip yeni şirketlerin iflas etme ihtimali yönetim kurulunun tamamı erkeklerden oluşanlara oranla % 27 daha az olduğunu ve farklı cinslerden üyeleri olan örgütlerin sorun çözme konusunda daha yaratıcı düşündüğünü göstermektedir (Wilson vd. 2013: 754). Fortune 500’deki 215 şirket üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kadın yönetici sayısının fazla olmasının, söz konusu şirketleri, pazar payı, sermayesi ve hisse senedi değeri bakımından daha üst sıralara taşımakta olduğu görülmüştür (Aydın, 2013). Başka bir araştırmaya göre cinsiyet çeşitliliği, bir şirketi farklı fikirlere daha açık hale getirebilmekte ve daha katılımcı bir karar alma sürecine teşvik edebilmektedir (Abbot vd., 2012).

İş dünyasında yönetici kadının yerini belirleyebilmek amacıyla yapılan “Kilidi Kırma-2017” araştırmasında, Türkiye’nin lider şirketlerinde üst düzey pozisyonlarda görev yapan kadın ve erkek yöneticilerle görüşülmüştür. Kadının yöneticiliği hedefine koymaması, anneliğin engel olarak görülmesi, evliliğin ve anneliğin yöneticilik için engel teşkil edeceği

önyargısı ve son sözü erkeğin söylemesi beklentisi yöneticilik pozisyonları için kadının önüne çıkan engeller olarak tespit edilmiştir (KPMG, 2017: 42). Bir diğer araştırma olan Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı Projesi (2019) sonuçlarına göre kadınların eğitim, istihdam ve karar mekanizmalarına katılımı önündeki engeller; sorunlu politikalar, kültürel engeller, ev işi sorumluluğu ve bakım yükü ve son olarak çalışma saatleri ve lojistik engeller olarak ortaya konmuştur (TESEV, 2019).

#### 1.1.4. Turizm Sektöründe Kadın Yöneticiler

Bu bölümde turizm sektörü bağlamında yapılmış ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından hazırlanmış araştırma sonuçlarına ve bilimsel çalışmaların sonuçlarına değinilecektir.

Towers Watson (2015) araştırmasına göre Türkiye’de en yüksek kadın istihdam oranı %55 ile sigorta sektöründe bulunmaktadır. Holdinglerin merkezlerinde görev yapan kadınların oranı ise %43 seviyesindedir. Bunu %38 ile profesyonel hizmetler sektörü, %37 ile turizm, %34 ile BT ve telekom, %32 ile ambalaj sektörleri takip etmektedir. Fakat kadın yönetici oranları incelendiğinde ilginç sonuçlar görülmektedir. Kadın istihdam oranında başı çeken sektörlerin kadın yönetici bulundurma noktasında üst sıralarda yer alamadığı görülmektedir. Özellikle kadınların en çok istihdam edildiği endüstrilerden biri olan turizm endüstrisinin ilk 10’da kendine yer bulamadığı görülmektedir (Tablo 1.5).

**Tablo 1.5 Willis Tower Watson Araştırma Sonuçları (2015)**

<b>Türkiye’de en yüksek oranda kadın istihdamı sağlayan ilk 10 sektör</b>	<b>Türkiye’de en yüksek oranda kadın yönetici bulunan ilk 10 sektör:</b>
1. Sigorta % 55	1. Perakende % 42
2. Holding merkezleri % 43	2. İlaç ve sağlık bilimleri % 41
3. Profesyonel hizmetler % 38	3. Hızlı tüketim ürünleri % 39
<b>4. Turizm % 37</b>	4. Sigorta % 37
5. BT ve Telekom % 34	5. BT ve Telekom % 29
6. Ambalaj % 32	6. Holding merkezleri & 26
7. İlaç ve sağlık bilimleri % 32	7. Kimya sanayi % 26
8. Hızlı tüketim ürünleri % 31	8. Lojistik % 24
9. Perakende	9. Profesyonel hizmetler %23
10. Kimya %27	10. Ambalaj %21

**Kaynak:** Willis Tower Watson, 2015

Turizmde gözlemlenen bu durum sadece ülkemize özgü bir olgu değildir. Hospitality Industry Pipeline (HIP) Coalition işbirliği ile yapılan, turizm sektöründe kadın yöneticilerin durumunun araştırıldığı (2015) rapora göre; turizm sektöründe çalışan toplam işgücünün yaklaşık % 70’inin kadınlar tarafından oluşturulduğu, fakat sektörde yöneticilik koltuklarında oturan kadınların oranının %40’ın altında olduğu belirlenmiştir. Tepe yönetim pozisyonlarında

ise bu oran %20'lere düşmektedir. Kadınların yönetim kurullarında yer alma oranları ise % 5 ile 8 arasında değişmektedir (HIP, 2015).

Dünya Turizm Örgütü turizmde kadın raporuna (Global Report on Women in Tourism, 2010) göre, turizm sektörü diğer sektörlerin iki katı kadar kadın çalışan ihtiva etmektedir. Buna rağmen, turizm sektöründe çalışan kadınlar hala erkek meslektaşlarına oranla %10-15 daha düşük ücretle çalışmakta, daha az eğitilmiş ve gerektiği gibi değerlendirilmemektedir (UNWTO, 2010). Ayrıca kadınlar sektörde gerektiği gibi temsil edilememektedir. Örneğin Uluslararası Finans Kurumunun (IFC) Kadın ve Turizm Raporuna göre, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde bulunan turizm işletmelerinin sadece %5'inin kadın müdürlere sahip olduğu ve yalnızca %4'ünün mülkiyetinin kadınlarda olduğu belirtilmiştir (IFC, 2017: 12).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) turizm sektöründe yaşanan gelişmeler ve zorluklarla ilgili yayınladığı raporunda ise, iş gücünün %60-70'ini oluşturan kadınlar açısından, nitelikler ve çalışma yerleri arasında büyük fark görülmektedir. Vasıfsız ya da yarı vasıflı kadınlar daha kötü çalışma koşulları sunan, fırsat eşitliğinin olmadığı işlerde çalışmak durumunda kalmaktadırlar (ILO, 2009).

Uluslararası Finans Kurumunun (IFC) Kadın ve Turizm raporunda; kadınların toplumsal cinsiyet rolleri paralelinde stereotipleme neticesinde genellikle düşük maaşlı spa, büro ve temizlik işlerinde yoğunlaşmak durumunda kaldıkları ortaya konmuştur. Turist rehberliği, şeflik vs. gibi daha kârlı mesleklerde yetersiz temsil edilmesi; kadınların üst düzey teknik ve yönetsel rollere erişimindeki eşitsizlikler; karar verici pozisyonlarda daha az kadının olması önemli bulgulardandır. Turizmde kadınların yarı zamanlı, gayri resmi, mevsimsel, acente ve gündelik işlerde daha çok çalışmaları gibi konuların turizm sektöründe hala varlığını sürdüren zorluklar olduğunun altı çizilmektedir (IFC, 2017: 12).

2013 yılı verilerine göre Türkiye' de turizm sektöründe istihdam edilen erkek çalışanların oranı % 70 iken, kadın çalışan oranı % 30 civarındadır (AKTOB, 2014). Özellikle yönetici kademelerine doğru çıkıldıkça kadınların yönetimde yer bulma oranları da azalmaktadır. Ho, konaklama sektöründe genel müdür ve müdür pozisyonlarının çoğunlukla erkek yöneticiler tarafından domine edildiğine ve bu tarz üst düzey yöneticilik pozisyonlarının erkek egemen olarak görüldüğüne değinmiştir (Ho, 2013: 33). Ülkemiz dışında pek çok ülkede benzer sonuçlara rastlanabilmektedir. Örneğin İngiltere'de yapılmış Sun, Sand and Ceiling: Women in Tourism and Hospitality Boards başlıklı raporda turizm sektöründe kadın yöneticilerin oranı araştırılmıştır. Rapora göre bu oran 2013 yılında %15, 2 iken beş yıl sonra ancak %23 oranına yükselbilmiştir (Equality in Tourism International, 2018: 4).



Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de işlerde yatay ve dikey cinsiyet ayrım görülebilmektedir. Kadınlar; önbüro, kat hizmetlisi, seyahat acentesi satış elemanı olarak istihdam edilirken; erkekler garson, barmen, sürücü olarak istihdam edilebilmektedir. Dikey ayrım olarak da kilit rollerin erkeklere teslim edilirken kadınların statüsü düşük işlerde çalışmaları örnek gösterilebilir (Melkas ve Anker, 2001: 191). Akoğlan turizm sektörünün, hem “emek-yoğun” aynı zamanda da “kadın-yoğun” iş alanı özelliklerine sahip olduğunun altını çizmiştir (Akoğlan Kozak, 1996).

Bahsedildiği gibi turizm sektörünün emek yoğun, dinamik ve yorucu bir sektör olması dolayısıyla kadınlar için sektörün yapısından kaynaklanan bazı sorunlar oluşabilmektedir. Bu sorunlar kadın yöneticilerin özellikle iş- aile hayatlarını dengeleme noktasında çeşitli sıkıntılar yaşamalarına neden olabilmektedir. Bunlar (Mann ve Seacord, 2003: 39):

- Turizmin doğası gereği esnek çalışma saatlerine sahip olması. Özellikle hafta sonu ve tatillerde de çalışılması kadın için bir bakıma evde sorumluluklarını eş ve çocuklarını ihmal edebileceği ve kadınların yöneticilikte zorlanabilecekleri düşüncesini doğurabilmektedir.
- Bazı acenteler ve tur operatörleriyle anlaşmalar sağlamak ve çeşitli fuarlara katılım gibi yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar gereği kadın yöneticilerin iş seyahatlerine çıkmaları gerekebilir. Bu durumda yine kadının çocuklarını ve evini ardında bırakarak bu zorunlu seyahatlere katılmaları kadınlar için sorun yaratabilmektedir.

Turizm alanında çalışan kadınlara, kariyer engellerine ve cam tavan sendromu yaşayıp yaşamadıklarına ilişkin diğer alanlarda olduğu gibi pek çok araştırma yapılmıştır. Örneğin, bir araştırma, konaklama sektöründeki kadın-erkek ücretleri arasındaki temel farkın; diğer etkenlerden bağımsız olarak sadece “cinsiyet”ten kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır (Sparrowe ve Iverson, 1999: 6).

Kattara (2005), Mısır’da bulunan 5 yıldızlı otellere yönelik yaptığı araştırmasında, kadınların yönetici olarak daha çok kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yoğunlaştıkları sonucunu elde etmiştir. Kadın yöneticilerin yeterince temsil edilemediği pozisyonların genel müdürlük, finans ve muhasebe müdürlüğü, yiyecek-içecek müdürlüğü gibi konumlar olduğu tespit etmiştir.

Woods ve Viehland’in (2000) araştırmasından, kadın yöneticilerin toplam yöneticiler içinde sadece %13,9 oranında var olduğu görülmüştür. Bir diğer araştırma olan Li ve Leung’un (2001) çalışmasında, Singapur’da 77 otelde yalnızca 2 kadının genel müdürlük pozisyonunda olması dikkat çekicidir. Yöneticilik yolundaki bariyerlerin; örgütsel engellerden ziyade kültürel

ve sosyal faktörler olduğu ve kadın yöneticilerin iş-aile yaşamalarını dengelemekte zorlandıkları önemli sonuçlar arasındadır.

Knutson ve Schmidgall' in (1999) çalışmalarında kadınların otel işletmelerinde genel müdür seviyesine ulaşabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak ve daha deneyimli olmak zorunda olmaları, işte ve aile içerisinde kariyerleri noktasında destek aramaları, pek çok konuda kişisel fedakârlıklarda bulunmaları gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin kariyer engellerinden kurtulabilmesi için hırs, kararlılık, olumlu davranışlar sergileme, güçlü kişisel beceriler ve sıkı çalışma azminin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Brownell, 1994).

Bir diğer araştırmada kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilemediği (Garey, 1991); sektörün yapısından kaynaklı zorluklar nedeniyle kadın yöneticilerin özellikle kariyer ve aile-özel hayatlarını dengeleme konusunda sorun yaşadıkları ortaya çıkarılan önemli bulgulardandır (Mann, ve Seacord, 2003).

Okumuş vd.'nin (2010) geliştirmekte olan ülkelerdeki kadınların beş yıldızlı otellerde çalışma amaçlarını ve karşılaştıkları problemleri araştırmak için, Türkiye'de 571 kadın üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; turizm alanında eğitim almış olma, sektöre ilgi duyma ve sektörde çalışmaktan duyulan zevk en önemli çalışma amaçları olarak belirmiştir. Arkadaş ve yakınları için yeterli zaman ayıramamaları, düşük ücretler ve terfi almanın zorluğu ise beş yıldızlı otellerde çalışan kadınların işle ilgili ana problemleri olarak görülmüştür.

Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada kadınlar iş-aile hayatı dengesi kurmakta zorlandıklarını ancak hem kendilerinin hem de ailelerinin kariyerlerinde ilerlemelerini istediklerini belirtmişlerdir (Aydın vd., 2007). Üst düzey pozisyonlara terfi konusunda yöneticilerinin kendilerine eşit fırsatlar tanımadığını ve cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını belirtmişlerdir.

İstanbul'daki konaklama işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere yönelik yapılan çalışmada, kadınların üst yönetim kademelerinde yer alamamasının en önemli nedeni "kadın olmaları" olarak gösterilmiştir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008). Türkiye'deki 238 otel genel müdürü üzerine yapılan bir araştırmanın sonucunda otel genel müdürlerinin %83'ünün erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir (Bayram, 2011: 40).

İzmir'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde kadın çalışanlara yönelik yapılmış bir araştırmanın sonucuna göre çalışan kadınların annelik rolleri ile kariyer hayatının gerektirdiği sorumlulukların bir çatışmaya neden olduğu ve söz konusu çatışmanın kadınların iş yaşamlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Toker, 2007). Konaklama işletmelerine yönelik yapılmış

bir başka çalışmada ise kadın yöneticilerden cam tavan hissi yaşamayanların oranının %15,2 olduğu görülmüştür. Bu sonuç kadın yöneticilerin önemli bir bölümünün bir cam tavan etkisi altında kaldıklarını gösterme noktasında önemlidir (Anafarta vd., 2008).

Kadın çalışanların belli departmanlarda ve orta düzey kadrolarda görev almalarının nedenlerinden birinin de cinsiyet algısı olabileceği düşüncesi ile Akgün ve Gençer (2016), turizm eğitimi görmekte olan öğrencilere otel işletmelerindeki pozisyonların hangi cinsiyeti çağrıştırdıklarını belirleme amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlara göre genel müdür ve müdürlük pozisyonları büyük oranda erkek ile simgeleştirilmiş, kadın çağrışımı yalnızca % 2- % 5 oranında gerçekleşmiştir. En çok kadın cinsiyeti ile özdeşleştirilen departman yöneticiliği Kat hizmetleri müdürlüğü olmuştur. Kat hizmetleri departmanında yer alan işlerin temizlik, odanın düzenlenmesi vs. gibi kadınların geleneksel rolleri paralelindedir. Dolayısıyla işyerinde de bu tarz işlerin kadına atfedildiği görülmektedir.

Tablo 1.17 ve Tablo 1.18 de yerli ve yabancı yazında, turizm sektöründe yer alan kadın çalışanlar ve kadın yöneticilerin ele alındığı ve çeşitli değişkenler ile ilişkilerini inceleyen pek çok araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmektedir.

## **1.2. Kadın İstihdamına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar**

Çalışan kadın işgücünün piyasalardaki yerini konumlandırmak, kadınların iş yaşamında uğradıkları cinsiyet ayrımcılığının kaynağını tespit etmek ve erkek işgücünden ayrıldığı noktaları açıklamak amacıyla tarihsel süreçte birtakım kuramlar geliştirilmiştir. Ülkemizde çalışan kadın işgücünün yaşadığı sorunların çözülmesi ve akılcı çözüm önerilerinin geliştirilmesinin öncesinde kadın istihdamı konusunda farklı iktisat anlayışlarını benimsemiş iktisatçılar tarafından geliştirilmiş ayrımcılık teorilerinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bölümde söz konusu kuramlardan başlıcaları olan ikili rol yaklaşımı, insan sermayesi kuramı, işgücü piyasasının bölünmesi kuramı, Marksist yaklaşım, istatistiksel ayrımcılık, aşırı kalabalıklaşma modeli ve feminist yaklaşım ele alınacaktır.

### **1.2.1. İkili Rol Yaklaşımı**

Ücretli çalışan kadın işgücüne ve işgücü piyasalarındaki konumunu açıklamaya ilişkin ilk kuram ikili rol yaklaşımıdır. Kadının iş piyasalarına girdikten sonra evdeki rollerinin yanında bir de iş yerindeki sorumluluklar ve roller gündeme gelmiştir. Bu kuram aslında bu iki rol grubunun nasıl düzenleneceğine odaklanmaktadır denilebilir (Erbay ve Tuncay, 2006: 29). Mesleğe giriş ataerkil ilişkiler ve toplumsal cinsiyet rolleri ile bağlantılı olarak gerçekleştiği

için kadınlar düşük ücretli işlerde ve ev işlerinde ücretsiz çalışmakta ve erkeğe bağımlı kılınmaktadır (Sinclair, 1997: 6-9).

Bu yaklaşım kadının ev ve iş hayatındaki rollerinin beraberce nasıl bağdaştırılacağı konusundaki sorulara cevaplar aramaktadır denilebilir. Kadın hangi vasıfta ve nitelikte olursa olsun bu kuramın bakış açısına göre kadının birincil sorumluluk alanı ev olarak görüldüğü için iş yerinde konumunu ikincil olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımın ataerkil bir anlayışı yansıttığı görülmektedir. Çünkü bu yaklaşım, kadının iş yerindeki çalışmasını ancak ikinci planda tuttuğu müddetçe kabul edilir olduğuna vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak kadının, hem evde hem de işte erkeğe bağlı kalmasını önemsemekte ve normalleştirmektedir (Erdem ve Şahin, 2008: 49). Kadının önceliğinin evi olması önemli görülmektedir denilebilir. Kurama göre kadının çalışması aile bütçesine bir katkı olarak düşünülüp çalışma yaşamına değil de ailevi sorumluluklarına ağırlık verilmelidir (Erbay ve Tuncay, 2006: 29).

Buradan hareketle yaklaşımın Türkiye’de iş piyasalarına dâhil olan kadınlar üzerinde yansımaları olduğu söylenebilir. Ayrıca bu kurama göre kadın erkeğe oranla daha düşük ücrete çalışmayı kabul etmektedir çünkü birincil önceliği olan çocuğu ve evini geçindirmek için gereken para onun için yeterlidir. Bu nedenle erkeklerden daha düşük ücret beklentisi içindedirler (Kılıç, 2019: 8).

### **1.2.2. İnsan Sermayesi Kuramı (Beşeri Yaklaşım)**

Beşeri sermaye çalışanların sahip olduğu niteliklerle verimliliklerini artırıp, ileride kazanç seviyelerini artırmayı sağlamaya yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Sayar, 2008: 11). Bu kuram eğitilmiş çalışanların daha fazla kazanç getiren işlerde var olduğunu yani bu işlerin daha fazla eğitim gerektirmesi ve ayrıca eğitilmiş insan sayısının azlığı ile açıklamıştır (Thompson ve Gray, 1995: 790). Neoklasik ayrımcılık kuramlarından olan yaklaşıma göre kadınlar, eş, anne olma gibi kendine yüklenen birincil rolleri nedeniyle erkek meslektaşlarına oranla iş gücü piyasasında daha az yer almakta, kendilerini daha az geliştirme imkanı bulmakta, doğum, bebek bakımı vs. gibi nedenlerle işlerinden uzak kalabilmekte ve dolayısıyla erkek meslektaşları kadar kendi sermayelerini (eğitim, tecrübe gibi) oluşturamamaktadırlar (Blau ve Kahn, 2000: 77). Bu yaklaşım doğrultusunda, kadın ve erkek cinsiyet rollerinden kaynaklı olarak farklı meslekler seçmektedir. Dolayısıyla bu kuramda kadınların erkeklere görece düşük ücret almaları ve düşük statülü mesleklerde yoğunlaşmaları

normal kabul edilmekte ve bu durumun piyasaların rasyonel işleyişinin bir sonucu olduğu kabul edilmektedir (Walby, 1986: 73).

Aynı zamanda bu kuram doğrultusunda, kadınların iş yaşamlarının kesintiye uğradığı gerekçesiyle işverenlerin erkek çalışan tercih etmeleri de doğal kabul edilmektedir (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 9). Bu teori bağlamında kadın ve erkek arasında oluşan ücretin farklılaşması ayrımcılık sonucu değil, bireylerin kendi tercihlerinden dolayı oluşmaktadır. Benzer işler yapan kadın ve erkek arasındaki ücret farklılaşmasının sebebi verimlilik olarak ele alınmakta, verimlilik farkı da beşeri sermaye düzeylerinin farklı düzeylerde olması ile yorumlanmaktadır (Durmaz, 2016: 46). Kadınların ev içi sorumlulukları yukarıda da söz edildiği gibi kadınların düşük ücretle çalışmalarına, işten ayrılabilmelerine ya da işe devamsızlıklarına yol açarak beşeri sermaye eksikliğine neden olmakta ve yukarıda bahsedildiği tüm bu süreç kadınların kendi bireysel tercihi olarak değerlendirilmektedir (Schultz, 1991; Becker, 1993). Bu kuram, herhangi bir cinsiyet ayrımı olmadan kişinin okulda daha fazla zaman geçirmesinin üretkenlik düzeyini artıracak ve bu yolla kendisine daha fazla kazanç olarak geri yansıtacağını varsaymaktadır (Solmon, 1987: 54).

Kuramın en zayıf ve eleştirilen noktası tarihsel süreçte nitelik olarak yükselen kadın işgücünün durumunda gelişme olmamasını açıklamamasıdır. Kurama göre kadınlar düşük seviyede beceri isteyen işlerde kendi tercihleri nedeniyle çalışmaktadırlar ve yine işsizlik kavramı da onların tercihleri sonunda oluşmuştur (Ecevit, 1997: 98).

### **1.2.3. İşgücü Piyasasının Bölünmesi Kuramı (İkili İş Yaklaşımı)**

Bu yaklaşım neoklasik iktisadın açıklamakta yetersiz kaldığı yerleri piyasaların yapısı üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre işgücü piyasalarının ikiye bölünmüş olduğu varsayımı kabul edilerek ücretli kadın emeği ele alınmaktadır. Yaklaşım doğrultusunda, birincil işgücü piyasasında ücretler ve ücret benzeri yan gelirler yüksek, çalışma koşulları idealdir. Bu piyasadaki işler, statülü daha fazla gelişim sunabilecek işler olarak nitelenirken, ikincil işgücü piyasasındaki işler ise tam tersi özelliklere sahiptir. Kadın işçiler bu yaklaşıma göre eğitim seviyelerinin düşüklüğü ve toplumsal konumları gereği daha düşük ücretli, personel devir hızının yüksek olduğu daha güvencesiz işlerin bulunduğu ikinci gruba girmektedir (Cain, 1975: 19). Kuramın, beşeri insan sermayesi yaklaşımı ile benzerlik göstermekte olduğu söylenebilir zira nitelikli eğitim almamış kadınlar, kuramın ikincil olarak nitelediği işgücü piyasalarında bulunan işlerde çalışabilmektedirler (Erbay ve Tuncay, 2006: 30).

Birincil piyasalardaki işler uzmanlaşma gerektiren ücreti yüksek olan işler olması dolayısıyla işveren uzmanlaşmış çalışanlarını kaybetmek istemeyecektir. Dolayısıyla işverenler kadınların doğum, evlilik gibi nedenlerle işten ayrılma ihtimalleri nedeni ile kadınlara yatırım yapmayı tercih edebilirler. Kadınların eğitim ve deneyim durumları ve kesikli çalışma modeline sahip olmaları onların ikinci piyasalarda kalmalarına neden olabilmektedir. Aynı zamanda işlerin erkek işi olarak etiketlenmesinden sonra o işlere kadınların da yerleşebilmesi zorlaşmaktadır (Ciner, 2003: 29). Birincil piyasalarda kazanç daha yüksektir ve bu kazanç farkı işçilerin değil işlerin özelliğinden kaynaklanmaktadır (Cox ve Oaxaca, 1992: 1427).

Ecevit'e (1997: 81) göre kuram, kadın çalışanların yalnızca ikincil piyasalarda iş bulabilmelerinin nedenlerine ilişkin olarak yetersiz kalmaktadır. Ayrıca kuram; işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek ve piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığı konusunda eleştirilmektedir (Eyüboğlu vd., 2000: 12). Aynı zamanda kadınların önlerindeki engeller nedeniyle mesleki olarak donanımlı olmadıkları nedeniyle ucuz işgücü arzını oluşturdukları da kabul edilmiş olmaktadır. Bir diğer açıdan ikincil piyasalara bile dâhil olamayan kadınlar ise maalesef kayıt dışı istihdama yönelmektedir (Durmaz, 2016: 47) ki kayıt dışı istihdam edilenlerin büyük oranı da kadınlardan oluşmaktadır (TÜİK, 2018).

Yine bu kuram, bütün çalışan kadınları ikincil piyasalara dâhil etmeye çalışması sebebiyle de eleştirilmektedir (Ecevit, 1997). Fakat bazı iş grupları birincil piyasalar dâhilinde yer alırken zaman içerisinde bu işlerin yer değiştirerek ikincil gruplara geçebildiği bilinmektedir (Ecevit, 1997: 98). Aynı zamanda kuram kadınların ikincil piyasalardaki işlerde niçin yoğunlaştığını açıklama konusunda da yetersizdir (Blau ve Jusenius, 1976: 197).

#### **1.2.4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)**

Marksist yaklaşıma göre aile yapısı içerisinde erkek burjuva, kadın ise proleterya olarak adlandırılan kesimi temsil etmektedir (Bebel vd., 2000: 111-112). Bu yaklaşıma göre, kapitalist sistem varlığını devam ettirebilmek ve işgücünü kontrol etmek amacıyla yedek işgücü oluşturmaktadır. Kadınlar da bu gizli yedek işgücü ordusu içinde yer almaktadırlar. Kadınların geçici ve düşük ücretlerle çalışması işgücüne katılımı ve kalitesinin kısıtlı kalmasına neden olmaktadır. Kadının asıl sorumluluğunun ev olduğu, çalışmayı da eve destek olması amacıyla yaptığı düşüncesi nedeniyle kadınların; ekonomik büyüme dönemlerinde gereksinim duyulan, gerileme dönemlerinde ise bir yana itilen yedek işgücü oluşturdukları şeklinde değerlendirilmektedir (Durmaz, 2016: 47-48). Kadınlar kapitalist üretim biçimi içerisinde ucuz,

kolaylıkla yönetilen, sendika bağlantısı zayıf olmaları dolayısıyla yedek işgücü olmaktadır. Özellikle evli kadınlar eşlerinin para kazanması nedeniyle düşük ücrete razı olabilmekte ve ailevi sorumlulukları nedeniyle işten çıkarılmayı daha kolay kabul edebilmektedirler (Beechey, 1987: 187; Sinclair, 1991: 9-10). Ayrıca ekonomik kriz dönemlerinde kadınların işten çıkarılması ataerkil aile yapısının koruyuculuğu nedeniyle fazla tepkiye neden olmayabilir (Erbay ve Tuncay, 2006: 30).

Kadınların ücretlerinin değerinden daha düşük olması ve aynı zamanda her an istihdam edilmeye hazır olmaları da onları arzu edilir bir grup haline getirmektedir (Ciner, 2003: 19). Marksist yaklaşımda, kadınların işgücü piyasasına giriş ve çıkışlarının, sadece sermayenin gereksinimleriyle paralellik kurularak otomatik bir süreçmiş gibi gösterilmesi yaklaşımın eleştirilmesine neden olmaktadır. Kadın işgücünü, yedek işgücü ordusu içinde nitelikçe değişmeyen ve piyasa açısından bakıldığında hep aynı konumda kalan bir grup olarak görmesi de eleştirilen bir başka boyuttur (Ecevit, 1997: 99). Yaklaşımın kadınların ev ile ilgili sorumlulukları ve ekonomik bağımsızlığa sahip olamadıkları için işsizlik tehdidi altında olduğuna dikkat çekmesi önemli bir gelişme olarak görülebilir (Ciner, 2003: 20). Son olarak bu kuram, kadın işgücünün ucuz ve denetlenebilir olmasına rağmen, sistemin neden öncelikle kadın işgücü kullanmadığını açıklayamaması nedeniyle eleştirilmektedir (Dalkıranoglu, 2006: 24).

Marksist yazarlar toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgilenmemekte, patriarkayı bir sorun olarak görmemektedir. Aynı zamanda ev içindeki işlerin biçimlenmesini ve erkeklerin çıkarlarını göz ardı etmektedir. Evde sunulan hizmetler farklılık gösterse de bu hizmetlerden yararlanma olgusu her yerde aynıdır, kadınların ezilmelerinin sürmesinde erkeklerin maddi çıkarı vardır (Walby, 1986: 16-20). Ayrıca Marksist çözümleme içerisinde yer alan yedek emek ordusu, ücretli emekçi ve sınıf gibi kategoriler niçin belirli insanların belirli yerleri doldurduğunu açıklamamakta ve sermayenin kendisi gibi cinsiyet körü olması dolayısıyla eleştirilmektedir. Aile içinde ve dışında kadınların neden erkeklere tabi olduğu ya da durumun neden tam tersi olmadığı gibi soruların açıklanmasında yetersiz kalmaktadır (Hartmann, 2012: 168-169).

### **1.2.5. İstatistiksel Ayrımcılık**

Kurumcu iktisat yaklaşımını benimseyen kuram, E. Phelps K. Arrow tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımına göre, işverenler belirsizlik ortamında ve tam olmayan bilgilere göre işe alım yapmaktadır. Bu belirsizlik ortamında, işverenler toplumda yerleşik olan bazı düşünce

ve inançları kullanarak eksik bilgilerini tamamlarlar. İşverenler çalışanların dahil olduğu gruplardan genel çıkarımlar yapabilir. Yani işe başvuranlar bireysel özelliklerine göre değil ait oldukları varsayılan grupların özellik ve niteliklerine göre bir değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır (Durmaz, 2016: 48). Bu durum da çeşitli önyargı ve kalıp yargıların doğmasına neden olabilecektir. Diğer modellerden ayrıldığı nokta, ayrımcılığın kökenini önyargıdan farklı olarak işverenin sahip olduğu mükemmel olmayan kusurlu bilgiye bağlamasıdır (Jonsson, 2001: 943). Yani ayrımcılığın, işverenin adayların değerlendirilmesinde kullandığı yöntemden kaynaklandığı öne sürülebilir. İstatistiksel ayrımcılık işverenlerin, bireysel işçi niteliklerini tahmin etmek için bulunduğu grubun ortalama özelliklerini temel almasına dayanır (Schwab, 1986: 228).

Örneğin, kadınların işi daha kolay bırakabilecekleri, düşük performans sergiledikleri vs. gibi inanç ve yargılara sahip bir toplumda işverenler bu temelsiz verileri işle ilgili kararlarında kullanabilirler. Bu durumda işe alma, terfi, ücret konuları gibi pek çok noktada kadınlara karşı bir ayrımcılık söz konusu olacaktır (Çolak ve Ardor, 2001: 95). Bir diğer açıdan işveren açısından böyle bir ayrımcılık daha karlı görünmektedir çünkü adayları bazı sadece bazı genellemeler doğrultusunda değerlendirmek maliyetleri azaltmaktadır. Fakat genellemeler doğru olabilese dahi o kişi özelinde gerçeği yansıtmayabilir. Eğer işverenin, kadının hamile kalınca işten ayrılacağına, eşi ile hareket edeceğine ve daha çok hasta olacaklarına ilişkin bir inancı varsa işe alım, ücretlendirme ve terfi noktasında bir takım olumsuzluklar baş gösterebilir (Figart ve Mutari, 2004: 180).

Tam ve doğru olmayan, eksiz, temelsiz bilgiye dayanan bu ayrımcılık; istatistiksel ayrımcılık modelinin özünü teşkil etmektedir denilebilir. Fakat kurama göre işverenler bu bilgilerin yanlış olduğunu fark edecekler ve ayrımcılık da son bulmuş olacaktır. Bu noktada da yaklaşım, uzun dönemde işgücü piyasalarındaki ayrımcılığı açıklayamadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Günday, 2011: 103).

Türkiye’de kadın istihdamına ilişkin ayrımcılık bu yaklaşım çerçevesinden açıklanabilir. Ülkemizde toplumsal cinsiyet temelli kültürel normlar, kadının birincil sorumluluk alanının evi ve ailesi olduğu ve çalışma yaşamında yerlerinin olmadığına dair önyargılar ve basmakalıp yargılar doğurmaktadır. Tüm bunlar kadın çalışanların azim ve heveslerinin törpülenerek iş yaşamından uzakta kalmasına neden olmaktadır.



### 1.2.6. Aşırı Kalabalıklaşma Modeli

Aşırı kalabalıklaşma kavramı ilk defa 1918 yılında Fawcett tarafından kullanılmış ve 1970'lerde Bergmann tarafından ayrımcılığı açıklamada kullanılan bir teori olarak formüle edilmiştir (Sayar, 2008: 20). Bu teoriye göre azınlıklar yüksek ücretli işlerin dışında tutulmakta ve dolayısıyla işgücü arzının bol olduğu alanlara yöneltilip düşük ücretlere çalışmaktadırlar. Bu teoride iki hipotezden bahsedilmektedir: birincisi azınlıkların (kadınların) eğitim seviyelerinin düşük olması ve ücret farkınının kapanabilmesi için eğitim seviyelerinin yükseltilmesi gerektiğidir. Diğer ise; bazı işletmelerin daha yüksek ücret ödeyerek sınırlı işgücü talebinden dolayı işgücü arzında fazlalık oluşturması ve bu işlerde de azınlıkların çalışmasıdır (Carline vd., 1985: 114). Kadınlar aşırı kalabalıklaşmadan dolayı bazı sınırlı işlere yönelmek durumunda kalmakta bu da işgücü arzını artırmakta ve iş gücü talebini azaltmaktadır. Bu nedenle bu piyasalarda çalışan kadın çalışanların ücretleri de düşük olmaktadır (Bulutay, 2000: 33).

Bu modele göre istihdamda cinsiyet eşitsizliği gelir dağılımını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla kadın ve erkek arasındaki ücret farkı da farklı meslek alanlarında yoğunlaşmalarından kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımda kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerde ücret farkı, kadın işgücü talebinin kadın işgücü arzına göre daha az düzeylerde olduğu vakit ortaya çıktığı ve kadınların yoğun olduğu sektörlerde ücretlerin daha düşük olduğu kabul edilmektedir (Çolak ve Ardor, 2001: 95). Bergmann kadın çalışanların işveren tarafından kısıtlanarak çok az iş için talep edildiğini ve dolayısıyla bunun kadınların daha az kazanmasının nedeni olduğunu vurgulamaktadır (Bergmann, 1971: 294). Amerika'da yapılmış bir çalışmada kadınların yoğunluk gösterdiği mesleklerde erkeklerin yoğunlaştığı mesleklere oranla daha az ödeme yapıldığı ortaya çıkmıştır. Kadınların erkek yoğun sektörlerle geçmesinin sorunu çözmediği ücret farkının erkek lehine devam ettiği ortaya çıkmıştır (Alkadry ve Tower, 2006).

Aşırı kalabalıklaşma modelini diğer teorilerden ayıran en önemli özelliği kadınların belli mesleklerde yoğunlaşmasını ele almasıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda, kadınlar her ne kadar erkekler ile eşit nitelik ve donanımda olsalar dahi aynı piyasada çalışmadıkları için eşit ücret alamayacaklardır. Sonuç olarak kadın ve erkekler, kadın işi ve erkek işi olarak nitelenen piyasalarda emeklerini ayrı ayrı satmakta ve aynı kulvarlarda rekabet edememektedir (Palaz, 2003: 96; Günday, 2011: 99). Aşırı kalabalıklaşma teorisinin gündeme getirdiği önemli sonuçlardan biri de mesleki ayrışmaya neden olması sonucudur. Kadın çalışanlar hem yatay (aynı meslekte yoğunlaşma) hem de dikey (üst basamağa tırmanamama-cam tavan) olarak çalıştıkları iş kollarında ayrışma yaşayabilmeltilerler (Özkaplan ve Serdaroğlu, 2004: 78).

### 1.2.7. Feminist Yaklaşım

Feminizm; “kadın-erkek arasındaki ilişkiyi aile, eğitim, iş dünyası, siyaset, kültür ve tarih bağlamlarında geniş bir yelpaze içinde sorgulayan ve kadın-erkek arasındaki iktidar ilişkisindeki dinamikleri değiştirmeyi amaçlayan siyasi bir hareket” şeklinde tanımlanabilir (Aktaş, 2013: 59). Feministler diğer yaklaşımların, kadının aile ve toplum içindeki konumunun önemsiz ve ikincil değerlendirilmesine karşı çıkmakta kadınları ilgilendiren alanlarda göz ardı edilen sorunlar üzerine odaklanmaktadır (Mitchel ve Oakley, 1992: 132).

Feminist iktisatçılar kadın bakış açısını da içerecek şekilde ekonomiyi sorgulama amacındadırlar (Riley, 1999: 372). Feminist teori, kadınların ücretsiz emeklerinin ölçümü, hane içi kaynak dağılımı ve piyasalardaki cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklar olmak üzere üç temel yaklaşımı ele almaktadır (Macdonald, 1995: 159). Toplumsal cinsiyet kavramının feminist bakış açısında önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

Feminist iktisatçılar kadınların diğer alanlarda olduğu gibi dışlanarak iktisatta da ikincilleştirildiğini, geleneksel iktisatçıların rasyonel karar alma konusunda kadınların yetersiz olduklarını düşündüklerini belirtmektedirler (İşler, 2010: 120). Bu yaklaşıma göre iktisat, toplumsal cinsiyete bağlı olarak öncelikle kadın ve erkeğin rol çerçevelerini çizmekte ve bunun sonucu olarak kadın kendi küçük sınırları içinde kalmaktadır. Kadının ev içi faaliyetlerinin, piyasa dışı faaliyetler olarak önemsiz görülmesi kadınların iktisatta görünmez olmasına neden olmaktadır (Serdaroğlu ve Özkaplan, 1998: 13). Kadınların bu karşılıksız emeklerinin değersiz görülmesinin arkasında yatan neden, zaten bu işlerin onların birincil görevleri olduğu yönündeki basmakalıp öğretilerdir. İşte bu ev içi üretim olarak nitelenen kadınların görünmeyen emeklerinin feminist teoriler ile iktisada katıldığı söylenebilir. Nitekim feminist iktisatçılara göre, kadınların hem evde hem de işyerinde ayrımcılığa maruz kalmalarının sebebi, sosyal ve geleneksel değer yargıları üzerindeki patriyarkal erkek egemen anlayıştır (Palaz, 2013: 99).

Yine Anker ve Hein (1986: 14), kadınların öğretmenlik, temizlik, çocuk bakıcılığı, hemşirelik gibi ev kadınlığı ve anneliğe paralel işlerde yoğunlaştıklarını ve çoğu zaman da bu işlerin toplumca önemsizmediğini belirtir. Yaptıkları iş kadın işi olarak görüldüğünden, çoğu zaman diğer işlere oranla daha fazla yetenek gerektirse bile daha az ücret alabilmektedirler.

Feminist iktisat teorisi, cinsiyete temelli mesleki tabakalaşmanın gündeme gelmesinde ve anlaşılmasında katkı sunmuştur (Lordoğlu ve Özkaplan 2007). Teoride, mesleki katmanlaşma yatay ve dikey olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak ayrılması yatay tabakalaşma olarak tanımlanmaktadır. Erkekler daha çok

yöneticilik gibi üst kademelerde yer alırken kadınlar daha az gelirli, çok ilerleme vaad etmeyen güvencesiz mesleklerde işçi olarak çalışmaktadırlar (Parlaktuna, 2010: 1220). Aynı meslek grubu içerisinde bulunan kadın ve erkeklerin farklı pozisyonlarda yer alması da dikey tabakalaşma (cam tavan) olarak tanımlanmaktadır. Son olarak feminist teori, klasik iktisadın veri olarak aldığı işgücü piyasalarına ait olmayan farklı değişkenleri de analize dahil etmesi yönüyle diğer modellerden ayrılmaktadır (Keller, 1989: 722).

### 1.3. Kadın İstihdamı Üzerinde Etkisi Olan Unsurlar

Dedeoğlu (2000), Türkiye’de kadın istihdamında belirleyici unsurları incelemeyi “çok değişkenli bir denklem” çözmeye benzetmiştir. Bu dinamik unsurların birbirinden soyutlanması ya da bazılarının göz ardı edilerek değerlendirilmesinin yanıltıcı sonuçlar verebileceği ve aynı zamanda söz konusu unsurların sosyal yapı ile girdiği etkileşimin yeterince anlaşılamayacağı vurgulanmaktadır (Dedeoğlu, 2000: 153). Aşağıda sırası ile kadın çalışanların istihdamı üzerinde etkisi görülebilen unsurlara yer verilmektedir.

#### 1.3.1. Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet terimi, kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade eder (Rice’ dan akt. Bilgili, 2016: 30). Toplumsal cinsiyet terimi ise, kadın veya erkek olmaya toplumun ve kültürün yüklediği anlamları ve beklentileri ifade eder; kültürel bir yapıyı karşılar ve genellikle bireyin biyolojik yapısıyla ilişkili bulunan psikolojik özellikleri de içerir. Buradan yola çıkılarak toplumsal cinsiyetin kültürel ve sosyal bir kavram olduğu, toplumların kadın ve erkeğe attıkları değerleri anlatma biçimi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla toplumlar kadın ve erkekten farklı özellikler beklemekte, bunlar da toplumsal cinsiyet kalıpyargıları olarak adlandırılmaktadır. Cinsiyet kalıpyargıları kısa zaman içinde değişmediği gibi, çoğu kültürde benzerlik göstermektedir (Saraç’tanakt.Pehlivan, 2017: 500). Örneğin kadınların daha çok ev ve çocukların bakımı ile ilişkilendirilip fedakâr ve duygusal olmaları beklenirken erkeklerin evin geçimini üstlenmesi gereken, duygusal olarak güçlü ve sert olmalarının beklenmesi bu kalıp yargılara örnektir. Bu kalıp yargıların kadınların meslek hayatında da devam ettiği görülmektedir. Kadınlar genellikle sekreter, hemşirelik, öğretmenlik gibi işlerde yoğunlaşırken, liderlik yöneticilik gibi alanlarda sayıları erkeklere oranla daha azdır. Dolayısıyla meslekler de “kadın işi ve erkek işi” olarak ayrıştırılmaktadır. Kadınların mesleklerinde ilerlemelerine engel teşkil edecek herhangi bir yasa bulunmamasına rağmen resmi olmayan bazı handikaplar bulunmaktadır. Kadın olmaya yüklenen kalıpyargılar ve önyargılı düşünceler de dolaylı olarak cinsiyet ayrımcılığına ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yol açmaktadır (Dökmen, 2009: 122).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların erkeklerle aynı olan kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılamak için erkeklerden durumsal olarak daha az güçlerinin olması şeklinde de özetlenebilir (Lengermann ve Niebrugge, 2018: 309).

### 1.3.1.1. Toplumsal Cinsiyeti Açıklayan Kuramlar

Toplumsal cinsiyet kavramını ve oluşumunu açıklamak adına bu konuda çalışan pek çok araştırmacı psikolojik ve biyolojik yaklaşımlar çerçevesinde kuramlar geliştirmiştir. Aşağıda bu kuramlara yer verilmektedir.

**Psikanalitik Kuram:** Psikoloji araştırmacıları dışında en çok bilinen kuramlardan biri olan psikanalitik kuram, çocuğun aynı cinsiyetteki ebeveyni ile özdeşleşmesinin bir sonucu olarak tutum ve davranışlar ortaya koyduğunu öne sürmektedir (Bilgili, 2016: 40). Freud'un görüşlerini temel alan bu kuram toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda getirilmiş ilk yaklaşımlardandır. Freud yaşamın ilk altı yılının kişiliğin gelişiminde önemli olduğunu vurgular (Çavdar, 2013: 19). Psikanalitik kuramda toplumsal cinsiyetin kazanılması sürecinde üç dönemden bahsedilmektedir. İlk dönemde doğumdan itibaren erkek ve kız çocuklarının cinsiyet ve toplumsal cinsiyet deneyimleri aynıdır. İkinci dönemde çocuklar kadın ve erkek arasındaki farklılıkları anlamaya başlar ve 5 yaş civarında cinsel kimlikleri oluşmaya başlar. Bu dönemde erkek çocuklar kızların penise sahip olmadıklarını anlar ve kendilerinin de bu organlarını kaybedeceklerinden korkarlar. Kız çocukları ise bir penise sahip olmadıkları için kıskançlık yaşar, öfkeyle annelerinden babaya yönelirler. Toplumsal cinsiyetin kazanıldığı ödipal dönemde erkek çocuklar penisi kaybetme korkusundan çıkıp babayla özdeşleşme yoluna girer. Böylelikle toplum içerisinde bir "erkek" olarak kendilerine uygun yerlerini alırlar. Kız çocuklar ise babalarını elde edebilmek için anneleriyle özdeşleşir (Dökmen, 2010: 43-44-45). Freud'a göre çocuk kendi cinsiyetindeki ebeveyniyle özdeşim kurarak onun özelliklerini almakta, erkek çocuklar nasıl bir erkek olmaları gerektiğini; kız çocuklar da nasıl bir kadın olmaları gerektiğini öğrenmektedir (Çıtak, 2008: 12). Bu kuramda Freud'un toplumsal cinsiyet gelişimi hakkındaki açıklamaları, cinsiyetler arası eşitsizliği biyolojiye bağlı ve doğal olarak göstermesi ile penisin yokluğuna son derece önem vermesi ve biyolojik öğelere aşırı derece değer vermesi oldukça eleştirilmiştir (Çavdar, 2013: 22).

**Sosyo-Biyolojik Kuram:** Biyolojik yaklaşım cinsiyet farklılıklarının nedenlerini hormonlar, beyin yapısı ve işleyişi olarak değerlendirirken, sosyo-biyolojik yaklaşım cinsiyet farklılıklarını evrimsel süreç ve genetik değişimi baz alarak açıklar (Dökmen, 2010: 53). Kadın ve erkek doğuştan gelen bir takım özellikleri nedeniyle farklı zorluklarla yüzleşmekte ve bu

nedenle toplumsal cinsiyet kalıpları da bu doğrultuda inşa edilmektedir (Buss, 1995: 164). İşte bu farkların kaynağı da kadın ve erkeklerin biyolojik özellikleri özelinde geliştirdikleri rollerdir (Wood ve Eagly, 2002: 700). Bu kuramda hormonlar, üreme organları ve beynin yapısı üzerinden toplumsal cinsiyet rollerindeki farklılaşma açıklanmaya çalışılmaktadır (Ünlü, 2001: 5). Evrimsel görüşe göre her canlı hayatta kalmak ve türünü devam ettirebilmek amacındadır. Evrimsel süreç boyunca bu hayatta kalma savaşında kadın ve erkek farklı roller üstlenmişlerdir. Kadınlar yavrunun bakım rollerini üstlenirken erkekler fiziki olarak daha güçlü olduklarından savaşçı ve avcı rollerini üstlenmişlerdir. Bu durum kadınların daha çok duygusal yönlerinin ağır basmasını, erkeklerin ise soğukkanlı ve duygularını daha az gösterme eğiliminde olmasını açıklayabilir. Bir diğer açıdan erkeklerin fazla sayıda dölle sahip olması ve fazla sayıda yumurtayı aynı anda dölleyebilmesi, kadınların sınırlı sayıda yumurtaya sahip olması durumu da cinslerin eş seçimini etkileyebilmekte ve kadının daha detaylı düşünebilmesine sebebiyet vermektedir (Güncel Psikoloji, 2018). Biyolojik kurama göre toplumsal cinsiyet rollerindeki farklılaşmanın temel sebepleri arasında kadının çocuk doğurabilmesi fakat erkeğin bunu yapamaması olarak değerlendirilmektedir (Eagly ve Wood, 1999: 409). Sonuç olarak evrim tarihi boyunca kadın ve erkek farklı uyum süreçlerinden geçmişlerdir. Kadınlar kaynakların kıt olduğu dönemlerde doğurma yetileriyle neslin devamını sağlamışlar, erkekler de bir kadınla beraber olabilmek için kaynaklarını artırmaya çalışmışlardır (Keskin ve Ulusan, 2016: 53). Tüm bu nedenlerden ötürü kadın ve erkeğin psikolojik olarak da aynı yapıda olmaları bu kuram doğrultusunda mümkün görülmemektedir (Buss, 1995: 164-167).

Sosyal Öğrenme Kuramı: Kuramın orijinali Albert Bandura tarafından (1977) öğrenmenin sosyal etkilerinin açıklanması için geliştirilmiş ve cinsiyet rollerinin kazanılması ve öğrenilmesi açısından da çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Dökmen, 2010: 60). Sosyal öğrenme kuramı, direkt deneyimlere dayanan edimsel koşullanma ve model alma-taklit olmak üzere iki adet öğrenme tarzı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bandura, 1977: 3). Kurama göre cinsiyet farklılıkları, başka insanların davranışlarının gözlenmesi, pekiştirme ya da ceza uygulamaları ve taklit yoluyla şekillenmektedir. Çocuklara belli cinsiyet davranışlarını sergilemeleri için uygulanan ödül ve cezalar onların gelecekteki davranışlarını şekillendirecektir. (Dökmen, 2010: 60). Cinsiyet rolleri bağlamında uyumlu görülen hal ve davranışların övgü ve teşvik etme gibi olumlu pekiştiriciler ile bireylere istenen davranışların kazandırılması sağlanabilmektedir (Bayrakçı, 2007: 201). Annesine ev işleri konusunda yardım eden bir kız çocuğu annesinden övgüler alıyorsa bu geribildirim ile yeniden annesine yardım etmek isteyecektir. Bandura sergilenen pek çok davranışın, diğer bireyleri gözleyerek ve taklit

ederek kazanıldığına değinmiştir (Keskin ve Ulusan, 2016: 56). Örneğin annesinin makyaj yaptığını gören bir kız bunu örnek olarak oyunda bu davranışı taklit eder. Özellikle kitle iletişim araçları, medya vs. gibi iletişim platformlarının cinsiyet rollerinin örnek alınmasında etkili olduğu söylenebilir (Pehlivan, 2017: 505). Model alma; bireyin kendi cinsine ilişkin kalıpları olduğu kadar karşı cinsin de davranış kalıplarını tanıyıp öğrenmesi bakımından önemli görülmektedir (Keskin ve Ulusan, 2016: 56). Sosyal öğrenme kuramı, ailelerin küçüklükten itibaren çocuklarını cinsiyet temelinde farklı algıladıklarını buna göre davranarak yetiştirdiklerini ileri sürer (Güldü ve Kart, 2009: 104). Örneğin erkek çocuk annesine ev işlerinde yardım etme konusunda, bu işin kendine uygun olmadığı gerekçesiyle uzaklaştırıldığında ilerleyen zamanlarda ev işlerine hevesli bir şekilde yaklaşmayacaktır. Herhangi bir konuda babasına yardım etmesi halinde övgüler aldığında bu davranışını hevesle sürdürebilecektir. Kuram doğrultusunda cinsiyet rol beklentilerinin açıkça belirlendiği toplumlarda bireylerin davranışlarında büyük bir tutarlılık gözlemlenmektedir ve durum pekiştirilerek cinsiyet rolleri kuşaktan kuşağa aktarılarak varlığını sürdürmektedir (Keskin ve Ulusan, 2016: 56).

**Bilişsel Gelişim Kuramı:** Kohlberg'in bilişsel gelişim kuramına göre, insanların kendilerine ve dünyaya ilişkin tutarlı bir görüş oluşturmayı istemelerine yol açan bilişsel bir tutarlılığa ihtiyacı vardır. Çocuklar için bu tutarlılığı sürdürmenin bir yolu toplumca onaylanan nasıl iyi bir kız ya da erkek olunduğunu bulmaktır (Dökmen, 2010: 65). Buna göre sergilenen davranışlar toplumsal cinsiyet kimliği doğrultusunda tasarlanır (Güldü ve Kart, 2009: 105). Kohlberg'e göre cinsiyet rolleri kazanımı üç aşamada gelişmektedir. İlk aşama cinsiyeti etiketleme aşamasıdır, bu aşamada çocuk bir kız veya erkek olduğunun farkındadır ve cinsiyeti ayırmada yüzeysel davranır. İkinci aşama ise cinsiyetin kararlılığıdır. Bu aşamada çocuklar cinsiyetin sürekliliğini anlamaya başlarlar. Bebekken kız veya erkek olan kişilerin gelecekte de aynı cinsiyette kalacağını bilirler. Cinsiyetin değişmezliği olan son aşamada ise cinsiyetin fiziksel görünümle alakalı olmadığını bilebilirler (Güncel Psikoloji, 2018). Bu dönemdeki çocuklar, cinsiyetlerine uygun bulunan tercihler yapar, beğeniler geliştirir, uygun bulunan etkinliklerde bulunurlar ve bunu bu yönde ödüllendirildikleri için değil cinsiyetleriyle tutarlı olduğunu düşündükleri için yaparlar (Dökmen, 2010: 67). Çocuklar kendilerine bir etiket belirleyip karşısındaki kişileri kendi cinsiyetinden ve diğerleri olarak ikiye ayırmaktadır. Çocukların kendilerini kategorize edip, uygun davranışlar öğrenip bunları sergilemeye çalışmasının ardında bilişsel çelişkinin azaltılması yatmaktadır (Kılıç, 2019: 7). Bir kez doğru cinsiyet rolünü benimsedikten sonra öğrenme kuramında olduğu gibi davranışın devamı için

pekiştireçlere ihtiyaç kalmamaktadır. Kuram, çocukların cinsiyet rolleri doğrultusunda davranış geliştirmeyi öğrendiklerini ve ayrıca uygun cinsiyet rolü önyargılarını da öğrendiklerine vurgu yapmaktadır (Vatandaş, 2007: 35).

**Toplumsal Cinsiyet Şeması Kuramı:** Sandra Lipsitz Bem'in geliştirdiği kuram, sosyo-bilişsel ve sosyal öğrenme kuramlarının görüşlerini birleştirmektedir. Kurama göre çocukta kadın ve erkek olarak iki şema bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet şema gelişimi, çocuğun gözlemleri, kadınlık ve erkeklikle ilgili kültürel tanımları öğrenmesi ile başlar. Çocuk büyürken erkeklik ve kadınlık tanımlarını öğrenirken gelen her bilgiyi cinsiyetle ilgili öğrendiklerine bağlı olarak değerlendirir ve özümser böylece şemalar oluşturur. 'Şema', bilişsel bir yapıdır ve bireyin algılarının organizasyonu ve rehberliği arasında bağ kuran bir ağıdır (Dökmen, 2010: 69). Örneğin cinsiyet şeması için fiziksel güç erkek çocukları için uygun bulunurken, fiziksel çekicilik kız çocukları için uygun olan şema bileşenidir. Bu şemalar sayesinde çocuklar, toplumun erkeksi ve kadınsı tanımına uygun olarak kendi davranışlarını düzenlemeye güdülenmektedirler (Güldü ve Kart, 2009: 106). Çocuk bu güdüler ile şemaları kendine uygulayarak, kendi cinsiyetine uygun olanları seçip öğrenmektedir. Kuram aynı zamanda bireyleri cinsiyetleri ayırıştırıcı ve ayırıştırılmayan olarak iki gruba ayırmaktadır. Çocuk bilgileri işleyip dünyayı algılayırken her bilgiyi kadın ve erkek toplumsal cinsiyet şemasına göre algıladığı zaman cinsiyetleri ayırıştırıcı bireyler olurlar. Cinsiyeti ayırıştırılmayan bireyler ise kendilerini tanımlarken bile özellikleri hakkında cinsiyeti kullanmazlar. Toplum çocuğa toplumsal cinsiyet şemalarını öğrettiğinde kadın-erkek arasındaki ayrım yaşamın her yönünde yoğun ve yaygın bir şekilde görülecektir. Ancak kültürün cinsiyetle ilgili çağrışımlarına yer vermeyen ana babalar, toplumsal cinsiyet şeması olmayan çocuklar yetiştirebilecektir (Çıtak, 2013: 32 ve Dökmen, 2010: 70-71). Toplumsal cinsiyet şeması kuramı; toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin nasıl öğrenildiği ve yaşama aktarıldığı konusunda en dataylı açıklamayı getirmesi bakımından önemli görülmektedir (Kılıç, 2019: 7). Ülkemizde de çocuklar küçük yaşlarından itibaren kendilerine toplum tarafından dayatılan çeşitli cinsiyet rolleri ile büyütülmektedir. Dolayısıyla pek çok çocuk bu davranış kalıpları doğrultusunda şemalar oluşturmakta ve bu doğrultuda davranışlar geliştirmektedir. Böylesi tutumlar maalesef yaşam içerisinde ayrımcı davranış ve uygulamalara zemin hazırlayabilmektedir.

**Sosyal Rol Kuramı:** Sosyal rol kuramı, kadınlar ile erkekler arasındaki bütün davranışsal farklılıkların cinsiyet kalıp yargıları ve sosyal rollerle açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu kurama göre kadın ve erkek farklı sosyal roller üstlenmektedir (Wood ve Eagly, 2002: 699). Sosyal roller ise doğuştan gelmeyip sonradan kazanılmakta ya da öğrenilmektedir. Aile ve

toplum bu rollerin oluşmasında etkilidir. Dolayısıyla toplumun kadınlardan beklentileri dışı, erkek bireylerden beklentileri de eril cinsiyet rollerini belirlemektedir (Dulin, 2007: 105). Sosyal rol kuramı bu rollerin zamanla değişebileceğini ileri sürmektedir. Sosyal yaşamda erkeğin kadından bir adım önde ve bağımsız olması üstlenilen rollerle alakalıdır. Roller değiştiği takdirde kadın ve erkek arasındaki güç dengesi de değişecek aradaki eşitsizlik son bulacaktır (Güncel Psikoloji, 2018). Toplumlarda kadın ve erkek rolleri kısmen fark gösterse de, bakım verme rolü toplum içerisinde daha çok kadına atfedildiği için kadın ekonomik anlamda erkekten bir adım geride kalmaktadır. Erkekler ise daha çok kaynak sağlayıcı olarak görülmektedir (Keskin ve Ulusan, 2016: 53). Dolayısıyla kadın erkeğe oranla daha az kaynağı kontrol etmekte, bunun sonucu olarak da cinsiyetler arası hiyerarşi doğmakta ve feministlerin “ataerki” dediği kavram oluşmaktadır (Wood ve Eagly, 1999: 412). Bu kuram doğrultusunda kadın ve erkeklere daha küçüklüklerinden itibaren bu sosyal roller öğretilmektedir. Kız çocuklarına daha çok evsel beceriler, erkeklere ise ev dışında çalışarak eve maddi kaynak getirebilmeleri yönünde beceriler kazandırılmaktadır. Bu rol dağılımı toplum içerisinde desteklenerek yeniden inşa edilmekte ve süreklilik kazanmaktadır (Keskin ve Ulusan, 2016: 54). Sonuç olarak kadınlara iş yaşamında hemşirelik, öğretmenlik gibi meslekler uygun görülürken, erkekler kaynak sahibi olarak daha ön plana çıkmaktadır (Güldü ve Kart, 2009: 103). Günümüz dünyasında kadınların iş yaşamında daha çok boy göstermeleri, doğum kontrol yöntemlerinin uygulanması, kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi gibi nedenlerle kadınlar geleneksel iş alanlarından farklı alanlara da kayabilmektedirler (Keskin ve Ulusan, 2016: 54). Ancak yine de toplumsal olarak erkekler kadınlara oranla daha büyük bir gücü ellerinde bulundurmaktadır (Deikman vd., 2002: 269).

### **1.3.1.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği İle İlgili Veriler**

Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl periyodik olarak hazırlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu raporu 2018 rakamlarına göre göre cinsiyet eşitliğinde en iyi puanı alan ülke İzlanda olurken, Türkiye 144 ülkenin değerlendirildiği raporda 130. sırada yer almıştır. Listenin sonunda ise Yemen’in bulunduğu görülmektedir (World Economic Forum, 2018).

Ülkelerdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliğini; eğitime erişim, sağlık, hayatta kalabilme ve politik güçlenme kategorileri altında inceleyen liste incelendiğinde; Türkiye’nin toplumsal cinsiyet uçurumunun en derin olduğu ülkelerden biri olduğu görülmektedir. 2018 rakamlarına göre Türkiye, eğitime erişimde 106. politik güçlenmede 113. sırayı almaktadır. Ekonomik katılım ve fırsatlar sıralamasında ise 131. sırada bulunmaktadır.



**Tablo 1.6 Türkiye'nin Yıllara Göre Küresel Cinsiyet Uçurumu Rakamları**

Yıl	Ülke sayısı	Genel Sıra	Ekonomik katılım ve fırsatlar	Eğitime erişim	Politik güçlenme
2018	149	130	131	106	113
2017	144	131	128	101	118
2016	144	130	129	109	113
2015	145	130	131	105	105
2014	142	125	132	105	113
2013	136	120	127	104	103
2012	135	124	129	108	98
2011	135	122	132	106	89
2010	134	126	131	109	99
2009	134	129	130	110	107
2008	130	123	124	108	106
2007	128	121	118	110	108
2006	115	105	106	92	96

**Kaynak:** World Economic Forum, 2017: 324 ve World Economic Forum, 2018: 277

Bu kategorinin alt endeksleri olan yasa koyucu, üst düzey yönetici ve müdürlük kategorilerinde 125. Sırada bulunan Türkiye, benzer işe eşit ücret sıralamasında 114. ve erkeklere oranla kadınların kazandığı tahmini gelir sıralamasında ise 123. Sırada bulunmaktadır (World Economic Forum, 2018). Bu endekslere ilişkin detaylı veriler Tablo 1.6'da; Türkiye'nin 2006-2018 yılları arası Küresel Cinsiyet Uçurumu karnesi ise Tablo 1.7'de verilmektedir.

**Tablo 1.7 Ekonomik Katılım ve Fırsatlar Kriterine Göre Türkiye'nin Konumu (2018)**

Toplumsal Cinsiyet Uçurum Alt Endeksler	Sıralama	Puan	Kadın	Erkek
<b>Ekonomik Katılım ve Fırsatlar</b>	131	0.586	-	-
İşgücüne Katılım	133	0.669	36.1	77.4
Benzer İşler için Ücret Eşitliği (Anket)	114	0.645	-	-
Tahmini Kazanılan Gelir (PPP US\$)	123	0.510	16,059	37.283
Milletvekili, Üst Düzey Yöneticiler, Müdürler	125	0.329	15.0	85
Mesleki ve Teknik Çalışanlar	109	0.753	39.4	60.6

**Kaynak:** World Economic Forum, 2018: 277

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ülkemizde ne denli derin olduğunu göstermek amacıyla incelenebilecek diğer önemli veri kaynağı; Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından (UNDP) her yıl yayımlanan İnsani Gelişmeler Raporu (Human Development Report) içerisinde yer alan Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (Global Inequality Index)'dir. Bu endeksin (GII) değerinin yüksek olması ayrımcılığın da büyük olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 1.8' de Türkiye'nin 2018 Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği endeksine göre rakamları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, Türkiye'nin; özellikle kadınların parlamentoda düşük temsil oranı (% 14,6), eğitim alanındaki başarıda cinsiyet dengesizliği ve düşük iş gücü

katılımı (% 32,4) kategorilerinde dünya ortalamasının oldukça altında kaldığı görülmektedir (UNDP, 2018).

**Tablo 1.8 Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi/GII'ne Göre Konumu (2018)**

Ülke	Türkiye	Dünya
2012 GII	69	(189 ülke)
2012 GII Değeri	0.317	0.441
2010 Anne Ölüm Oranı	16	216
Ergen Doğurganlık Oranı	25.8	44
2012 Kadınların Ulusal Parlamentoda Temsil Oranı	14.6	23.5
2006-2010 En az Ortaöğretim Mezunu Nüfus (Kadın)	44.05	62.5
2006-2010 En az Ortaöğretim Mezunu Nüfus (Erkek)	66	70.9
2011 İşgücüne Katılım Oranı (Kadın)	32.4	48.7
2011 İşgücüne Katılım Oranı (Erkek)	71.9	75.3

**Kaynak:** UNDP, 2018

Bir diğer rapor da Sosyal İzleme Örgütü'nün (Social Watch) 2012'de yayınladığı Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporudur (Social Watch, Gender Equity Index). Bu raporda, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksinde ülkeler; üç temel kriter olan “eğitim”, “ekonomik faaliyet” ve “kadının güçlendirilmesi” göz önünde bulundurularak puanlandırılıp sıralanmaktadır. Türkiye 2004-2007 raporlarına göre; % 12,76 gerileme ile en çok gerileyen 10 ülke arasında ikinci olmuştur (Uğuz ve Topbaş, 2014: 492). Türkiye'nin Social Watch, cinsiyet eşitliği indeksi raporlarına ilişkin karnesi Tablo 1.9' da sunulmaktadır.

**Tablo 1.9 Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi / GEI'ne Göre Konumu (2007-2012)**

Yıllar	Eğitim	Ekonomik Faaliyet	Kadının Güçlendirilmesi	GEI	Sıralama
2012	83	34	19	45	130 (168 ülke içinde)
2009	85.3	35.8	17.3	46	140 (157 ülke içinde)
2008	84.4	35.7	17.3	46	140 (157 ülke içinde)
2007	-	-	-	47	134 (154 ülke içinde)

**Kaynak:** Uğuz ve Topbaş, 2014: 492

Raporlar ve istatistikler incelendiğinde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ülkemizin katedilecek çok yolu olduğu görülmektedir zira listelerde durum pek parlak görünmemektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği probleminin ülkemiz adına bugün hala önemli bir sorun olarak varlığını devam ettirdiği ortadadır. Dolayısıyla çok acil şekilde buna yönelik düzenleyici ve iyileştirici politikaların uygulanması gerektiği düşünülmektedir.

### 1.3.2. Kadının Eğitim Düzeyi

Kadınların eğitimi, uluslararası insani gelişmeyi ölçmeye yarayan temel göstergelerden biri olarak değerlendirilebilir (Tan vd., 2000: 26). Eğitim seviyesi yüksek olan işgünün iş hayatında talep edilirliliği artabilecektir. Ülkemizdeki kadınların ve erkeklerin okullaşma

oranları incelendiğinde, kadınların erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir. Bozkaya'ya göre bu durumun başlıca sebepleri olarak; kısıtlı ekonomik olanakların erkek çocuk lehine kullanılması, erkek egemen yapıya sahip toplumsal özellikler, gittikçe yoğunlaşan iç göç ve sonucu olarak düzensiz kentleşme sayılabilir (Bozkaya, 2013: 76). Kadına yüklenen toplumsal roller onu daha çok ev içine hapsedmekte, erken yaşta evlendirilmesine zemin hazırlamakta ve eğitim olanaklarına erişimini engelleyebilmektedir. Dolayısıyla kadınların iş yaşamında temsili azalmaktadır. Çalışma yaşamına giren kadınlar çocuk sahibi olmaları vb. nedenlerle işlerini bırakabilmekte ya da ara vermek zorunda kalabilmektedirler. Bu durum kadınların yeterince tecrübe kazanamamasına ve üst düzey pozisyonlardan uzak kalmasına neden olmaktadır.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), Kadın ve Eğitim dokümanında kız çocuklarının eğitiminde fırsat eşitliğini engelleyen sebepler arasında toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında ailelerin kızlarını okula göndermek istememeleri ve kız çocuklarının erken yaşta evlendirilmesi sayılabilir. Ayrıca ekonomik nedenlerden dolayı erkek çocuğun eğitime devam etmesi tercih edilmekte, kızlar ev ile ilgili işlerde yardım etmesi amacıyla evde değerlendirilmektedir. Yine bu dökümana göre bölgesel kalkınmışlık ve gelir düzeyinin eğitime katılım üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir (KSGM, 2008: 23).

Kadın işgücüne yönelik temel göstergeler bölümünde de değinildiği üzere, TÜİK işgücü istatistikleri Ocak (2018) verilerine göre eğitilmiş kadınların işgücüne katılma oranı daha yüksek oranda gerçekleşmiştir. Kadınların eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranları incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla oranlarda katıldıkları görülmüştür. Okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %14,9, lise altı eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranı %25,7, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %34, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %43 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,5 olmuştur (TÜİK, 2018a).

Çalışma yaşamında yer alan kadınların, genellikle hizmet sektöründe, finans, sigortacılık, reklamcılık ve toptan veya perakende satış işlemlerinde daha fazla yer aldığı görülmektedir. Endüstri sektöründe kadınların, üst düzey pozisyonlara yerleştirilmelerinin riskli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle özel sektörde çalışan kadınlar insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi alanlarda çalışmaktadırlar (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207).

Kadınların eğitim düzeyinin artırılmasının, evli iken de çalışmalarının sağlanmasının erkek ve kadın arasındaki ayrımcılığın azaltılmasında oldukça önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Gürler ve Üçdoğruk, 2007: 588). Eğitim seviyesi arttıkça piyasadaki

ayrımcılığın azalabileceği düşünülmektedir. Eğitim alanındaki fırsat eşitsizliğinin giderilmesi durumunda kadınların iş hayatına katılımının artacağı ve üst düzey pozisyonlar için gereken beşeri sermayelerini oluşturabilecekleri düşünülmektedir.

### 1.3.3. Kayıt Dışı İstihdam

Türkiye’de kadın istihdamını etkileyen ve kadın işgücünün çalışma yaşamına katılma oranının düşük olmasına neden olan önemli unsurlardan bir diğeri kayıt dışı istihdamdır. Kayıt dışı ekonomi, kayıt sistemine geçirilemeyen ve bu nedenle takip edilemeyen iktisadi faaliyetler; kayıt dışı istihdam ise bireyin yaptığı işten dolayı herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlı olmaması olarak tanımlanabilir (Karabıyık, 2012: 246).

Kayıt dışı işler genellikle; düşük ücretli ve düzensiz, sosyal güvence ve iş güvencesinden yoksundur ve genellikle eğitimsiz ya da niteliksiz kadınlar kayıt dışı işlerde çalışmaya meyillidir. TÜİK (2016) verilerine göre, eğitim düzeyi arttıkça kayıt dışı istihdam oranı düşüş göstermektedir. Okuma yazma bilmeyenlerde kayıt dışı istihdam oranı %88,9 iken genel lise mezunlarında bu oranın %20,2’ye, yükseköğretim düzeyinde ise %5,7 seviyesine indiği görülmektedir (TÜİK, 2016).

Tablo 1.10’da yıllara göre Türkiye’de kadın ve erkek kayıt dışı çalışma oranları verilmiştir. Söz konusu tablo incelendiğinde kadınların kayıt dışı çalışma eğilimlerinin erkeklere oranla fazla olduğu görülmektedir. Kayıt dışı çalışma oranı, 2018 yılında erkeklerde %28,5 iken kadınlarda % 41,3’dür. Çocuklu kadınların çocuklarını bırakabilecekleri imkânların olmaması veya bu imkânların pahalı olması kayıt dışı istihdamı artırmaktadır. Kadınların dolayısıyla ev eksenli işler olarak tekstil, örme, bebek bakıcılığı gibi evde yapılan işler yaptığı ve bunun dışında dikiş nakış, örgü ve gündelikçi işçilik gibi işlerde de çalışabildikleri görülmektedir (Özer ve Biçerli, 2003: 67).

**Tablo 1.10 Kayıt Dışı Çalışma Oranları, Ocak- 2018 (%)**

İşteki durum	Toplam		Erkek		Kadın	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Ücretli veya yevmiyeli	17,2	17,3	16,5	16,4	18,9	19,4
İşveren	16,6	16,5	16,7	16,8	15,7	13,6
Kendi hesabına	61,7	65,4	57,8	61,0	81,5	84,8
Ücretsiz aile işçisi	89,8	86,1	84,1	82,1	92,1	87,6
<b>Toplam</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>28,1</b>	<b>28,5</b>	<b>42,5</b>	<b>41,3</b>

**Kaynak:** TÜİK, 2018b

Kadınların kayıt dışı işlerde çalışmasının en önemli nedenleri; emek yoğun işlere yatkın olmaları, ev içi sorumluluklarıyla birlikte bu işi de götürebilmeleri, düzenlilik gerektirmemesi,

evdeki işlere benzer işler olması, dışarıdaki çalışma yaşamına karşı tutucu tavırlar, yüksek eğitim düzeyi gerektirmemesi, bu tür işlere kolayca ulaşılabilmesi olarak sayılabilir (Günday, 2011: 56). Fakat bu işler düzensiz, istikrarsız ve çoğu zaman da düşük ücretli işler olduğu için kadınları iş yaşamında hak ettikleri noktaya taşıyamasa da çoğu kadın başka alternatifi olmayışı sebebiyle bu işlerde çalışmak zorunda kalabilmektedir. Tablo 1.10'dan de anlaşılacağı üzere özellikle ücretsiz aile işçisi kadınlarda kayıtdışı çalışma oranının %90'lara kadar yükseldiğini görmek mümkündür.

#### 1.3.4. Ücret Farklılıkları

Kadınların ücret düzeylerinde yaşanan ayrımcılık sadece ülkemize özgü bir sorun olmayıp, tüm dünya işgücü piyasalarında kadın istihdamını etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Aşağıda aktarılacak olan çeşitli istatistiki veriler incelendiğinde kadınların erkeklere oranla daha az gelir elde ettikleri göze çarpmaktadır. Ülkemizde kayıt dışı olarak özellikle tarım sektöründe fazla kadın çalışan olması, yönetici pozisyonlarında bulunan kadınların azlığı ücret farklılığının altında yatan sebeplerden sayılabilir.

**Tablo 1.11 Meslek Grubuna Göre Yıllık Ortalama Brüt Ücret ve Cinsiyetler Arası Ücret Farkı, 2014**

Meslek grupları	Yıllık ortalama brüt ücret (TL)			Cinsiyetler arası ücret farkı (%)
	Toplam	Erkek	Kadın	
Yöneticiler	76618	78045	72486	7,1
Profesyonel meslek mensupları	53576	58761	47500	19,2
Yardımcı profesyonel meslek mensupları	31739	32601	29872	8,4
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışanlar	24308	24947	23546	5,6
Hizmet ve satış elmanları	18192	18593	17223	7,4
Nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	18185	19266	15187	21,2
Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar	20121	20623	16712	19
Tesis ve makine operatörleri ve montajcıları	19250	19962	15478	22,5
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	16561	16979	15342	9,6
<b>Toplam</b>	<b>26032</b>	<b>26002</b>	<b>26113</b>	<b>-0,4</b>

**Kaynak:** TÜİK, 2019b: 148

Konu ile ilgili olarak ülkemizde ve yurtdışında yapılan araştırmaların sonuçlarını incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Öncelikle ülkemizde yapılan araştırmalardan başlayacak olursak, TÜİK tarafından yapılmış Kazanç Yapısı Araştırmasına göre (2014), cinsiyete dayalı ücret farkı tüm eğitim düzeylerinde erkek çalışanın lehine gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. Rapora göre, cinsiyete dayalı ücret farkı toplamda kadın ücretinin lehine (% -0,4) iken, eğitim durumuna göre incelendiğinde tüm eğitim durumu basamakları için erkek ücreti lehine gerçekleştiği görülmektedir (TÜİK, 2019b: 147). Meslek gruplarına göre ücret

farklarına bakıldığında neredeyse tüm gruplarda erkekler lehine bir fark bulunmaktadır. Erkek ve kadın yöneticiler arasında %7'lik bir fark görülürken profesyonel meslek mensupları için fark daha da derinleşerek %19'lara çıkmaktadır. Diğer meslek gruplarına ilişkin oranlar Tablo 1.11'de verilmektedir.

Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan Dünya Kadınlarının Gelişimi (2015-2016) raporuna göre erkeklerin dörtte üçünün iş gücüne katılırken kadınların sadece yarısının iş gücüne katıldığı belirtilmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınların istihdamının %95'e yakınının kayıt dışı olduğu ifade edilmiştir. Kadınların maaşının erkeklerden %24 oranında daha düşük olduğunu ortaya koyan rapor, cinsiyetler arası maaş farkının çocuklu kadınlarda daha da genişlediğine dikkati çekmektedir. Ayrıca Fransa ve İsveç'teki kadınlar erkeklerden ortalamada % 31 daha az kazanırken, bu oran Almanya'da % 49, Türkiye'de ise %75 olmuştur. Türkiye gibi kadınların iş gücüne katılma oranının düşük olduğu ya da çoğunluğunun kayıt dışı işlerde çalıştığı ülkelerde cinsiyetler arası gelir farkının geniş olduğunun vurgulandığı raporda, Türkiye'de bir kadının hayatı boyunca çoğunlukla bir erkeğin maaşının %25'i oranında kazanç elde ettiği hesaplanmıştır (UNWOMEN, 2015).

Amerika'da ise kadınların %70'i işgücüne katılmakta ancak aynı işi yapan erkeklerin kazandığı 1 dolara karşılık her kadın 78 sent almaktadır (Schlein, 2014). American Association of University Women tarafından 2016'da yayınlanan rapora göre ise, ücret farkına ilişkin gelişmeler bu eğilimde devam ederse 2106 yılında ücret eşitliğinin sağlanabileceği vurgulanmıştır (The Simple Truth, 2018: 5).

Dünya Ekonomi Forumu tarafından yayınlanan raporda (2017) ise kadınların erkeklerle eşit haklar elde etmesi için 100 yıl, eşit ücret için ise 217 yıl beklemesi gerektiği öngörülmektedir (Sivil Sayfalar, 2017). ILO tarafından 2016'da yayınlanan rapora göre de 1995 yılından bu yana kadınlar ile erkekler arasındaki ücret eşitsizliğinin sadece % 0,6 oranında giderilebildiği aktarılmaktadır (www.dw.com/tr).

Özellikle konaklama sektöründeki ücret ayrımcılığına yönelik yapılmış bazı akademik çalışmalar erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında bir ücret dengesizliği olduğunu göstermektedir. Thrane (2008) Norveç'te %20 oranında, Munoz-Bullon (2009) İspanya'da %12 oranında ile bir dengesizlik tespit etmişlerdir. Uğuz ve Topbaş'ın (2016) ülkemizde yaptıkları çalışmalarında Türkiye'deki ortalama ücret farkı %18 olarak bulunmuştur. Çalışmada elde edilen ücret ayrımcılığı katsayısı ise % 6 olarak hesaplanırken, bu oranlar Santos ve Varejao (2007) tarafından Portekiz'de %8,4 ve Munoz-Bullon (2009) tarafından İspanya'da %6,7 olarak bulunmuştur.

Yine Guimaraes ve Silva'nın (2016) Brezilya'da turizm sektöründeki ücret farklılaşmasına ilişkin olarak yaptıkları çalışmalarında; benzer işlerde kadınların daha az ücret aldıkları, erkek çalışanların yüksek maaşlı pozisyonlarda sayılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kadınların eğitim durumlarının erkeklerden yüksek durumda olmasına rağmen yine de düşük gelir elde etmeleri sektörde yatay ve dikey ayrımın varlığına dikkat çekmektedir.

Dolayısıyla ücret ayrımcılığının sadece ülkemizde rastlanan bir olgu olmadığı söylenebilmekle beraber ülkemizde de önemli oranlarda kendini gösterdiği görülebilir.

### 1.3.5. Ücretsiz Aile İşçiliği

Türkiye’de kadınların istihdamı incelendiğinde, istihdam edilen kadınların önemli bir bölümünün ücretsiz aile işçisi statüsünde olduğu görülebilmektedir (Özer ve Biçerli, 2003: 66). Kadının toplumsal cinsiyet rolleri gereği evde yaptığı (yemek, çocuk, ev işleri vs. gibi) gelir getirmeyen faaliyetler ücretsiz aile işçiliği kapsamında ele alınabilir. Ülkemizde özellikle tarım sektöründe çalışan kadınlarda ücretsiz aile işçiliğinin yoğunlaştığı görülmektedir. Kırsal alanda tarımsal üretim her aşamasında bulunan kadın aynı zamanda ev ve ailesinin sorumluluklarını da üstlenmektedir (Berber ve Eser, 2008: 6). Kentlerde ise kırsal kesime göre ücretsiz aile işçiliğine daha az rastlanmaktadır. Acar Savran ve Demiryontan (2012) bir işte çalışsın ya da çalışmasın tüm kadınların ev içi iş yüklerini “görünmeyen emek” olarak tanımlamışlardır. Kadınların bu görünmeyen emekleri genellikle gelir getiren bir iş kadar zaman ve enerji gerektirmesine rağmen bu emeğin ekonomik olarak karşılığı olmadığı görülmektedir.

Ev içinde günlük yaşamı sürdürebilmek için yapılması gereken işlerin çeşitliliği ya da yapılma sıklığı evden eve değişebilir fakat değişmeyen şey şudur ki bu işlerin yapımında kadın ve erkeğin eşit sorumluluk almamaktadır. Kadınlar bu işlerin yapılması ve takibi konusunda birinci dereceden sorumlu tutulurlar. Türkiye’de kadınların önemli bir bölümünün ev işlerini eşlerinden çok az yardım alarak yürütmekte olduğu görülmüştür (Dökmen, 2015: 194). Nitekim yöneticilik yapan kadınlar arasında evdeki iş bölümünden hoşnut olmayanlar en önemli neden olarak tüm işlerin kendilerine kalması ya da erkeklerin üzerlerine düşen görevleri yapmamasını göstermektedirler. Bu durumu doğrulayacak şekilde sözkonusu yönetici kadınların eşleri arasında kendi katkılarının yetersiz olduğu yönünde görüş bildirenler de bulunmaktadır (Ersöz, 1999’dan akt. Dökmen, 2015: 194).

TÜİK Kasım 2017 verilerine göre, çalışan kadınların %65,2’si ücretli ve yevmiyeli, %24,1’i ücretsiz aile işçisi olarak faaliyet göstermektedir. Yine bu istatistiklerde Türkiye’de

ücretsiz aile işçilerinin büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğu görülmektedir (TÜİK, 2017). Bu rakamlar herhangi bir sosyal güvenceden ve iş güvenliğinden yoksun olarak çalışan kadınların sayısının ne kadar fazla olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca küçük aile işletmelerinde de kadının ücretsiz aile işçisi olarak istihdam edildiği görülebilmektedir. Motel, pansiyon gibi küçük turizm işletmelerinde kadınların ücretsiz aile işçiliğine sık rastlanmaktadır (Güldal, 2006: 33).

1990'lı yıllarda İskoçya'da yapılan bir çalışmanın sonuçları çarpıcı veriler sunmaktadır. Buna göre kadınların evde harcadıkları emeğin değeri piyasadaki rayiç bedelleri üzerinden hesaplanarak 349 Sterlin rakamına ulaşılmıştır. Evde bir çocuğun bulunması durumunda bu rakam 457 Sterline çıkmaktadır ki bu rakam da orta kademedeki bir yönetici maaşına karşılık gelmektedir (Dikmen ve Maden, 2012: 259). Bir başka çalışmanın sonuçlarına göre ise gelişmiş ülkelerde kadınlar evde 56 saat, gelişmekte olan ülkelerde 65 saat çalışırken Türkiye'de sözkonusu rakamlar 80 saate kadar çıkmaktadır (Dikmen ve Maden, 2012: 259).

### **1.3.6. Kadının Yaşı, Medeni Durumu ve İşgücü Arzı İlişkisi**

Ülkemizde kadın istihdamını kadının yaşı ve medeni durumu da etkileyebilmektedir. Kadınlar evlendikten ve özellikle çocuk sahibi olduktan sonra çocuklarıyla ilgilenmek için kendi rızalarıyla veya eşlerinin istekleriyle işlerini bırakabilmekte ya da ara vermek mecburiyetinde kalabilmektedirler. Toplumsal cinsiyet rolleri sebebiyle çocuk bakımının kadının asli sorumluluğu olarak algılanması nedeniyle daha çok kadınların çocuk ile ilgilenmek için işgücü piyasasından çıktığı görülmektedir (TBMM, 2013: 66). İşyerlerinde yaygın bir kreş sisteminin eksikliği kadınların kariyerleri önündeki engellerdendir. Bu imkânlarla erişimin kısıtlı olması durumunda, çocukla ilgilenmek adına işi ve kariyerinden vazgeçen de baba değil anne olmaktadır (Bora, 2014: 178). Bu nedenle evlenme ve çocuk doğurma, büyütme dönemlerinde kadınların istihdama katılımı azalabilmektedir.

Aşağıda değinilecek istatistikler incelendiğinde boşanmış olan kadınların istihdamda yer alma oranı daha yüksek görünmektedir. Bu durum; kadının boşandıktan sonra yaşadığı olumsuz süreçler sonrasında sosyalleşmek istemesi ya da ekonomik özgürlüğünü sağlayarak yaşamını idame ettirmek zorunda olması şeklinde açıklanabilir.

Ailevi sorumlulukların ağır olduğu dönemlerde kadınların çalışmaya ara vermesi ve daha sonra tekrar işgücü piyasalarına geri dönmesi “kesikli kariyer” modeli ile açıklanmaktadır (Günday, 2011: 54). Kadınların kariyerlerine ara vermeleri işlerinden uzaklaşmaları, deneyim ve tecrübe edinemeyip kendilerini geliştirememeleri, kendilerine güven duygularının azalması



gibi sorunlara sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle üst pozisyonlarda kadın temsili de yeterince sağlanamamaktadır. Kadınların ekstra ve maliyetli bir çalışma ile kurs ya da mesleki eğitimlerle erkek meslektaşlarını yakalamaları gerekmektedir. Uğuz ve Topbaş'ın (2016: 74) çalışma sonuçlarına göre turizm sektöründe erkek çalışanların kadınlara oranla %25 oranında fazla tecrübeye sahip olduğu belirtilmiştir ki bu da kadın çalışanlarda iş gücü devir oranının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 1.12 Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Göre İşgücüne Katılım Oranı (%)**

Yıl	Yaş	Kadın	Erkek
2004	15-24	25,0	51,3
	25-34	29,3	94,0
	35-44	27,6	94,4
	45-54	21,1	72,7
	55-64	16,7	45,9
	65 ve üstü	7,3	23,3
2009	15-24	25,8	52,2
	25-34	35,3	93,7
	35-44	33,1	94,3
	45-54	23,9	74,5
	55-64	16,3	44,8
	65 ve üstü	5,9	19,6
2013	15-24	27,5	51,9
	25-34	41,3	93,5
	35-44	42,1	94,5
	45-54	31,3	79,5
	55-64	18,7	48,2
	65 ve üstü	6,2	20,5

**Kaynak:** Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014: 31

Kadının medeni durumu ve yaşı, eşin maddi durumu, ailenin kültürel yapısı, kadının çalışmasına bakış açısı, çocuk sahibi olma gibi faktörler kadın istihdamı değişik şekillerde etkileyebilmektedir. Tablo 1.12'de Türkiye'de kadınların cinsiyet ve yaş gruplarına göre işgücüne katılım oranı (2013) sunulmuştur. 25-34 ve 35-44 yaş grupları kadınların en çok işgücüne katılım gösterdiği yaşlar olmuştur. 2004 yılından itibaren incelendiğinde en çok artış olan yaş grubunun 35-44 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Türkiye'de kadınların erken yaşta evlendirilmesi nedeniyle bu yaş grubunda bulunan kadınların çocuklarının büyümüş oldukları ve işe geri dönmeleri şeklinde yorumlanabilir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014: 321).

Araştırma sonuçları alanyazın bulgularını desteklemekte, ülkemizde yıllara göre boşanmış ve bekâr olan kadınların işgücüne katılımları evli kadınlara göre her zaman daha fazla olduğu görülmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014) (Tablo 1.13). 2013 yılında

işgücüne katılım bekâr kadınlarda %37,9, boşanmış kadınlarda %50,9 oranında gerçekleşirken evli olan kadınlarda ise %30,5 oranında gerçekleşmiştir

**Tablo 1.13 Medeni Duruma Göre İşgücüne Katılım Oranı (%)**

		Türkiye		Kent		Kır	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
2004	Bekâr	33,2	56,3	32,2	54,9	36	60,2
	Evli	21,6	77,5	13,8	76,5	39,9	80,1
	Boşandı	40,9	73,3	40,9	74,2	41	69,4
	Eşi öldü	9,1	23,5	5,4	16,6	16,9	32,1
2009	Bekâr	36,2	59,5	37,3	59,4	33,1	59,7
	Evli	24,3	76,5	18	75,6	38,1	78,3
	Boşandı	45,8	71,1	46,5	72,7	42,2	65,9
	Eşi öldü	9	20,7	5,5	17,1	15,3	24,8
2013	Bekâr	37,9	61,4	39,6	61,7	33,6	60,7
	Evli	30,5	77,3	25,1	77,2	41,8	77,7
	Boşandı	50,9	72,9	52,6	73,5	41,5	70,8
	Eşi öldü	9	19,5	6,2	78,8	13,1	20,1

**Kaynak:** Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014: 33

Çocuk sahibi olma durumu da kadınların istihdamını etkilebilmektedir. Şöyle ki çocuğu olan kadınların işgücüne katılım durumlarına bakıldığında (Tablo 1.14), 25-49 yaş grubunda bulunan çocuksuz kadınlar ve çocuklu kadınlar arasında işgücüne katılım noktasında büyük bir fark olduğu görülmektedir. Çocuksuz kadınlar %45,5 oranında işgücüne katılırken, çocuklu kadınların ise %29,6 oranında işgücüne katıldığı görülmektedir.

**Tablo 1.14 Hane Tipine Göre İşgücü Durumu Göstergeleri (%), 2013**

		Türkiye		Kent		Kır	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
25-49 yaş, çocuksuz haneler	İstihdam oranı	40,2	84	36,8	84,2	49,8	83,4
	İşsizlik oranı	11,7	8,3	14,8	8,7	4,5	7,1
	İşgücüne katılım oranı	45,5	91,6	43,2	92,2	52,2	89,8
25-49 yaş, çocuklu haneler	İstihdam oranı	26,8	89,7	22,1	91	38,6	86,3
	İşsizlik oranı	9,4	6,3	13	6	3,7	7,2
	İşgücüne katılım oranı	29,6	95,7	25,4	96,7	40,1	93

**Kaynak:** Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014: 34

Bu duruma karşılık aynı yaş grubunda erkeklerde işgücüne katılım oranı oldukça yüksek seyretmektedir. Bu durum çocuk sahibi olan kadınların işgücü piyasalarından uzaklaştığı şeklinde okunabilir. Ayrıca, en yüksek iş gücüne katılım oranı kentlerde 25-49 yaş aralığında bulunan çocuksuz çiftlerin hanelerinde görülmektedir. Tek yetişkin ve aile olmayan haneler ikinci olarak takip etmektedir. Geniş ailelerde bu oranın biraz daha yükseldiği görülmektedir. Bu durum da kadınların ailenin desteğini alarak istihdamda kısmi bir artış yarattığı şeklinde değerlendirilebilir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014: 35).

### 1.3.7. İşe Giriş ve Terfide Karşılaşılan Problemler

Anayasadaki eşitlik ilkesine ek olarak, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. Maddesine göre "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz" hükmü bulunmaktadır (İş Kanunu, 2003). Fakat özellikle özel sektörde cinsiyet tercihinine yönelik uygulamaların halen devam ettiği görülebilmektedir. Kadınların toplumsal rollerinden yola çıkılarak; ev işleri, çocukla ilgilenmek gibi ailevi sorumlulukların kadının birincil görevi olduğu düşünülmektedir. Hamilelik ve doğum gibi süreçlerde kadınların işlerinden bir müddet ayrı kalması ya da tamamen terk etmek zorunda kalmaları gibi sebeplerle işverenler işe alımda ya bekâr kadınlarla çalışmayı tercih etmekte ya da eğitim seviyesi eşit olsa bile erkeklerle çalışabilmektedir.

İçin'e (2009: 46) göre işe giriş görüşmelerinde erkek ve kadınlar farklı seçim kriterlerinden geçirilmektedir. Kadın adaylara eğitim düzeyi farketmeksizin evlilik ve çocuk planları ile ilgili sorular yöneltilmektedir. Dolayısıyla bu durum aslında kadınları, kendilerine uygun görülen belirli iş ve mesleklere yönlendirmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin dışında kalan mesleklere girmekte kadınlar zorlanmakta ve dolayısıyla seçenekleri de sınırlanmaktadır.

Nyataya ve Ma (2016) ve Çelik ve Altuntaş'ın (2017) çalışma bulguları farklı kültürel bağlamlara yönelik olsalar da benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Kadın çalışanların özellikle işe giriş ve terfide ayrımcı uygulamalara maruz kaldıklarını düşündükleri görülmüştür. Özetle kadınların medeni durumları, çocuk sahibi olup olmamaları gibi kişisel konular kadınlar için işe giriş ve terfide belirleyici olabilmektedir.

## 1.4. Kadınların Yönetici Olmaları Önündeki Engeller

### 1.4.1. Cam Tavan Algısı

Kadınların kariyerlerinde belli noktalara ulaştıktan sonra üst yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen, adından da hareketle bir metafor içeren ve görünmeyen, şeffaf duvarlar olarak tanımlanabilecek "cam tavan olgusu", 1970'li yılların sonlarında gündeme gelmiştir. O günden bugüne değin cam tavan olgusu farklı çalışma alanlarından pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Cam tavan kavramı; örgüt hiyerarşisinde yüksek yönetim düzeyinin hemen altında yer alan ve kadınların bu seviyeye yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan engeller olarak tanımlanmıştır (Dreher, 2003: 542).

ABD'nin federal cam tavan komisyonu tanımında ise; cam tavan "kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay engeller" olarak tanımlanmaktadır (Glass

Ceiling Commission, 1995: 4). Pek çok yazar tarafından tanım getirilen “cam tavan sendromunu /olgusunu” genel olarak kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmeyen, şeffaf, yapay, kırılmayan bir takım engeller/bariyerler ya da kadınların başarı ve yeteneklerinin göz ardı edilerek yönetim kadrolarından çeşitli sebeplerle uzak tutulmamaları/alıkonmaları olarak tanımlayabilmek mümkündür (Powell ve Butterfield 1994: 68; Aydın vd. 2007: 313; Kooskora ve Bekker 2007: 73; Çağım Siyve 2004:2; Uzun 2005: 33; Cotter vd. 2001: 655-682).

Gerçekten de çeşitli istatistiklerin sonuçları cam tavan olgusunu destekler niteliktedir. Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM) tarafından yürütülen 2040 kadının dâhil edildiği “Hizmet Sektöründe Çalışan Kadınların Yaşadıkları Sorunlar ve Yükselmelerinin Önündeki Engeller” araştırma raporunun sonuçlarına göre; üst düzey yönetim kademesine doğru gidildikçe kadınların oranının belirgin biçimde düştüğü görülmüştür. Bu oran kurumdan kuruma değişmekle birlikte %10’a kadar gerileyebilmektedir. Okul, hastane ve bankalarda istihdam edilenlerin yarısından fazlası kadın olmasına rağmen, bir cam tavan etkisi kendini göstermektedir (KADEM, 2016). Dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticiler bölümünde çeşitli devlet kurumlarının ve bağımsız araştırma şirketlerinin yaptığı araştırmaların sonuçlarına ayrıntılı şekilde değinilmiştir. Bu araştırmaların sonuçları hem ülkemizde hem de dünyada şirketlerin özellikle tepe yönetimlerinde kadınların sayılarının azlığını ve dolayısıyla kadınların yönetim pozisyonlarına ilerlerken bir takım engellerle karşılaştıklarını ve açık bir şekilde cam tavanın olgusunun hala var olduğunu ispatlamaktadır (ILO, 2015; Tower Watson, 2015; Grand Thornton, 2019).

Cam tavanın oluşma nedenleri olarak; kadınların işgücüne aralıklı (doğum vs. gibi nedenlerle) olarak katılmaları, yöneticilik pozisyonlarında yeni olmaları ve kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması olarak sıralanabilir. Örneğin; halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının düşük olduğu alanlarda kadınlar yoğunluk göstermektedir. Üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayrımcı uygulamalar yapması da cam tavanı oluşturan etkenlerden sayılabilir (Zel, 1999). Bunlara ek olarak çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre cam tavan olgusuna zemin hazırlayan faktörlerin, basmakalıp yargılar (stereotipler) ve önyargılar, mentor eksikliği, kadınların resmi olmayan ağlara girebilme sorunları, çoklu rol üstlenme gibi etkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Burgess, 2003: 50; Li ve Leung, 2001: 189; Ng ve Pine, 2003: 867; Aytaç, 2001: 6). Bir sonraki bölümde cam tavan algısına neden olan unsurlar detaylı olarak ele alınmıştır.

### 1.4.2. Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar

Cam tavanla ilgili alanyazın incelendiğinde cam tavan algısına neden olan temel unsurların çeşitli kategoriler altında incelendiği görülmektedir. Kimi araştırmacılar bu engelleri; Tablo 1.15’de gösterildiği gibi erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller, kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller ve kişinin kendine koyduğu engeller olarak inceleyebilmektedir.

**Tablo 1.15 Kadın Yöneticilerin Yükselmeleri Önünde Bulunan Engeller-1**

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık ilkesi Cinsiyet körlüğü	Tarafsızlık ilkesi Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmama
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

**Kaynak:** Ögüt, 2006: 68

Bazı araştırmacılar ise bu engelleri, Tablo 1.16’da gösterildiği gibi bireysel engeller, örgütsel engeller, toplumsal engeller olarak da inceleyebilmektedirler. Tablo 1.15 ve Tablo 1.16’da daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış biçimleri verilen cam tavan algısına neden olan unsurların tamamı; bu çalışmada bütünsel bir yaklaşım izlenerek toplu biçimde sırası ile incelenmiştir.

**Tablo 1.16 Kadın Yöneticilerin Yükselmeleri Önünde Bulunan Engeller-2**

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu rol üstlenme	Örgüt kültürü ve politikaları	Mesleki ayrım
Kişisel tercih ve algılar	Mentor eksikliği	Stereotipler
	Resmi olmayan iletişim ağlarına (network) katılamama	

**Kaynak:** Karaca, 2007: 53

Kadın yöneticilerin yükselmeleri önünde bulunan kariyer engelleri; bireysel engeller, örgütsel engeller, toplumsal engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve son olarak erkek yöneticilerin koyduğu engeller olarak aşağıda sunulmaktadır.

#### 1.4.2.1. Bireysel Engeller

Cam tavan algısına sebep olan faktörlerden ilki olan bireysel engeller kategorisinde; çoklu rol üstlenme ve kişisel tercih-algılar yer almaktadır. Bireysel engeller kişinin kendi kendine koyduğu engeller olarak da düşünülebilir.

**Çoklu Rol Üstlenme:** Aile ve meslek kişinin hayatının iki farklı alanını oluşturmaktadır. Kişi bu alanlarda farklı rollere sahiptir ve bu roller birbirini etkileyebilmektedir. Birinde meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz bir değişim diğerine de etki edebilmektedir (Arslan, 2012: 100). Kadınların da evde annelik rolleri iş yerinde çalışan rolleri kesişerek bazen çatışmaya yol açabilmekte ve kadın çalışanların en büyük kariyer engellerinden biri olan iş-aile çatışması haline gelebilmektedir.

Çalışma yaşamında kadın, terazinin bir kefesine iş yaşamının sorumluluklarını bir kefesine de ailevi sorumluluklarını koyarak bu teraziye dengede tutmak için uğraş vermektedir. Terazinin kefesinde aile tarafı ağır bastığında iş yaşamında dengeler bozulmakta, iş yaşamı ağır bastığında ise, kendine öğretilmiş olan anne ve eş rollerinden ödün verdiklerini düşünmektedirler ki bu da onları psikolojik olarak etkileyebilmektedir (Pur'dan akt.İçin, 2012: 72). Alanyazında bu durum "süper kadın sendromu" olarak da adlandırılabilir. Her alana yetişmek durumunda kalan kadın gittikçe mükemmeliyetçi bir yapıya bürünecek ve bunu sağlayamadığı durumlarda ruhsal çöküntüye girebilmektedir. Bazen de kadın kendini, "ya annelik, ya kariyer" şeklinde çıkılması zor bir çifte açmazın içinde bulmaktadır. Dolayısıyla bu süreç içerisinde kadın mecburi olarak seçim yapmak durumunda kalabilmektedir.

İş ve evdeki rollerin; zaman baskısına dayalı gerilim, çatışan rollerin yarattığı gerilim ve iki alanda birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı gerilim olmak üzere üç tür çatışmaya yol açtığı belirtilmektedir (Noe vd., 1996: 437). Çalışan kadın; tüm sözkonusu görevlerini layıkıyla yerine getirebilmek için aynı zamanda bir zaman baskısı da yaşamaktadır. Çoğu zaman yükselme fırsatlarını kaçırabilmekte veya bu fırsatlara mesafeli yaklaşabilmektedir (Cam, 2004: 3).

Gazeteci Ayşe Arman'ın 2003 yılında Amerika Eski Dışişleri Bakanı Madaline Albright ile yaptığı ve Hürriyet gazetesinde yayınlanan röportajından alınmış şu kesit söz konusu konunun kadınlar için hangi boyutta algılandığını gözler önüne sermektedir. Arman'ın

“İyi bir anne olmadığınızı düşündüğünüz oldu mu hiç? Zaman açısından sevdiklerinizi ihmal ettiğinizi aklınızdan geçirdiğiniz ” sorusu üzerine Albright (Dökmen, 2015: 205):

“Her Allah’ın günü! Ve ben inanıyorum ki, yeryüzünde hiçbir kadın yoktur ki, çocuğu varken ve çalışırken, “Ben şu anda yanlış yerdeyim” diye düşünmesin. Anelik böyle bir şey, sürekli bir vicdan azabı... İnsan tabii ki hep onlarla birlikte olmak istiyor. Ama bir meslek hayatınız varsa bu her zaman mümkün olmuyor. En küçük kızım kitabımı okuduktan sonra dedi ki: “ne kadar iyi bir anne olduğunun altını çizmemişsin.” Çünkü sanırım bitmez tükenmez bir vicdan azabım vardı. Zaten bu böyledir, bütün kadınların göbek adı suçluluktur...”

Bu konuda benzer çalışma sonuçları kadınların kariyer seçimlerinin yaşadıkları rol çatışmasından büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Yüksek kariyer hedefleri olan kadınlar zamanla artan ailevi sorumluluk ve taleplerden dolayı bu hedeflerini bir kenara koyabilmekte veya amaç ve hedeflerini geciktirebilmektedirler (Aytaç, 2001: 51).

Kadınlar iş ve ev hayatını dengeleyebilmek adına özellikle ev işlerinin aksamadan yürümesi için yardımcı kadınlardan yararlanma yoluna da gidebilmektedirler. Bu noktada Kropotkin’in (2007: 179) şu sözleri önemlidir:

“... kadının kurtulması demek ona üniversite kapılarının, yargı parlamento kapılarının açılması demek değildir. Çünkü bu durumda kurtulan kadın ev işlerini başka bir kadını üzerine yıkacaktır. Kadının kurtulması demek onun mutfak ve çamaşır gibi insanı kütleştiren işlerden kurtulması demektir. Kadının kurtulması demek çocuklarının beslenmesini sağlarken ona toplumsal yaşama katılmasını sağlayacak boş zamanı da sağlamak demektir.”

İş aile dengesizliğinin çeşitli değişkenler üzerindeki sonuçlarının araştırıldığı çalışmalarda sonuçların paralellik gösterdiği görülmektedir. Örneğin Arslan’ın kadınların iş ve aile hayatındaki çatışma durumlarının iş hayatına etkisini araştırdığı çalışma sonunda; iş-aile çatışmasının iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Kadınların iş aile çatışmaları onların işlerinde olumsuzluk yaratmaktadır. Ayrıca yine çalışmaya göre iş aile çatışması kadınların iş memnuniyeti ve bağlılıkları üzerinde ters oranda negatif bir etkide bulunmaktadır (Arslan, 2012).

Bir diğer önemli bulguya Ansal (1996) tarafından 38 çalışan kadınla görüşmeler yoluyla yapılan bir çalışmada ulaşılmıştır. Görüşülen kadınların çoğu (27) evdeki sorumluluklarının iş yerinde yükselme konusunda isteksiz olmalarına neden olduğu ve ekonomik zorunlulukları

olmaması halinde kariyerlerine son verebileceklerini belirtmişlerdir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 17).

Nevşehirde'ki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlar üzerinde yapılmış olan çalışmanın sonuçlarına göre, evli ve çocuk sahibi olan çalışanların daha fazla iş ve aile çatışması yaşadıkları ifade edilmiştir. Özellikle 3 çocuğa sahip çalışanların çocuk sayısı daha az olanlardan daha fazla çatışma yaşadıkları önemli bulgular arasındadır. Çalışmada ayrıca iş aile çatışması ile cam tavan olgusu arasında pozitif bir bağ bulunduğu ve iş aile çatışması yaşayan kadın çalışanların cam tavan olgusunu hissetme ihtimallerinin artacağı söylenebilmektedir (Fındık, 2016: 81).

Pek çok araştırma bulgusu iş- aile dengesi güçlüğü'nün, kadınların yükselmeleri önünde bulunan önemli engellerden biri olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaların ortak sonucu bu dengeyi sağlayabilme noktasında kadınların kariyerlerinin etkilendiği ve mutlaka destek aradıkları yönündedir (Nath, 2000; Li ve Leung, 2001; Seacord, 2003; Özkaplan ve Serdaroğlu, 2004; Reinhold, 2005; Kargwell, 2008; Zeybek, 2010; Ntumba ve McCain, 2011; Eker ve Özmete, 2012; Fındık, 2016; Cingöz ve Kaya, 2018).

Son olarak Amerikalı kadın hakları savunucusu ve feminist yazar Gloria Steinem'in bir röportajından alıntı şu kesitin, kadının ev ve ev dışındaki eşitliği noktasında önemli ve etkili olduğu düşünülmektedir:

“Her şeyi üstüne alma fikri hiçbir zaman her şeyi yapma anlamına gelmez. Erkekler de ebeveynidir ve aslına bakılırsa erkekler evde eşit olana kadar kadınlar hiçbir zaman ev dışında eşit olamayacak.” (Fine, 2010: 107).

Kişisel Tercih ve Algılar: Kadının üst yönetime gelmesini engelleyen bir diğer bireysel faktör ise, kişisel tercih ve algılardır. Yani, kadının kariyeri ve ailesi arasında bir seçim yaparak ailesini tercih etmesi olarak örneklendirilebilir (Korkmaz, 2016: 106). Kadınların doğaları gereği sahip oldukları annelik içgüdüleri, çocuklarına zaman ayırma istekleri gibi duyguları kadınların çoğu zaman iş ve aile dengesini kuramamalarına neden olabilmektedir. Bir önceki bölümde söz edildiği gibi kadının omuzlarında birden fazla rol sorumluluğu binmesinden dolayı, kadınlar aile yaşamının ve çocuklarının zarar görmemesi için işlerinden ayrılabilen ya da fazla sorumluluk gerektirmeyen pozisyonlarda olmayı tercih edebilmektedirler. Yöneticiliğin gerektirdiği uzun çalışma saatleri, seyahat etme vs. gibi etmenlerden dolayı kadınlar yönetim pozisyonlarına mesafeli yaklaşabilmektedirler.

Kadınların beklentilerinin erkeklere oranla daha düşük olduğu da görülebilen gizli engellerdendir denilebilir. Örneğin bir araştırmada kadınların erkeklerden daha düşük ücret



beklentileri olduğu görülmüştür (Iverson, 2000). Kadınlar beklentilerinin düşük olması üzerinde kendine güvenlerinin düşük olmasının ve başarı yüklemelerinin kadın ve erkekler için farklı olmasının etkisi olduğu söylenebilir. Kadınların başarıları şansa ya da işin kolaylığına (dış faktörler) bağlanabilirken erkeklerin başarıları daha çok çaba ve yeteneğe (iç faktörler) atfedilmektedir (Dökmen, 2015: 123).

Taşkın ve Çetin (2012: 21) ise kimi zaman kadınların kendi bireysel yeteneklerini veya eğitimlerini o konuma uygun görmedikleri ve bir özgüvensizlik yaşıyor olabileceklerini belirtmektedir. Toplumda yerleşmiş kalıplar nedeniyle kadınlar yöneticilik görevini kendilerine uygun bulmamaktadır ve bu konumda başarılı olmak ya da bir erkek gibi düşündüğünü göstermek için cinsel kimliklerini nötrlemeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bazen de başarılı bir kadının başarısının altında olumsuz nedenlerin aranacağına inanabilmektedirler (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014: 5). Bununla birlikte Tavris tarafından 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan araştırmada, kadınların %48'i hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini kendilerinde aramaları gerektiğini düşünmektedir (Karaca, 2007: 55).

Elites ise kadınların kendilerinin bizzat oluşturdukları engelleri üç temel kategoride incelemiştir (Elites'den akt.Öğüt, 2006: 66): Bu kategoriler; risk, kurtarma ve dürüstlüktür. Kadınlar risk üstlenmeye daha az gönüllüdür, bu da onlara fırsatlar yaratabilecek yeni görevlerden uzak tutabilmektedir. Kadınların karşılaştığı ikinci engel, sorumluluk duygusuyla hareket etmeleridir. Kadın çalışanların bazen bir anne rolüyle bir kurtarıcı gibi hareket edip grup içinde fazla sorumluluk üstlenebilmesi da onları fazlasıyla yormaktadır. Son olarak kadınlar, iş arkadaşları tarafından daha dürüst bulunmalarına rağmen; daha az esnek ve duygusal kontrolü daha az bireyler olarak görülmektedir.

Ayrıca; toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, iş aile çatışması ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, öğrenilmiş çaresizlik (sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç), yüksek kariyer gerekliliklerini göze alamamak gibi faktörler de kadınların kendilerine kariyer engelleri oluşturmalarına neden olabilmektedir (Örücü vd., 2007: 119-120).

#### **1.4.2.2. Örgütsel Engeller**

Üst yönetim pozisyonlarına gelmeyi engelleyen bireysel etmenlerin yanı sıra; kadınlar örgüt içindeki unsurlardan da etkilenebilmektedirler. Bireysel engellere kadınlar yeri geldiğinde kendileri müdahale edebilirken, örgütsel engellerin kısa zamanda düzeltilebilmesi zor görünmektedir. Cam tavan olgusunun oluşmasına neden olabilecek örgütsel etmenler olarak

örgüt kültürü ve politikaları, resmi olmayan (informal) iletişim ağlarına (network) katılmama ve mentor eksikliği ele alınacaktır.

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Kadınların ayrımcılığa uğramadan fırsat eşitliği çerçevesinde üst yönetim kademelerine ilerlemelerinde içinde buldukları örgüt kültürü ve politikalarının da büyük önemi bulunmaktadır. Örgütlerde özellikle karar verici pozisyondaki üst yönetim kadrolarının genellikle erkeklerden oluşması nedeniyle kadınlar yönetimde söz sahibi olma konusunda zorlanabilmektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012: 21). Şartların eşit olduğu durumlarda bile kadınların örgüte kendilerini kanıtlamak için daha fazla çalışmaları ve çaba sarf etmeleri gerekebilmektedir. Kadınların yükselmeleri cinsiyet eşitliğini esas alan, güç mesafesi düşük, insan odaklı ve performans değerlendirmesini temel alan örgüt politikaları ile yakından ilgilidir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89).

Kadınların algı, tutum ve davranışlarının erkekler tarafından yönetilen örgütlerin politika ve uygulamalarına ters düşmesi, örgüt içinde kadınlara engel teşkil edebilen bir diğer unsurdur (Schwartz, 1986: 113). Bu çatışma nedeniyle kadınlar örgütlerde erkeklerin biçimsel olmayan gruplarına rahatça dâhil olamamakta, liderlik özelliklerini erkeklerinkine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sonuçta bu ve benzeri faktörler kadınların örgüt kültürü ve uygulamaları içinde kendilerini rahat hissetmelerini engellemektedir (Erot, 2016: 29).

Kadınların ilerlemesini engelleyen örgüt kültürlerinde erkekler kadınları ciddiye almamakta onlara karşı üstünlük kurmaya çalışmakta ve bir kadın yöneticinin astı olarak çalışmak istememektedirler. Bu örgütlerde kadınlar yeterince tecrübe kazanamayacak, erkeklerin biçimsel olmayan ağlarına dahil olamayacak ve bir mentora sahip olamayacaklardır (Knutson ve Schmidgall, 1999: 73).

Mattis'in kariyerlerini terk edip kendi işlerini kuran girişimci kadınlar üzerine yaptığı araştırmaya göre, katılımcıların %28'i işi bırakmalarının sebebi olarak iş ortamı ve örgüt kültürü ile alakalı duydukları mutsuzluk ve rahatsızlığı dile getirmiştir (Mattis, 2004). Mallon ve Cassel'in İngiltere'de yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre ise araştırmaya katılan kadınların %70'i örgüt kültürünün, örgüt içinde uygulanan politika ve uygulamaların kariyer yaşamları için bir kısıt olduğunu ifade etmişlerdir (Mallon ve Cassel, 1999).

Örgüt politikaları kadınların yükselmeleri konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Bu politikalar kimi zaman kadın çalışanları destekleyici nitelikte olurken, kimi zaman da engelleyici olabilmektedir. Kadınlar bu engelleyici tutumlarla daha işe girişte karşılaşabilmekte, ilerleyecekleri noktalar önceden belirli olan departmanlara (önbüro, kat hizmetleri, insan kaynakları vs.) yerleştirilebilmektedirler. Hatta işe girişte evlenmeyi düşünüp

düşünmedikleri, çocuk sahibi olma konusundaki düşünceleri hakkında sorulara muhatap olabilmektedirler. Böylece kadınların kariyer gelişimleri daha en baştan zedelenmiş olmaktadır (Jackson, 2000: 41).

Bazen işletmeler yurtdışı gezileri, eğitimler vb. fırsatları erkek çalışanlara tanırken; kadınlar ikincil konumlarda kalabilmektedir. Çünkü yöneticiler yatırım yaptıkları kadın çalışanların ilerideki zamanlarda ailevi nedenlerle ilgili sorun yaşamaları nedeniyle işletmeden ayrılacakları endişesi taşımaktadırlar. Bu nedenle fırsat eşitsizliği oluşmakta ve erkekler öncelik kazanmaktadır. Nitekim Serdaroğlu ve Özkaplan'ın (2004) çalışmasında kadınlar anne oldukları için yurtdışı eğitimlere gönderilmediklerini belirtmişlerdir.

Rol Model ve Mentor Eksikliği: Mentor örgüt içinde deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyeriyle ilgili tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişi olarak ifade edilebilir (Akdöl, 2009: 65). Bandura (1977)'nin Sosyal Öğrenme Kuramına göre; bireyler bazı davranışları deneme yanılma yoluyla bazılarını ise rol modelleri aracılığıyla öğrenmektedirler. Örgüt içinde kadınlar kendilerinin geçtiği yollardan geçmiş, yaşadığı sıkıntıları yaşamış ve başarılı olmuş yönetim pozisyonundaki hemcinslerinin davranış ve uyguladığı stratejileri öğrenip kendi kariyerlerinde uygulayabilirler (Kılıç ve Çakıcı, 2016: 288).

Kadınların mentorluk ilişkileri geliştirme süreçlerinde çeşitli güçlüklerle karşılaştıkları görülmektedir. Bunların nedenleri örgütlerde bilgi ağlarına ulaşma, tokenizm (sözde katılım-cılık)<sup>1</sup>, cinsiyet stereotipleri ve çapraz-cinsiyet ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar olarak sıralanabilmektedir (Glass Ceiling Commission, 1993). Yani kadınlar önemli bir kariyer geliştirme stratejisi olarak nitelendirilen mentorluk uygulamasına dâhil olmak konusunda da ayrımcılığa uğrayabilmektedirler (Sezen, 2008: 36).

Bir diğer taraftan üst yönetim pozisyonlarında yer alan kadın yöneticilerin az olması dolaylı olarak kadın mentorların da yetersiz kalmalarına neden olmaktadır (Ataay, 1998: 285). Mentorluk uygulamasının başarılı bir kariyer için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Erkek mentora sahip olan kadın çalışanlar örgüt içindeki güçlere rahat ulaşabilmekte, kadın mentora sahip kadınlar ise kadınlara özgü kariyer engellerini aşma konusunda başarılı olabilmektedirler (Ragins vd., 1998: 32).

<sup>1</sup> Kanter (1977) tarafından literatüre kazandırılmış olan tokenizm kavramı; kuruluşların cinsiyet, ırk, yaş ya da etnik kimlik gibi konulara ilişkin duyarsızlıklardan korunmak amacıyla, yetersiz sayıda bireyi saflarına katması olarak ifade edilmektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 117).

Hem ülkemizde hem de yurtdışında yapılmış bazı akademik çalışmaların sonuçları kadınların kariyer gelişimlerinin etkileyen önemli etkenlerden biri olarak “rol model/mentor eksikliği” olarak gördüklerini kanıtlamıştır (Bıyıklı 2015, Kattara 2005, Dimovski vd. 2010, Mooney ve Ryan 2009; Reinhold 2005, Cooper-Jackson 2001, Brownell 1993). White’ın 48 başarılı kadın ile yaptığı çalışmasında, katılımcı kadınların %12,5’i akıl hocasına sahip olmadığı görülmüştür. Kadın çalışanların %38’i akıl hocalarının kendilerini desteklemesi ve yeteneklerine güvenmeleri sayesinde özgüvenlerinin geliştiğini ifade etmişlerdir (White, 1995: 12). Seyahat acentalarında çalışan kadınlar üzerine yapılmış bir başka çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar kendilerine rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici olmadığını düşünmektedir (Üçyıldız, 2017: 49).

Bir başka araştırmanın sonucuna göre ise, otel işletmelerinde orta düzey yönetici olan kadınların, akıl hocalığının eksikliğini ikinci önemli kariyer engeli olarak gördüklerini belirtmiştir. Buna karşılık tepe yönetimdeki kadın çalışanlar kendi kariyer gelişimlerini bir başkasına güvenerek sağlamadıklarını belirtmiştir (Brownell, 1994: 114).

Balcı’nın Antalya’da 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı mentorluk uygulamalarıyla ilgili çalışmasında, mentorluk sisteminin uygulanması durumunda çalışanların ve yönetici adaylarının hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Fakat mentorluk uygulamalarının otellerde henüz yeterince kurumsallaştırılmadığı da çalışma bulgularından biridir (Balcı, 2012). Ayrıca çalışmada, iş gören ve yönetici adayları arasında fırsat eşitliğinin yaratılması açısından da mentorluk uygulamalarının önemine değinilmektedir. Dolayısıyla kadın çalışanların mentorluk uygulamaları sayesinde mesleki olarak daha donanımlı kılınmaları, terfi noktasındaki fırsat eşitsizliğini bertaraf ederek kendilerine üst yönetim pozisyonlarındaki kapıların açılmasına katkı sağlayabilir.

Resmi Olmayan İletişim Ağlarına (Network) Katılamama: Şebekeleşme (networking); bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için özel bağlantılar kullanmak olarak ifade edilebilir. Bazı yazarlarca bu şebekeler resmi olmayan iletişim ağları-kanalları ya da sosyal ağ paylaşımı olarak da ifade edilebilmektedir. Sözkonusu resmi olmayan iletişim kanallarına katılan kişiler bir şekilde üst yönetime daha yakın olmakta, örgüt ile ilgili resmi ya da resmi olmayan pek çok bilgiye sahip olabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7).

Erkeklerin kendi aralarında kurdukları bu resmi olmayan iş ilişkileri “old boy network” olarak isimlendirilmektedir. Yapılan çalışmalar kadınların büyük ölçüde çoğu örgütte mevcut olan bu şebekelerin dışında tutulduklarını göstermektedir (Jackson, 2001: 32). Yönetim

düzeyinde bulunan kadınlar da erkeklerin sosyal ağ paylaşımlarına dâhil olmakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla çeşitli fırsatlardan haberdar olamamakta ve işletme içi politikalar ile ilgili bilgi sahibi olamamaktadırlar (Ataay, 1998: 252). Erkek sosyal ağlarına girmekte zorlanan kadınların, bilgi, destek ve danışmanlardan da yoksun kalacağı belirtilmektedir (Burke ve Mckeen, 1994: 74).

Lider-üye uyumu teorisine göre liderler, iç grup olarak tabir edilen bazı astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler kurarken; dış grupta yer alan astları ile biçimsel sayılabilecek ilişkiler kurar (Murphy vd. 2003: 64). Varma vd. (2001: 382) çalışmasında üstlerin kendilerini astları ile “benzer” algıladıklarını; bu nedenle de kendilerine benzeyenlerle birlikte olmayı ve çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla erkek yöneticiler yine erkek astlarıyla çalışmayı yeğlemektedir.

Linehan’ın çalışmasında resmi olmayan erkek iletişim ağlarının, kadınların kendilerini dışlanmış olarak hissedebilecekleri, mesai saatleri sonrasında gidilen sportif aktiviteleri sırasında, ya da kulüp ya da barlarda oluştuğuna değinilmektedir. Çalışmaya katılan kadınlar kendilerinin azınlık bir grup olduklarına ve erkek meslektaşları tarafından dışlanmış hissettiklerini belirtmişlerdir. 50 katılımcıdan 43’ü kadınların erkeklerin sosyal ağ paylaşımlarına katılımlarının yetersiz olduğunu ve işle ilgili bilgilerin tartışıldığı ve önemli bağlantıların elde edilebileceklerini düşündükleri bu kanallara dâhil olmadıklarını belirtmişlerdir (Linehan, 2001: 825). Bir diğer bulguya göre Linehan (2001) ve Brownell (1994) in yaptıkları çalışmalarda sosyal ağ paylaşımının, kariyerleri süresince mentor desteği almamış kadınlar için daha önemli olduğu belirtilmiş ve erkeklerin 41%’inin erkek sosyal ağını kadınlar için küçük ve önemsiz bir engel olarak tanımladıkları görülmüştür.

Kadınların yönetim kademelerine ulaşmalarındaki önemli engellerden biri olarak görülen erkeklerin resmi olmayan sosyal ağlarına katılamama sorununun geçerliğini koruyan bir sorun olarak varlığını devam ettirdiği; Brownell (1993), Cooper Jackson (2001), Reinhold (2005), Ntumba ve McCain (2011), Kattara (2005), Linehan ve Scullion (2008), Bulut (2014), Özkaplan ve Serdaoğlu (2004) ve Bingöl vd., (2011) gibi araştırmacıların çalışma bulguları ile ortaya konmuştur.

#### **1.4.2.3. Toplumsal Engeller**

Cam tavan olgusuna zemin hazırlayan bireysel ve örgütsel engellere ek olarak bir de toplumsal engeller bulunmaktadır. Bu grupta “stereotipler (kalıpyargılar) ve önyargılar” ve “mesleki ayrım” unsurları ele alınacaktır.

Stereotipler (Kalıpyargılar) ve Önyargılar: “Stereotip” ve “önyargı” kavramları bazen birbirleri ile karıştırılarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Göregenli, önyargı kavramını “sıradan, iyi ya da kötü bir yargı içermeyen, kanıta ya da herhangi bir bilgi ya da deneyime dayanmayan her türlü ön fikir” olarak tanımlamaktadır. Stereotipi ise “belirli bir objeye ya da gruba ilişkin bilgi boşluklarını dolduran, böylece onlar hakkında karar vermeyi kolaylaştıran, önceden oluşturulmuş birtakım izlenimler, atıflar bütünü olarak zihnimizde oluşturduğumuz imgeler” olarak tanımlamaktadır (Göregenli, 2012: 6-7).

Stereotip teorisine göre terfi kararlarının alınması sürecinde cinsiyetle ilgili yaygın stereotipik düşünceler temel alınmaktadır. Kadın ve erkeklere farklı farklı stereotipler yüklenmektedir. Erkeklerin rekabetçi, rasyonel, objektif, kabiliyetli, bağımsız ve duygularını kontrol altına tutmaya yetenekli oldukları düşünülürken; kadınların bağımlı, zarif, sıcak ve duygusal olarak kodlanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Karaca, 2007: 66). Gupta ve Scharma’ya göre ise kadınlar sadece anne, baştan çıkarıcı, evcimen veya demir leydi olarak görülmektedir (Gupta ve Scharma, 2003: 610).

Kadınların çoklu rol üstlenmelerinden dolayı yöneticiliğe zaman ayıramayacakları düşüncesi, kadınların teknik beceri isteyen işlerde becerikli olmadığı, kadınların üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği niteliklere sahip olmadığı gibi düşünceler üst kademelerde yer alamamalarının nedeni olarak ileri sürülen önyargılara örnek olarak verilebilir (Aldemir, 2001: 208).

En büyük önyargı, yöneticiliğin kadınlara göre bir iş olmaması düşüncesidir. Kadınların yönetici olmak için gerekli görülen otoriter olma, girişimci olma, dayanıklı olma gibi konularda üstlerini ikna etmeleri gerekebilmektedir. Linehan ve Walsh’un (1999) çalışmalarında; başarılı yöneticilerin halen erkeklerle ilişkilendirildiği algısının hâkim olduğu, kadınların üst yönetimi kendi yetenekleri doğrultusunda ikna etme ihtiyaçlarının olduğu, bunun için de kendilerine olan önyargıyı kırmak için, hem eğitim ve hem mesleki konularda daha iyi olmaları gerektiğine inandıkları görülmüştür (Linehan ve Walsh, 1999).

Ntumba ve McCain (2011)’in Amerika’da, kadın yöneticiler üzerinde ve Schein vd.’nin (1996) Japon ve Çinli öğrenciler üzerinde yapmış olduğu çalışmaların ortak sonuçları kadın yöneticilere karşı stereotipleme yapıldığını kanıtlar niteliktedir. Burrell vd.’nin (1997) konaklama işletmelerinde çalışan kadınları ele alan çalışmalarının sonucunda; kadın çalışanların sektöre önemli katkılar sağlamakta olduğu fakat halen düşük statülü ve düşük gelirli pozisyonlarda çalışmakta oldukları ve ek olarak kadınların karşılarına çıkan en büyük bariyerin stereotipleme olduğu görülmüştür. Anafarta ve Yapıcı (2008)’nin konaklama işletmelerinde

yaptıkları çalışmada basmakalıp yargıların önemli bir kariyer engeli olarak algılandığı ortaya konmuştur. Tümen'in (2009) turizm eğitimi alan lisans öğrencilerine yönelik çalışmada ise cinsiyetçi kalıp yargıların kuvvetli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak 2016 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin ilk kadın başkanı olma yolunda aday olan Hillary Clinton'un şu sözleri, kadınlara yüklenmiş basmakalıp yargıların, en üst düzey pozisyonu hedeflemiş bir kadının hayatını nasıl etkilediğini anlamak konusunda önemli olduğu düşünülmektedir (Brescol, 2016: 415):

“İşte benim ikilemim... Üst düzey bir pozisyonda bulunan ya da başkanlığa aday olmuş benim gibi bir kadın olarak, insanların sizi “duygusal” olduğunuz için yargılayacakları konusunda dikkatli olmanız gerekir. Bütün olumsuz stereotiplere mahal vermeden kendiniz olmanız, kendinizi ifade etmeniz, duygularınızı göstermeniz gerçekten hassas bir denge işidir.”

Mesleki Ayrım: Toplumsal cinsiyet rolleri ve yerleşik kurallar doğrultusunda bireyler kendi istek ve yetenekleri doğrultusunda meslek seçimi yapamayabilmektedirler (Keskin, 2004). Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi stereotipler ve önyargılar sebebiyle toplum kadına ve erkeğe atfedilen bazı kişisel özellikleri mesleklere yansıtabilmektedir. Örneğin kadınların otoriter olmadıkları gerekçesiyle yöneticilik bir erkek mesleği olarak görülmektedir. Ya da bir kadının itfaiyeci olması uygun karşılanmamaktadır. Bu noktada meslekler kadın işi ve erkek işi olarak ayrılmaktadır. Alanyazında iki türlü ayrışmadan bahsedilmektedir. Bunlar yatay ve dikey ayrışmadır. Kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ekseninde daha feminen hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işlerde çalışması yatay ayrışma olarak değerlendirilmektedir. Kadınların erkeklerden daha düşük iş kollarında çalışması, aynı işyerinde benzer niteliklere sahip olsalar dahi farklı değerlendirilmeleri de dikey ayrışma olarak nitelendirilmektedir (Melkas ve Anker, 2001: 191). Bu şekilde kadın işgücünün yoğun olduğu sektörler “pembe yakalı” işler olarak adlandırılmaktadır. Bu durum aynı zamanda kadın ve erkek çalışanlar arasındaki gelir farkının oluşmasına da neden olmaktadır. Öğüt de çalışmada bu işlerin, kadınlara beden gücüne dayanmayan, öğretmenlik, hemşirelik, kamudaki büro işleri vs. gibi görece daha rahat bir çalışma ortamı sunmasının bir avantaj olduğunun fakat bu tür işlerin zamanla ücret ve statü kaybına uğrayabileceğinin de bir dezavantaj olarak ortaya çıkabileceğinin altını çizmiştir (Öğüt, 2006: 59).

Böyle bir mesleki ayrışma turizm ve konaklama endüstrisinde de görülebilmektedir. Konaklama sektöründe yapılan işlerin önemli bir bölümünün “kadınsı” olarak görülmesi (yemek pişirme, karşılama, temizlik, servis vb.) bu işlerde çalışan işgücünün kadın olarak tercih

edilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle turizm sektörü hem emek-yoğun hem de kadınların yoğunlukta olduğu bir iş alanıdır (Kozak, 1996). Ancak, bu yoğunluk daha çok alt seviyelerde görülmektedir (Burgess, 2003).

Elmas'ın (2007) çalışmasında; Kapadokya'da, otellerin ve restoranların kat hizmetleri ve yiyecek-içecek servis görevlerinin kadın işi olarak görüldüğü ortaya konmuştur. Çalışma bulgularına göre kadınlar becerilerini kullanabilecekleri alanlara yönlentilmekte ve bu sayede eğitim maliyetlerinden tasarruf edilmektedir. Çalışmada, kat hizmetlerinde kadınların çok olmasına rağmen sadece bir tek kadının yönetici konumunda olduğu tespit edilmiştir. Bıyıklı'nın (2015) çalışmasına göre, kadın çalışanlar en fazla ön büro bölümünde tercih edilirken, en az muhasebe-finance bölümünde tercih edilmektedir. Bu durum da kadın çalışanlara toplumsal cinsiyet rollerine uygun alanlarda öncelik verildiğini gösterirken erkek ve kadın işi ayrımını ortaya koymaktadır.

Tümen'in (2009) turizm öğrencileri üzerine yaptığı çalışma sonuçları kız öğrencilerin işletmelerde ayrımcı uygulamalar konusunda daha fazla farkındalık düzeyine sahip olduğu ve erkek öğrencilerin ise işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrılması gerektiğini düşündükleri ortaya çıkan başka bir önemli sonuçtur. Turizm lisans öğrencilerine yönelik yapılan bir diğer çalışmaya göre ise kadın çalışanların en fazla çalışmak isteyecekleri bölümün ise kat hizmetleri (%15,9) olacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların daha çok kat hizmetleri, ön büro ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışmalarının daha uygun olabileceği düşüncesine katılımcılar yüksek oranlarda katılım göstermişlerdir. Bu sonuçlar turizm eğitimi alan öğrenciler arasında da; halen bazı işlerin kadın işi bazı işlerin erkek işi olarak düşünüldüğü algısını ortaya koymuştur (Cömert, 2014).

#### **1.4.2.4. Erkek Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller**

Kadınlara karşı duyulan olumsuz önyargıların; erkekler tarafından kadınların üst yönetim pozisyonlarına çıkmalarını engelleyici etkenlerden en önemlisi olduğu söylenebilir. Erkek yöneticiler yönetim kademeleri için kadınları yeterli görmemektedir (Korkmaz, 2016: 105). Kadınların duygusal ve kararsız oldukları, otoriter ve dayanıklı olmadıkları, kariyerlerine bağlı olmadıkları, mesai saatleri dışında çalışamayacakları, şehirlerarası ve uluslararası yolculuklar için uygun olamayacakları düşünceleri erkek yöneticiler tarafından geliştirilmiş önyargılara örnek teşkil edebilir (Ataay, 1998: 245).

Erkek yöneticilerin oluşturduğu diğer engeller, kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elde tutma isteği olarak belirtilmiştir (Örücü vd., 2007: 119). Zeybek ise bu



engelleri cinsiyet körlüğü, koruma kollama içgüdü (iyi niyetli ayrımcılık), kadınlara yönelik önyargılar, kadınlarla kurulan iletişimin zorluğu ve gücü elde tutma isteği olarak sıralamaktadır (Zeybek, 2010: 54-55).

Akşit'e (2014: 90) göre erkek çalışanlar; yöneticilerin görevlerinin gerektirdiği iş seyahatleri ve iş yemekleri konusunda toplum tarafından yadırgayıcı bir tutum söz konusu olması dolayısıyla kadınların yöneticilik pozisyonunu etkin şekilde dolduramayacağını düşünmekte ve kadın yöneticilerle birlikte ya da onların emirleri altında çalışmak istememektedirler.

Bazen de kollayıcı-korumacı düşüncelerle yapılan davranışlar da iyi niyetli ayrımcılığa dönüşerek kadınlar için bir kariyer engeli oluşturmaktadır (Sezen, 2008: 25). Böylece kadının sorumlulukları azaltılmış ve elde edeceği tecrübe engellenmiş olmaktadır. Bu da uzun vadede kadının yükselmesinde önemli bir engel olmaktadır.

#### **1.4.2.5. Kadınlar Tarafından Konan Engeller**

Kadınlara kariyerleri boyunca hemcinsleri tarafından koyulan engellerle ilgili çalışmalar incelendiğinde karşımıza “kendini referans alma yanılması” ve “kraliçe arı sendromu” olgusu çıkmaktadır.

Bunlardan ilki olan kendini referans alma yanılısında; kadın yöneticiler bir başka kadın yöneticinin desteğine ihtiyacı olmadığını düşünmektedirler. Bulunduğu konum ile ilgili olarak, bu noktaya diğer kadın çalışanların da özel bir çabaya ihtiyaç olmadan gelebilecekleri şeklinde düşünmektedirler (Sezen, 2008: 26). Hâlbuki kadın yöneticilerin kendilerine yol gösterebilecek, deneyimlerini aktaracak rol model ya da mentora sahip olmaları kariyer gelişimleri açısından çok önemlidir. Dolayısıyla bu tarzda düşünen kadın yöneticilerin kadın astlarına örgütsel anlamda destek vermeyecekleri söylenebilir. Keskin (2004: 19) kadın çalışanlara yine başka bir kadın tarafından koyulan diğer engelleri çok boyutlu kıskançlık, erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası ve kraliçe arı sendromu olarak tanımlamaktadır. Kraliçe arı sendromu kadının kadına koyduğu setlerin en bilinen olanıdır denilebilir.

Alanyazına ilk olarak Staines, Tavis and Hayagrante (1973) ile giren kraliçe arı sendromu; diğer kadınları teşvik ederek kendi kariyerlerini riske atmak istemeyen yönetici kadınların gönülsüzlük davranışları olarak tanımlanmıştır (April vd., 2007: 53). Kraliçe arılar süreç içerisinde kadınsı kimlik ve düşüncelerinin dışına çıkarak erkek kalıbına bürünmektedir ve kadın astlara bu şekilde yaklaşmaktadır (McLandress'den akt.Zel, 2002: 41-42). Kraliçe arı

sendromu modeli çerçevesinde kadın yönetici, bulunduğu departmanda tek olmayı arzu etmekte ve diğer kadınlara yardım etmemektedir bu nedenle kendini kraliçe arı olarak tanımlamaktadır (Davidson ve Cooper 1992: 110).

Erkek tutumlarını benimsemek, gruptaki diğer kadınların rekabetini ortadan kaldırmaya çalışmak ve kadın erkek ayrımıyla ilgili belirtileri görmezden gelmek kraliçe arı sendromunun önemli üç özelliğidir (Korkmaz, 2016: 106). Kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticilere göre, yönetici olamayan diğer kadın çalışanlar, bunun nedenlerini kendilerinde aramalı ve ayrımcılık olması durumunda bunu ortadan kaldırmak için çaba sarf etmelidir (Zel, 2002: 43). April vd. kraliçe arı sendromunun daha çok kadınların yönetimde yer alma imkânlarının sınırlı olduğu işletmelerde yaygın olduğunu belirtmiştir.

Özetlemek gerekirse kraliçe arı sendromu yaşayan yönetici kadın, departmanının ve çalıştığı şirketin başarısından çok rakip gördüğü kadın çalışanlara ve onların başarısızlığına odaklanmaktadır (Tahmaz, 2018: 170). Erkek egemen yönetim sistemi içerisinde çeşitli engelleri aşarak geçmiş bu kadın yöneticiler geride kalan hemcinslerine destek olmak yerine rekabeti sonlandırmak için bu yıldırma yöntemini uygulayabilmektedir. Dolayısıyla kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadın çalışanların yoğun stres altında hoş olmayan davranışlara maruz kalabilecekleri söylenebilir. Başarılarının kraliçe arılar tarafından küçümsenmesi ve ilerlemelerinin engellenmesi bu çalışanlarda depresyon ve stres başta olmak üzere çeşitli psikolojik problemler olarak kendini gösterebilir.

Kraliçe arı sendromu kadınların üst yönetime yükselememelerinin temel nedenlerinden biri olarak ortaya konmuştur (Örücü vd., 2007). Benzer şekilde 120 kadın yönetici üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda çalışmaya katılan kadınların %64'ünün, kraliçe arı sendromunun kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara gelmesi önünde bir engel olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Yücelen ve Özen, 2010). Bir başka çalışmada ise kadın müdürlerin yönettiği personelin stres düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmış buna karşılık iş tatmin ve motivasyonlarının yüksek olduğu ortaya konmuştur (Özdevecioğlu vd., 2003).

### **1.5. Kadın Çalışan ve Yöneticiler Üzerine Yapılmış Ulusal ve Uluslararası Çalışmaların Bulguları**

Kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler konusu gerek ulusal gerek uluslararası pek çok farklı alandan araştırmacı tarafından çalışılmış bir konudur. Tablo 1.17'de uluslararası alanyazında kadın çalışanların kariyer engelleri ve üst yönetim pozisyonlarında olmalarını engelleyen unsurlar ve bunların çeşitli değişkenler ile ilişkilerini inceleyen konularda turizm

sektörünü de içine alan farklı çalışma alanlarından çalışmalar, bu çalışmaların izlediği yöneme ilişkin bilgiler ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bir sonraki tabloda (Tablo 1.18) Türkiye bağlamındaki çalışmalardan örnekler sunulmaktadır. Son olarak Tablo 1.19’da yine Türkiye’de hazırlanan lisansüstü çalışmalara yer verilmiştir. Turizm sektöründe yer alan kadın çalışanların yönetim pozisyonlarında temsillerinin araştırıldığı yüksek lisans ve doktora düzeyinde tamamlanmış tez çalışmaları sunulmaktadır.



**Tablo 1.17 Uluslararası Alanyazında Yer Alan Çalışma Sonuçları**

Yazar	Ülke	Yöntem				Bulgular
		Türü	Örneklem	Araç	Analiz	
<b>Basurto-Barcia ve Ricaurte-Quijano, 2017</b>	Ekvador	Karma	Turizm akademisyenleri		Tanımlayıcı istatistikler, betimsel analiz	Sonuçlar, akademisyen sayısı bakımından erkek öğretim üyelerinden (%53) daha fazla kadın (%67) bulunmasına karşın kadın akademisyenlerin kadın turizm öğrencilerinin oranına (%75) göre daha az temsil edici olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, kariyer gelişimi açısından herhangi bir ayrımcılık görmediklerini belirtse de özellikle anne olan katılımcılar toplumsal cinsiyet kalıplarından etkilenilmekte ve kişisel hayatlarında bazı fedakârlıklara gidebilmektedirler.
<b>Costa vd., 2017</b>	Portekiz	Karma	79 yönetici 401 anket	Odak grup görüşmesi ve anket çalışması	Tanımlayıcı istatistikler, likert testi, Tematik analiz	Kadın liderliğindeki turizm şirketlerinin kadınları yönetici olarak işe alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca nitel araştırma sonuçları kadınların ailelerini ön plana almayı tercih ettiklerinden ve evdeki diğer sorumluluklarından dolayı kadın çalışanların erkeklerden daha az esnek olduklarının düşünüldüğü ortaya çıkmıştır.
<b>Çiçek vd., 2017</b>	Türkiye	Nitel	18 kadın turizm çalışanı	Yarı yap. görüşme formu	Sözlü tarih metodu	Araştırma sonucunda, turizmin Türk toplumundaki gelenekleri dönüştürdüğü ve önceden evlerinde çalışan kadınların turizmin sağladığı fırsatları değerlendirerek ekonomik, sosyal ve bireysel açıdan güç kazandığı sonucuna varılmıştır.
<b>Vial vd., 2016</b>	ABD	Kuramsal				Yazarlar kadın liderlerin astları tarafından kabul edilmelerinin erkeklerinkine oranla zor olduğunu belirtmiş ve bir model ortaya koymuşlardır. Buna göre, kadın güç sahipleri daha az meşru olarak görülmektedir. Yöneticilik rolünü meşrulaştıramayan kadın liderler astları ile sorunlar yaşayacaktır. Astı tarafından kabul görmeyen kadın yönetici, astlarına karşı olumsuz davranışlar ortaya koyacak ve böylelikle kadın yöneticilerle ilgili negatif stereotipleri doğrulamış olacaktır.
<b>Glass ve Cook, 2016</b>	ABD	Nitel	22 kadın 38 erkek CEO	Görüşme formu	Betimsel analiz	Kadın yöneticiler erkeklere oranla daha riskli pozisyonlara atanmakta ve stratejik hedeflerine ulaşma konusunda daha az destek almaktadırlar. Dolayısıyla da erkek meslektaşlarına oranla görev süreleri de daha kısa olmaktadır.
<b>Brescol, 2016</b>	ABD	Kuramsal				Kadınların duygusallığı ile ilgili cinsiyet stereotiplerinin ve önyargıların ele alındığı çalışmada yazar; cinsiyet ve duygular hakkındaki inançların kadın liderlerin başarı şansına doğrudan zarar verdiğini belirtmiştir. Aynı zamanda örgütlere de zarar verdiğini çünkü bu klişelerin; kadın liderlerin seçimi ve değerlendirmesini önyargılı hale getirerek, örgütlerin tüm yetenek havuzlarını etkin bir şekilde kullanamamalarına neden olmaktadır.
<b>Alsawafi, 2016</b>	Umman	Nitel	290 öğrenci	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Araştırma, Ummanlı kadınların turizm sektöründe çalışabilme yeteneklerine ilişkin kız öğrencilerin algılarının erkek meslektaşlarından daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca; "turizm sektöründeki işlerin olumsuz algılanmaları" nın yanı sıra "gece vardiyaları" çalışmalarına ihtiyaç duyulmasının, kız öğrencilerin

<b>Nyataya ve Ma, 2016</b>	Ruanda	Nicel	50 kadın otel yöneticisi	Anket		üniversiteden mezun olduktan sonra turizm sektöründe çalışmayı seçmelerini engelleyen en önemli zorluklar olduğu tespit edilmiştir. Nitelikli ve üst düzey görevler için tecrübeli kadın sayısı erkeklerden düşüktür. Ayrıca, yönetim öncelikleri, aile sorumlulukları, işe alım usulleri ve erkeklerin lehine olan işlerin niteliği, sektörde gözlenen cinsiyet eşitsizliklerine katkıda bulunan diğer faktörler olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, kadın çalışanlara, liderlik ve yönetim konularında eğitilmeleri; planlama ve genel yönetim konularında gerekli mesleki becerilere sahip olmaları için daha fazla fırsat verilmelerini önermektedirler.
<b>Cuadrado Garcia-Ael ve Moler, 2015</b>	İspanya	Nicel	605 çalışan		T testi, anova testi	Genel olarak, sonuçlar eril karakter özelliklerinin yönetici pozisyonları için kadınsal karakter özelliklerinden daha önemli olduğu ve erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilerden daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgular ayrıca, kadın yöneticilerin astlarının aynı cinsiyetteki üstlerini dönüşümsel liderlik, etkinlik ve ekstra çaba konusunda daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.
<b>Simao ve Breda, 2014</b>	Portekiz	Nicel	68 restaurant, 83 müdür, 155 çalışan	Anket	Tanımlayıcı istatistikler, t ve ki kare testi	Cinsiyet eşitliğinin önünde duran en büyük engeller; cinsel taciz, çocuk sahibi olma ve annelik olgusu olarak belirlemiştir. Kadınların evdeki karşılıksız çalışmaları yaşamlarını etkilemekte ve bu durum liderlik pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir. Bir başka sonuca göre Kadın liderler daha organize ve yaratıcı olarak görülürken, erkek liderler otoriter ve manipülatif olarak değerlendirilmiştir.
<b>Salvador ve Breda, 2014</b>	Brezilya	Nitel	27 kadın yönetici	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz	Sonuçlar, çalışma hayatına erken girmenin, özveri, eğitim, girişimci beceriler ve dinamik kişiliğin bu liderlerin ilerlemesinde etkili olduğunu göstermiştir. Öte yandan, iş, doğrudan aile ilişkilerini etkileyerek, kişisel yaşamlarında çeşitli sorunların nedeni olmakla birlikte, bu durum bekâr yöneticilerde kendini daha az göstermektedir.
<b>Gröschl ve Arcot, 2014</b>	Fransa	Nicel	54 otel ve restaurant işletmesi			İşletmede çalışan kadın yöneticilerin sayısının %10 un altına düşmesi ya da yönetim kademelerinde kadınların olmamasının otel işletmesinin performansını olumsuz etkilemekte olduğu görülmüştür. Cinsiyet-homojen işletmelerin işletme performansı üzerinde negatif etkisi görülürken, kadın yöneticilerin de dahil olması işletme performansını pozitif etkilemektedir.
<b>Akpınar-Sposito, 2013</b>	Türkiye-Fransa	Nitel, durum çalışması	20 kadın Yönetici	Görüşme formu	Betimsel analiz	Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen faktörler Türkiye ve Fransa için bazen benzer olsa da ülkeler özelinde farklı nedenler de söz konusudur. Fransız kadınların kreş ve devlet desteklerine sahip olduğu fakat Türk kadın yöneticilerin iş aile dengesi için ekstra aile desteğine gereksinim duydukları tespit edilmiştir.
<b>Balgiu, 2013</b>	Romanya	Nicel	46 çalışan 116 yönetim, 131 ögr.	Women as managers ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler	Kadın yöneticiye karşı olumsuz tutum besleme, çalışan olma ya da öğrenci olma durumuna göre değişmemektedir. İki grupta da hem kadın hem erkekler olumsuz tutumdadır. Kadın öğrencilerin ise tam aksine kadın yöneticilerle ilgili olumlu algılamalar içinde olduğu gözlemlenmiştir.

<b>Kark vd., 2012</b>	İsrail	Nicel	930 banka çalışanı ve 76 banka müdürü	Anket formu	Doğrulayıcı faktör analizi, hiyerarşik regresyon analizi	Çalışma bulgularına göre, “Androjenlik” kadın yöneticiler için daha önemli olabilir, çünkü erkekler “androjen olmayan” bir tarzı benimsediklerinde kadınlar kadar yüksek bir bedel ödemezler. Ayrıca, “androjenlik” gösterebilmek, kadınlara liderlik yaptıklarında erkek yöneticiler için daha önemlidir. Erkek çalışanların, androjen olmayan yapıda olsalar bile bir dereceye kadar erkek yöneticilerle özdeşleşmeleri muhtemeldir ancak, kadın çalışanların bunu yapma olasılığı daha düşük olacaktır.
<b>Ielics ve Runcan, 2012</b>	Romanya	Karma		Yarı yap. görüşme formu ve anket	Tanımlayıcı istatistikler	Romanya’daki başarılı kadın yöneticilerin profillerinin araştırıldığı çalışmada kadınlar güçlü yönlerini azim, hırs, bağlılık, müzakere yeteneği, diplomatik olmaları, ikna yeteneği, sezgi ve ihtiyatlılık olarak görürken zayıf yönlerini fiziki görünüm, güç, duygusallık, kararsızlık, yönetim becerisi eksikliği ve ailevi sorumluluklar olarak görmektedirler.
<b>Ntumba ve McCain, 2011</b>	ABD	Nicel	174 kadın yön.	Anket	Korelasyon, Anova testi	Konaklama sektöründe yapılan çalışmaya göre katılımcılar stereotipleme kurbanı olduklarını, çalışma alanının “oldboy network” zihniyetiyle yönetildiğini sonucu çıkmıştır. Kadınların asistan pozisyonunda tutulduklarını, takımın gerçek üyesi gibi davranmadıkları, otelcilik sektörünün kadın yükselmesinin ertelendiği erkek egemen bir sektör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadınların kariyer ve ev arasında seçim yapmak zorunda kaldıkları ulaşılan bir diğer sonuçtur.
<b>Campos-Soria vd., 2011</b>	İspanya (Endülüs bölgesi)	Nicel	3211 otel ve restoran çalışanı	Duncan ve Duncan (1955), Karmel ve Maclachlan (1988), Gini Index (1947)		Temizlik işlerinde, müşteri hizmetlerinde ve idare alanında daha az sorumluluk gerektiren işlerin kadınlara; bakım, mutfak ve idare alanlarında üst düzeyde sorumluluk gerektiren işlere erkeklerin hâkim olduğunu göstermektedir. Mesleki ayrışma, işçilerin yaşı ve işyerinin büyüklüğü arttıkça artmakta ancak eğitim düzeyi ile azalmaktadır. Ayrışma, yarı zamanlı ve mevsimlik işçiler arasında daha fazladır. Yatay ayrışma, otel endüstrisindeki dikey ayrılmadan daha belirgindir.
<b>Dimovski vd., 2010</b>	Malezya Singapur	Nicel	226 kadın yönetici	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Hem Singapurlu hem de Malezyalı orta düzeydeki yönetici kadınlar iş ortamlarında cam tavan ile karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, terfide sıkıntı, kariyer gelişim fırsatları önündeki engeller ve örgütsel destek alamamaları (network ve mentor eksikliği sorunu) olarak çıkmıştır.
<b>Pai ve Vaidya, 2009</b>	ABD-Texas	Nicel	Reference USA 257 şirket			Reference USA’dan Texas da bulunan şirketlerin bilgilerine ulaşılmış ve şirketler kategorilendirilerek kadın yönetici oranları incelenmiştir. İncelenen 257 şirketin yalnızca 2’sinin CEO’su kadındır. Yönetim kurullarında 141 kadın bulunurken, yönetim kurulu başkanlığında ise kadınlara rastlanamamıştır.
<b>Mooney ve Ryan, 2009</b>	Avustralya- Yeni Zelanda	Nitel, durum çalışması	30 kadın yönetici	Görüşme formu	Betimsel	Uzun çalışma saatleri, network problemi ve yer değiştirme (geographical mobility) gibi konuların kadınların iş yaşam dengesi ve kişisel yaşam tercihleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (otelcilik sektöründe yapılmış bir çalışma)
<b>Mooney, 2009</b>	Avustralya- Yeni Zelanda	Karma	605 kadın yön.,	Anket- Görüşme formu	Tanımlayıcı istatistikler,	Kadın yöneticilerin rol model alabileceği kişiler konusunda eksiklik hissettikleri ve yine kadınların; üst yönetim kadrolarında bulunan kadın yöneticilerin çocuksuz süper kadınlar olduklarını düşündükleri ortaya çıkan önemli bulgulardandır.

			anket, 18 görüşme		Betimsel analiz	
<b>Sanal, 2008</b>	Türkiye	Kavramsal				Kadınların kariyerler ilerlemelerinin önünde cinsiyet ayrımcılığı, şirketlerin erkek egemen olması ve geleneksel sosyal ve kültürel yapı bulunmaktadır. Bu dış nedenlerin yanında, üst pozisyonlar için gönülsüzlük, sorumluluk almak istememe ve kendini ailesine adama gibi içsel nedenler olduğu düşünülmektedir.
<b>Kargwell, 2008</b>	Sudan	Nitel	26 erkek 22 kadın yön.	Yarı yap. Görüşme formu	Betimsel	Görüşülen kadın yöneticiler her zaman ilk önceliklerini ailelerine verdiklerini, işlerini ikincil planda tuttuklarını belirtmişlerdir. Çocuğu olan kadın yöneticiler bu konuda çoğunlukla yardıma ihtiyaç duymaktadır. (aile, yardımcı, dadı, kreş vs.) Evli kadın yöneticilerin önceliklerini ailelerine vermesi, kariyer ilerlemelerine olumsuz etki etmiş ve yönetim seviyelerinde yeterince temsil edilememeleri sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Haslam ve Ryan, 2008</b>	İngiltere	Nicel	95 üniv., 85 lise ögr., 83 yönetici	3 aşamalı bir çalışma	Anova testi	Çalışma sonuçları bir kadın adayın eşit derecede nitelikli bir erkek aday arasından seçilme olasılığının, kuruluşun performansının iyileşmek yerine düşüşe geçtiği zamanlarda arttığını göstermektedir (glass cliff/ cam uçurum olgusu).
<b>Gentry, 2007</b>	Belize	Nitel	69 kadın turizm çalışanı	Görüşme formu, katılımcı gözlem		Belize’de turizm sektörü içerisinde, kadın yöneticiler turizm çalışanlarının %3’üne karşılık gelmektedir. Çalışma; istihdamın, özellikle cinsiyete dayalı ayrımcılık, emeğin evselleştirilmesi, düşük ücretler ve düşük eğitim seviyelerine ilişkin olarak geleneksel inançtan yararlandığını göstermektedir.
<b>Wolfram vd., 2007</b>	Almanya	Nicel	297 follower 81 lider 34 şirket	Anket	T test Anova	Kadın liderlerin erkek liderlere göre astlarından daha az profesyonel saygı görmekte olduğu gözlemlenmiştir. Kadın liderlerin erkek astları, erkek liderlerin kadın astlarına göre liderlerine daha az saygı beklemektedirler. Geleneksel cinsiyet rollerini önemseyen astların kadın liderlere daha az saygı duyma konusunda yatkın oldukları görülmüştür.
<b>Sümer, 2006</b>	Türkiye, Ankara	Nicel	806 üniv. Öğrencisi	Schein Descriptive Index	Tanımlayıcı istatistikler, Faktör, Anova	Orta düzeyde başarılı yöneticilik nitelikleri üç başlık altında toplanmıştır: relationship orientation, task orientation ve duygusal kararlılık. Kadınların relationship orientation faktöründe görece daha yüksek algılamalara sahip oldukları, task orientation ve duygusal kararlılık faktörlerinde ise daha düşük düzeyde oldukları önemli araştırma sonuçlarındandır.
<b>Reinhold, 2005</b>	ABD	Kavramsal				Kadınların üst yönetim pozisyonlarında az temsil edilmelerinin sebepleri; Şirketlerin beyaz ve erkek egemen olması, cinsiyet önyargısının devam etmesi, şirketlerin yöneticilik niteliklerini değerlendirme tarzları, iş ve aile dengesi kurmakta zorlanan kadına şirket desteğinin yetersiz kalması ve son olarak kadınların mentor eksikliği ve iş ağlarına (network) katılamaması olarak değerlendirilmiştir.
<b>Kang ve Rowley 2005</b>	Güney Kore	Nitel	Economically Active Population anketi ve Survey Report on Wage Structure Employment Insurance Data Base raporları incelenmiştir.			Araştırmanın sonuçlarına göre; kadınların yönetim pozisyonlarında yer alamamalarının temelinde ekonomik nedenlerden ziyade sosyal ve kültürel faktörlerin yattığı sonucuna ulaşılmıştır.

<b>Kattara, 2005</b>	Mısır	Nitel, durum çalışması	56 kadın yönetici	Görüşme formu	Betimsel	Kadınların, kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici olarak yoğunlaştıkları; genel müdürlük pozisyonunda sayılarının az olduğu ve kadınların yükselmeleri önündeki engellerin ağırlıklı olarak cinsiyet ayrımcılığı, mentor eksikliği, iş ağlarına (network) ulaşma sıkıntısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Aycan, 2004</b>	Türkiye	Karma	318 kişi 27 kadın yönetici	Anket ve Görüşme formu	Tanımlayıcı istatistikler ve betimsel analiz	Kadınların yönetimde başarılı olmasında kendine güven ve kararlılık önemli olup, bunu aile ve örgüt desteği takip etmektedir. En önemli sorunun ise cinsiyet rollerine yönelik kültürel normlar olduğu anlaşılmıştır.
<b>Powell ve Butterfiel, 2003</b>	ABD	Nitel	141 l.üstü 206 lü. ö.	BSRI ölçeği	Korelasyon, Pseudo R <sup>2</sup>	20 yıl önce yapılmış olan çalışma, benzer özellikler taşıyan yeni bir gruba uygulanmış ve erkeklerin halen kadınlara oranla yüksek pozisyonlar için daha fazla ilişkilendirildiği, üst yönetim pozisyonlarında cinsiyet farklılığının azalmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
<b>Ng ve Pine, 2003</b>	Hong Kong	Nitel	52 kadın 56 erkek müdür	Anket	Tanımlayıcı istatistikler, t testi	Kadın yöneticiler batılı kadın yöneticiler gibi erkek egemen bir çevrede zorlukların farkındadırlar. Fakat Hong Kong’lu kadınlar cinsiyet ayrımcılığı konusunun üstünde fazla durmamayı tercih etmekte, kariyer gelişiminden kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Hem kadın hem de erkekler, erkek bir yöneticiyle çalışmayı tercih etmektedir. Erkekler bu konuda daha belirgin bir tavıradır. Erkek yöneticiler erkek astlarla çalışmayı tercih etmektedir.
<b>Chenewerd ve Tremblay, 2002</b>	Canada	Nitel	282 kadın 282 erkek müdür	Anket	Ki kare Korelasyon Hiyerarşik regresyon	Cinsiyetin maaş ve yönetim kademelerindeki hiyerarşi bakımından belirleyici olduğu görülürken terfi sayısı ve terfi hızının üzerinde etkisi olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
<b>Sakallı ve Beydoğan 2002</b>	Türkiye	Nitel	183 ODTÜ öğrencisi	Women as managers ölçeği	Faktör analizi, regresyon	Erkek katılımcılar kadınlara oranla kadın yöneticilere karşı daha az pozitif tutum sergilemişlerdir. Ataerkil ve cinsiyetçi tutumlara daha fazla sahip olanların yine kadın yöneticilere karşı daha az pozitif tutum içerisinde olduğu görülmüştür.
<b>Jackson, 2001</b>	ABD	Nitel	47 kadın	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Çalışma sonucuna göre; kadınların kariyer gelişimleri önündeki engelleri algılamaları sırası ise şu şekildedir; kalıp yargılar, iş ve aile çatışması, oldboy network ve tokenizm (gösterme reformculuk). Yine çalışmaya göre kadınlar şirketlerinin bu engelleri aşmaları yönündeki girişimlerin yetersiz olduğunu düşünmektedirler.
<b>Li ve Leung, 2001</b>	Singapur	Nitel	82 kadın otel yöneticisi	Anket	Korelasyon, Çoklu regresyon analizi	Singapur’da araştırma yapılan 77 otelde sadece 2 kadın genel müdürlük pozisyonundadır. Orta düzeyde yönetici kadınlar üzerinde yapılan çalışmada yöneticilik yolundaki engellerin; örgütsel olmaktan ziyade kültürel ve sosyal faktörler olduğu ve kadın yöneticilerin iş-aile yaşamlarını dengelemekte zorlandıkları önemli sonuçlar arasındadır.
<b>Woods ve Viehland, 2000</b>	ABD	Kuramsal				Araştırmaya sonucunda, kadın yöneticilerin toplam yöneticiler içindeki oranının, %13,9 olduğu görülmüştür.



<b>Nath, 2000</b>	Hindistan	Nitel, durum çalışması	20 kadın yönetici	Görüşme formu	Betimsel	Hindistan’da kadın yöneticilerin başarılı olmalarında aile desteği ve teşviki, bunun yanında şirketlerin destekleyici kadın dostu politikaları ve kişisel donanım ve uyum özelliklerinin anahtar rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Burgess, 2000</b>	İngiltere	Nitel	91 muhasebe müdürü	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Erkek müdürlerin kadınlara göre daha fazla kazandığı, bunun sebebinin kadın yöneticilerin görece daha alt nitelikte otellerde çalışması olarak değerlendirilmiştir. Kadınların daha alt nitelikteki otellerde çalışmalarının sebebi ise işlerinin gerektirdiği niteliğe görece daha az sahip olmaları olarak açıklanmıştır.
<b>Iverson, 2000</b>	ABD Chicago	Nicel	116 turizm lisans öğrencisi	Anket	Korelasyon, anova testi, regresyon	Kadınların hem kariyerlerine yeni başladıklarında hem de ve kariyerlerinin en yüksek noktasında erkek çalışanlara oranla daha düşük ücret beklentisi içinde oldukları gözlemlenmiştir.
<b>Simpson ve Altman, 2000</b>	İngiltere	Nicel	130 erkek 91 kadın müdür	Anket	Tanımlayıcı istatistikler anova	Cam tavanın “zamanla sınırlı” (time bounded) olduğu, kadınların kariyerlerinde çok büyük değişimler olduğu, genç kadın yöneticilerin kariyerlerinin daha ileriki yaşlarda olan kadınlara göre daha farklı olduğu ve artık cam tavan olgusunun yalnızca en üst yönetim seviyelerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Knutson ve Schmidgal, 1999</b>	ABD	Kuramsal				Kadınların, otel işletmelerinde üst düzey pozisyonlara ulaşabilmeleri için erkeklerden daha fazla çalışmaları ve daha deneyimli olmaları gerekmektedir. Hem işte hem de ailede destek aramakta oldukları ve ayrıca çeşitli konularda kişisel fedakârlıklarda bulunmak durumunda kaldıkları görülmüştür.
<b>Sparrowe ve Iverson, 1999</b>	ABD	Nicel		Anket	Korelasyon, regresyon analizi	Turizm sektöründe çalışan personel açısından, cinsiyete dayalı gelir eşitsizliğinin halen devam etmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Linehan ve Walsh, 1999</b>	İrlanda Belçika İngiltere Almanya	Nitel	50 üst düzey kadın yönetici	Yarı yap. Görüşme formu	Betimsel	Başarılı yöneticilerin halen erkeklerle ilişkilendirildiği algısının hâkim olduğu, kadınların üst yönetimi kendi yetenekleri doğrultusunda ikna etme ihtiyaçlarının olduğu ve bunun içinde erkek yöneticilere göre kendilerine olan önyargıyı kırmak için hem eğitim ve hem mesleki konularda daha iyi olmaları gerektiğine inandıkları görülmüştür. Deneyimlerinden yola çıkarak daha az eğitilmiş ve nitelikli erkeklerin yönetim kadrolarında yer alabildiklerini belirtmişlerdir. Çoğuna göre ülkelerindeki cam tavan olgusu kadınların uluslararası üst yönetimde yer almalarını engellemektedir.
<b>Burrell vd., 1997</b>	Fransa İtalya İspanya B.Krallık	Nicel	Fransa 57 İspanya 49 İtalya 37 B.K. 50	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Konaklama işletmelerinde kadın çalışanlar sektöre önemli katkılar sağlamakta fakat halen düşük statülü ve düşük gelirli pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Kadınları engelleyen en büyük bariyerin stereotipleme olduğu anlaşılmıştır.
<b>Maxwell, 1997</b>	Glasgow, İskoçya	Nicel	4 kadın yönetici	Görüşme formu	Betimsel analiz	Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonları açısından büyük önemde potansiyel taşıdıkları fakat sektörün bu gizli kaynağı kullanma konusunda gönülsüz olduğu belirtilmektedir

<b>Schein vd., 1996</b>	Çin ve Japonya	Nicel	273 Çinli 317 Japon Öğrenci	Schein D.Index Ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler Anova	Çalışma sonuçları daha önce Amerika İngiltere ve Almanya'da yapılmış çalışmalar ile karşılaştırılmış ve "think manager think male" olgusunun özellikle erkekler açısından global bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır. Ülkeye bakılmaksızın erkek öğrencilerde güçlü ve birbirine benzer şekilde kadın yöneticilere karşı stereotipleme bulunmaktadır.
<b>Brownell, 1994</b>	ABD	Nicel	97 kadın 221 erkek		Tanımlayıcı istatistikler, t testi	Kadın yöneticilerin kariyer engellerinden kurtulabilmesi için sırası ile sıkı çalışma, olumlu davranış ve tavırlara sahip olma ve etkili iletişim becerilerinin önemli olduğu hem erkek hem de kadın katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.
<b>Brownell, 1993</b>	ABD	Nicel	287 kadın otel müdürü	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Cinsiyetle ilişkili kariyer engelleri olarak gördükleri konular informal iş ağlarına ulaşmada sıkıntı (oldboy network) yaşamaları, kadın mentorların eksikliği turizm sektörüne özgü sıkıntılar olmuştur. Kadın yöneticilerin problemleri arasında cinsel şiddet olgusuna rastlanmamıştır.

**Tablo 1.18 Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Sonuçları**

Yazar ve Yıl	Bölge	Yöntem				Bulgular
		Türü	Örneklem	Araç	Analiz	
<b>Savaşkan ve Kulualp, 2019</b>	İstanbul	Nicel	160 kadın otel çalışanı	Anket	Faktör analizi, korelasyon, regresyon	Araştırma sonuçlarına göre, kadın çalışanların yaşadığı iş aile çatışmasının, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek kavramları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır
<b>Çelik ve Şahingöz, 2018</b>	Ankara	Nicel	248 kadın aşçı	Anket formu	Tanımlayıcı istatistikler ve ki kare testi	Kadın aşçıların çoğu işe almada ayrımcılık yapıldığını, işe alınanlar ise iş bölümünün cinsiyete göre düzenlendiğini belirtmiştir. Ayrıca kadın aşçıların %78’i işyerinde karşılaştıkları uygunsuz davranışlar karşısında işsiz kalmamak için sessiz kalmakta ve nitelikleri doğrultusundaki konumlarda çalıştırılmamaktadırlar.
<b>Özmen vd., 2018</b>	Sakarya	Nitel	8 üst düzey kadın otel yöneticisi	Görüşme formu	Betimsel analiz	Kadın yöneticiler, kariyer fırsatlarının kendilerine yeterince sunulduğunu, ancak bu fırsatların belirli departmanlarda yoğunlaştığını ifade etmektedirler (Satış ve Pazarlama, Housekeeping, Önbüro, İnsan Kaynakları vb.). Bunun yanı sıra ücretlerin düşük olması, düzensiz çalışma saatleri, sosyal güvence yoksunluğu, kariyer olanaklarında fırsat eşitsizliği, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil zihniyet, kişinin özel hayatı ve iş hayatı arasında denge kuramama gibi zorluklar da bulgular arasında yer almıştır
<b>Cingöz ve Kaya, 2018</b>	Nevşehir	Nicel	96 müdür ve şef	Carlson vd., 2000; Antoncic ve Hisrich 2001	Korelasyon, regresyon analizi	Araştırma bulgularına göre, turizm sektöründeki uzun çalışma saatleri, mevsimsel çalışmanın verdiği olumsuzluklar ve yeterince izin kullandırılmaması konaklama işletmelerinde çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır. Çalışanlar tarafından iş-aile çatışmasının en büyük belirleyicisi çalışma koşulları ve örgüt politikaları olarak gösterilmiştir.
<b>Erkol Bayram, 2018</b>	Sinop	Nitel	10 kadın girişimci	Görüşme formu	Betimsel analiz	Çalışmaya göre rol çatışması kadın girişimcilerin karşı karşıya kaldıkları en büyük engellerden biridir. Ayrıca kadınların çalışmalarının önündeki engellerin zamanla azaldığı belirtilmektedir.
<b>Gül ve Gül, 2018</b>	Balıkesir	Karma	60 kadın girişimci	Görüşme forumu ve anket	Tanımlayıcı istatistikler, içerik analizi	Özgüvenli olma kadın girişimcilerin en önemli girişimcilik özellikleri arasındadır. İşyeri açmada kadın girişimciler en fazla desteği eşlerinden almaktadırlar. İşyeri açtıktan sonra iş-ev dengesi sağlama konusu karşılaşılan en önemli sorunlardan biridir.
<b>Erol ve Koç, 2017</b>	Fethiye	Nicel	259 yönetici	Anket	T testi, anova	Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin iş/görev odaklılık boyutunda daha yüksek ortalamalara sahiptir diğer bir deyişle erkeklere oranla daha iş odaklı oldukları belirlenmiştir.
<b>Sökmen ve Şahingöz, 2017</b>	Antalya	Nicel	153 kadın çalışan (üç otel)	Cam tavan sendromu ölçeği	Regresyon analizi	Çalışma sonucunda kurum iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumsuz yönlü ilişki olduğu belirlenirken kurum iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür.

<b>Çakır vd., 2017</b>	Şanlıurfa	Nicel	98 kadın otel çalışanı	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Çalışma bulguları sonucunda kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı düşüncesinde oldukları bulunmuş ve iş memnuniyetlerinin ne olumlu ne olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Çelik ve Altıntaş, 2017</b>	İzmir	Nicel	89 acenta işvereni ve 204 acenta çalışanı	Anket formu	Tanımlayıcı istatistikler, t testi	Çalışanlar işgören seçiminde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı görüşüne sahipken yöneticiler cinsiyet faktörünü işe alım kriterleri arasında önemli görmediklerini ifade etmişlerdir.
<b>Çiğner ve Uyar, 2016</b>	Antalya	Nicel	174 kadın ve erkek muhasebe çalışanı	Anket	Tanımlayıcı istatistikler, t testi, anova,	Araştırmanın bulgularına göre; kadın çalışanlar, kadın yönetici sayısının az olduğunu, yöneticilik için erkeklere daha fazla imkân sunulduğunu ve kariyerlerine devam edebilmek için fedakârlık yapmak durumunda olduklarını belirtmişlerdir.
<b>Altındal ve Sallan Gül, 2016</b>	Batı Akdeniz ve Güney Ege	Nitel	40 kadın girişimci	Görüşme formu	Betimsel analiz	Turizm sektöründeki kadın girişimlerinin risk alma deneyimlerinin araştırıldığı çalışmaya göre, kadınlara yönelik olumsuz bakış açısı, kadınların girişimcilik faaliyetlerini etkileyebilmekte, kadınlar ailelerinden daha fazla destek beklemektedir.
<b>Pelit vd., 2016</b>	Afyon, Ankara, Çankırı, G.antepe, Muğla, Kırşehir, Uşak	Nicel	437 kadın çalışan	Anket	Korelasyon, regresyon analizi	Terfi ve yükseltme olanaklarının kendileri açısından daha zor olduğunu belirten kadın çalışanların işten ayrılma eğilimlerini, çalışma şartlarının zorluğu, cinsiyet ayrımcılıkları, çalışma saatlerinin uygun olmaması gibi problemler artırmaktadır. Ayrıca kadın çalışanlar aldıkları ücretin yaptıkları işin bedeli olmadığını düşünmektedirler.
<b>Davras ve Davras, 2015</b>	Antalya-Ankara	Nicel	376 Turizm Fakültesi öğrencisi	Anket	T testi, anova testi, Faktör analizi	Çalışmaya katılan öğrencilere göre cinsiyet ayrımcılığı en fazla terfi ve işe alımda, en az ise ücret konusunda uygulanmaktadır. Ayrıca çalışma sonucunda, kız öğrencilerin cinsiyet ayrımcılığına ilişkin algılarının erkek öğrencilere oranla daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.
<b>Şencan vd., 2015</b>	Türkiye geneli	Nitel	12 kadın rektör		İçerik analizi	Kadın rektörlerin liderlik özelliklerinin incelendiği çalışmada rektörlerin, iletişimi yüksek, takım liderliğine yatkın, bireysel yetkinliklere sahip ama cesaret konusunda pasif kaldıkları görülmüştür.
<b>Kanten, Yeşiltaş ve Akdağ, 2015</b>	Antalya	Nicel	166 kadın otel çalışanı	Anket	Açıklayıcı, d öğrulatory fak. an. Hiyerarşik regresyon	Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kariyer planlama eksikliğinden, iş-aile çatışmasından ve çevreden kaynaklanan engeller, kadınların kariyer motivasyonu düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte; kariyer motivasyonunun, mutluluk üzerinde kısmi aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır.
<b>Özyer ve Azizoglu, 2014</b>		Nicel	350	Anket	T testi, anova, korelasyon	Cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma bulgularına göre, cam tavan ile toplam algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. En güçlü ilişkinin cam tavan ile dağıtımsal adalet arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca işlemsel adalet alt boyutu da cam tavan ile ilişkilidir.

<b>Akşit, 2014</b>		Kavram-sal				Çalışmaya göre annelik rolünün getirdiği sorumluluk, kariyerini erteleme ve kariyerine son vermeye kadar gidebilmekte, konaklama işletmelerinde erkeklere yükselme konusunda daha fazla olanak verilebilmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu ve bir cam tavanın varlığını düşünmektedirler.
<b>Bulut, 2014</b>	Hollanda	Nitel	8 kadın 9 erkek yönetici	Yarı yapı. görüşme formu	Betimsel analiz	Bulgular, iletişim becerisinin, hırs, zekâ, çalışkanlık ve yetenek unsurlarının kadınların üst pozisyonlara gelemelerinde önemli olduğunu göstermiştir. Kadınlar için çocuk sahibi olmak, biçimsel olmayan erkek gruplarına dahil olamamak (old boys network) kültür ve kadınların tercihleri üst düzey pozisyonlara gelmelerinde birer engel teşkil etmektedir.
<b>Karcioğlu ve Lelebici, 2014</b>	Erzurum	Nicel	40 erkek 40 kadın yönetici	Anket	T test anova	Bankacılık sektöründe yapılan araştırma sonuçları üst düzey kadın yönetici temsilinin yetersiz olduğunu ve kadın yöneticilerin özellikle orta düzey kadrolarda yoğunlaştığını göstermiştir
<b>Cömert, 2014</b>	Ankara	Nicel	126 turizm lisans öğrencisi	Anket	Tanımlayıcı istatistikler	Kadın çalışanların en fazla çalışmak isteyecekleri bölüm, kat hizmetleri departmanıdır. Kadınların daha çok kat hizmetleri, resepsiyon ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışmalarının daha uygun olabileceği düşüncesine katılımcılar yüksek oranlarda katılım göstermişlerdir. Turizm öğrencilerinin daha üniversite döneminde kadın -erkek işi olarak işleri ayrı konumlandıkları görülmektedir.
<b>Eker ve Özmete, 2012</b>	Ankara	Nicel	300 kadın ve erkek kamu çalışanı	Anket	T testi, anova testi, faktör analizi	Çalışma bulgularına göre, evli olan katılımcılar bekârlara oranla iş yaşamının aile yaşamına etkisini daha fazla hissetmekte, evli olanlar hem aile hem de iş yaşamında zaman ve stres yönetimi açısından zorluklar yaşamakta, son olarak çocuk sayısı arttıkça aile yaşamının iş yaşamına müdahalesi de artmaktadır.
<b>Günden vd., 2012</b>	Antalya-Muğla	Nicel	81 kadın 68 erkek otel yöneticisi	Anket	Faktör, t ve anova, testi, korelasyon	Çalışmanın bulgularına göre, kadın yöneticilere karşı tutumun yöneticilerin yaşına, eğitimine, turizm mezunu olup olmama durumuna göre fark gösterirken, cinsiyete ve pozisyona göre fark göstermediği tespit edilmiştir.
<b>Arslan, 2012</b>	Malatya	Nicel	93 kadın	İş-aile yaşam çatışması, İş Doyum Ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler Korelasyon Regresyon	Kadınların iş aile veya aile iş çatışmaları arasında bir ilişki söz konusu olduğu görülmüştür. İş-aile çatışmasının iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüş aile-iş çatışmasında bu etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Ayrıca, kadınların iş aile çatışması yaşamaları işlerinde de olumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bir diğer sonuca göre, kadınların iş memnuniyet ve bağlılıkları üzerinde iş aile çatışmasının negatif etkisi bulunmaktadır.
<b>Korkmaz ve Korkut, 2012</b>		Kavram-sal				Kadının işgücüne katılımının belirleyicilerinin tartışıldığı çalışmaya göre, kadın istihdamının önünde, kadının eğitim seviyesi ve medeni durumu, göç, bakıma muhtaç çocukların olup olmadığı (ve çocuk sayısı), kadınların çalışmasına yönelik toplumun

						tutumu ve kadın istihdamına ilişkin yasal düzenlemelerin yetersizliği gibi nedenler bulunmaktadır.
<b>Demir, 2011</b>		Nitel	209 katılımcı	Anket	Açımlayıcı Faktör Analizi ve regresyon analizi	Regresyon analizi sonuçlarına göre ise ayrımcılık olarak algılanan en önemli değişkenken cinsiyet ve medeni durum olmuştur. Turizm sektöründe cinsiyet ve medeni durumun önemli bir ayrımcılık olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre cinsiyetin bağımlı değişkeni anlamlı düzeyde etkilemektedir.
<b>Zengin vd., 2011</b>	Sakarya, Çanakkale, İstanbul, Düzce, Balıkesir	Nitel	543 turizm lisans öğrencisi	Anket formu	Tanımlayıcı istatistikler, Mann Whitney U	Öğrencilerin cinsiyetleri, konaklama işletmelerinde departman tercihlerinde etkili bir unsurdur. Turizm eğitimi alan öğrencilerin departman tercihlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı farklar bulunmuştur. Kadın öğrencilerin erkeklere göre İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanını daha çok tercih ettikleri, erkek öğrencilerin ise Güvenlik Departmanını daha çok tercih ettikleri görülmüştür.
<b>Bayram, 2011</b>		Nitel	238 otel yönetici	Online Anket	Tanımlayıcı İstatistikler M. Whitney U	Otel işletmelerinin genel müdürlerinin profillerinin araştırıldığı çalışmaya katılan genel müdürlerin dağılımı incelendiğinde bunların yalnızca %16,8'inin kadın olduğu görülmektedir.
<b>Minibaş-Poussard, ve Erkmen, 2011</b>		Nitel	130 kadın 90 erkek bankacılık sektörü	Anket	Vergès, 1994 yöntemi	Kadın yöneticilerin olumlu özellikleri; erkekler tarafından yeniliğe açık olmaları, detaycı olmaları ve farklı bir bakış açısı geliştirmeleri olarak tanımlanmıştır. Yönetime renk katma, yaratıcılık ve değişime uyum sağlayabilme özellikleri de kadın çalışanların değerlendirmeleridir. Olumsuz temsiller noktasında erkek çalışanlar, aşırı duygusallık ve hırçınlık; kadın çalışanlar, kaprisli olma ve kıskançlık gibi özelliklere değinmişlerdir.
<b>Özçatal, 2011</b>	Tokat	Karma	298 kadın	Anket, görüşme ve gözlem	Tanımlayıcı istatistikler ve betimsel analiz	Ataerki toplumsal yapı ve buna göre düzenlenen iş bölümü ve bu işbölümünde kadın ve erkeğin rollerinin ayrışması, kadınların çalışma yaşamına katılımını ve aynı zamanda çalışma koşullarını belirleyen önemli bir etken olduğu yönündedir.
<b>Anafarta vd., 2008</b>	Antalya	Nitel	151 kadın yönetici (turizm sektörü)	Anket formu	T testi, anova, Çoklu regresyon analizi	Kadın yöneticilerin %74,2'si cam tavanı her zaman ve sıklıkla algılamaktadır. Çalışma sonuçlarına göre, cam tavan kavramı üzerinde basmakalıp yargıların, rol çatışması ve ayrımcılığın, iletişim ağları ve mentorluk uygulamalarının etkisi olduğu görülmüştür. Cam tavan üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar ise basmakalıp yargılar, rol çatışması ve ayrımcılıktır.
<b>Tükeltürk ve Şahin, 2008</b>		Kavramsal				Cam tavanın önlenmesi için; kadın çalışanlara eşit kariyer fırsatları sağlanması, başarıların ödüllendirilmesinde kadınların göz ardı edilmemesi önemlidir. Ayrıca eşit işe eşit ücret ve eşit eğitim olanaklarının sunulması da önemlidir. Önyargılara dayalı bir ayrımcılığın ortadan kaldırılması için terfi konusunda eşit şartlar sağlamak önerilmektedir.

<b>Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008</b>	İstanbul	Nicel	110 orta düzey otel yönetici	Anket	T testi	Otel işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırıldığı çalışmada, erkek ve kadın yöneticiler cinsiyet ayrımcılığını kabul etmediği fakat uygulamada kadın astlara ayrımcı bir tutumun varlığı görülmüştür. Bir diğer bulgu da erkek yöneticilerin kadınların iş performansını yetersiz görmesidir.
<b>Aydın vd., 2007</b>		Nicel		Anket	Tanımlayıcı istatistikler, Anova	Otel işletmelerinde kadın çalışanların bir cam tavan engeli yaşadıkları ortaya çıkmıştır. İş-aile hayatı dengesi kurmakta zorlanıldığı buna rağmen kariyerlerinde ilerlemek istedikleri, kadınların erkeklere oranla üst kademelere getirilmede yönetim tarafından da eşit fırsatlar tanınmadığı inancının da yaygın olduğu görülmüştür.
<b>Örücü vd., 2007</b>	Balıkesir	Nicel	103 erkek, 97 kadın	Anket	T testi, anova	Elde edilen bulgulara göre, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri; kadınların yöneticilik özelliklerinin kısıtlı olduğu düşüncesi, kraliçe arı etkisinin varlığı, ev ve aile ile ilgili sorumluluklarının fazla olması olarak değerlendirilmiştir.
<b>Kuzgun ve Sevim, 2004</b>	Ankara	Nicel	104	Kadın Çalışmasına Karşı Tutum Ölç.-Dini Yönelim envanteri	Korelayon, anova testi	Dini yönelim düzeyi ile kadının çalışmasına karşı olumlu tutum arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkiden bahsedilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim düzeyi yükseldikçe kadının çalışmasına karşı olumlu tutumların arttığı ve dini yönelim düzeyinin azaldığı söylenebilir.
<b>Özkaplan ve Serdaroğlu, 2004</b>	Savunma sanayii örneği	Karma	9 kadın ile mülakat 157 anket	Anket ve yarı yapılan. Görüşme formu	Betimsel analiz ve tanımlayıcı istatistikler	Orta düzey yönetici kadınlar, kendilerine olan güvensizlikleri nedeniyle kendilerini yeterli görmemiş ve yönetici olmak istememişlerdir. Anne/eş olma sorumluluğunu kariyer hedeflerini dengelem konusunda zorlanmışlardır. Örgüt içinde ikincil bir konumda (eğitim, terfide fırsat eşitliği gibi konularda) kalmış fakat buna itiraz etmemişleridir.
<b>Özdevecioğlu vd., 2003</b>	Kayseri Yozgat Nevşehir	Nicel	108 banka çalışanı	Anket	Tanımlayıcı istatistikler T testi	Kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyi erkek müdürlerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyinden daha yüksektir. Fakat çalışma sonuçlarına göre, aynı şekilde iş tatminleri ve motivasyonları da daha yüksek olduğu görülmüştür.
<b>Akoğlan, 1996</b>		Kavramsal				Kadınların eş ve anne olma yükümlülükleri taşımaları ve yöneticiliğin temposuna uygun olmamaları düşüncesi, çalışma yaşamında yönetsel seviyelere yükselmelerini zorlaştıran en önemli nedenlerdendir.

**Tablo 1.19 Turizm Alanında Yapılmış Lisansüstü Tez Çalışmaları**

Yazar ve Yıl	Bölge	Çalışma türü	Yöntem			Bulgular
			Örneklem	Araç	Analiz	
<b>Dalkıran-oğlu, 2006</b>	İstanbul	Yüksek Lisans Tezi	110 otel çalışan	Anket	Tanımlayıcı istatistikler T testi	Otel işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırıldığı çalışmada, erkek ve kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını kabul etmediği fakat uygulamada kadın astlara ayrımcı bir tutumun varlığı görülmüştür. Bir diğer bulgu da erkek yöneticilerin kadınların iş performansını yetersiz görmesidir.
<b>Tükel-türk, 2008</b>	İstanbul	Yüksek Lisans Tezi	46 kadın 78 erkek	Tükeltürk ve Perçin (2007)	Faktör Ki-kare Çoklu uyum analizi	Kadın çalışanların terfi ve ücret gibi konularda ayrımcılığa uğradıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kişisel ve sosyal yaşamlarında fedakârlık ettikleri düşüncesine de sahiptirler. Çalışma sonucunda, cam tavanın önlenmesi için; kadın çalışanlara eşit kariyer fırsatları sağlanması, başarıların ödüllendirilmesinde kadınların göz ardı edilmemesi ve terfi konusunda eşit şartlar sağlanması önemlidir. Önyargılara dayalı bir ayrımcılığın ortadan kaldırılması için terfi konusunda eşit şartlar sağlamak önerilmektedir.
<b>Sezen, 2008</b>	İstanbul	Yüksek Lisans Tezi	4-5* otel işl. Kadın ve erkek çalışanlar	Anket Tükeltürk ve Perçin (2007)	Tanımlayıcı ist., Faktör analizi	Otel işletmelerinde kadın çalışanların bir cam tavan engeli yaşadıkları tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, kadın çalışanların fazla ailevi rol üstlendikleri ve terfi konusunda ikinci durumda kaldıkları ortaya çıkmıştır. Kadınlar, donanım ve yetenekleri doğrultusundaki konularda çalıştırılmadıklarını düşünmektedirler.
<b>Tümen, 2009</b>	Mersin	Yüksek Lisans Tezi	54 kız, 72 erkek 126 üniv. ögr	Anket - Elmas, 2002; Dalkıranoğlu, 2006	Friedman testi, T testi, Frekans	Kız öğrenciler işletmelerde ayrımcı uygulamaların daha fazla farkındadırlar. Erkek öğrenciler, işlerin “kadın ve erkek” işi olarak ayrılması gerektiğini düşünmektedirler. Yine erkek öğrenciler tarafından kadınların ev ile ilgili sorumluluklarının örgütsel performanslarını düşürdüğü düşünülmektedir. Erkek öğrenciler kadınların motivasyonlarını düşük bulmakta ve liderlik yeteneklerinin yetersiz olduğuna inanmaktadır.
<b>Zeybek, 2010</b>	Ankara	Yüksek Lisans Tezi	225 anket 16 kadın yön. Görüşme	Anket ve görüşme formu	T testi Anova	Yönetim kademesindeki kadınların ortak noktaları; disiplinli, çalışma azmi yüksek, girişimci ve eğitime önem veren yapıda olmalarıdır. Ayrıca iş hayatı aile yaşantısını olumsuz yönde etkilemektedir. Ailelerinden gördükleri desteğin bu konuda altını çizmişlerdir. Toplumda var olan ön yargıların, kadınların turizm alanında kariyer yapmasını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kariyer engellerinin aşılması noktasında kadınların erkeklerden daha fazla çalışması gerektiğine inanç ortaya çıkmıştır
<b>Günden, 2011</b>	Muğla	Yüksek Lisans Tezi	81 kadın 61 erkek yönetici	Anket – Anafarta, Sarvan & Yapıcı (2008)	Faktör analizi Korelasyon Anova	Kadın yöneticilere karşı tutum yöneticilerin yaşına, eğitimine, turizm mezunu olup olmama durumuna göre fark göstermezken, cinsiyete ve pozisyona göre fark göstermektedir. Araştırma sonucunda ilginç olarak konaklama işletmelerindeki cam tavan sendromunun varlığı, erkekler tarafından daha fazla kabul edilmektedir.



<b>Aydağ, 2012</b>	Adana, Hatay	Yüksek Lisans Tezi	79 otel işl. çalışanı-34 sey. Acentası çalışanı	Anket	Tanımlayıcı ist., Mann Whitney u, Kruskal Wallis,	Çalışma kapsamında incelenen konaklama ve seyahat acentası işletmelerinde çalışan kadın yönetici sayısı tepe yönetim noktalarında yetersizdir. Kadınlar daha çok departman müdürü ya da şef pozisyonlarında görev yapmaktadırlar. Bir diğer önemli bulgu ise erkek yöneticilerin; kadın yöneticilerin bazı görevlere uygun olmamaları yönünde görüş bildirmeleridir. Yine erkek yöneticiler kadının rolünün ev ve aile ile sınırlı olduğu görüşüne daha çok katılım göstermişlerdir.
<b>Mayuk, 2013</b>	İstanbul	Yüksek Lisans Tezi	80 kadın 66 erkek Orta ve üst düzey yönetici	Sezen 2008, Karaca 2007, Güldal 2006, Dalkıranogl u 2006	Kümeleme analizi, T testi Anova Ki-kare testi	Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri olduğu ve cam tavana maruz kaldıkları görülmüştür. Ailevi ve örgütsel sebeplerin dışında kadınların kişisel tercihlerinin de cam tavanda önemli etkisi vardır. Kadın ve erkeklerin çalıştığı departmanlar farklılaşmaktadır. Cam tavanı önlemeye yönelik stratejilerin eksik ya da yetersiz olduğu görülmüştür.
<b>Alkan, 2014</b>	Marmaris	Yüksek Lisans Tezi	322 kadın otel çalışanı	Anket	Faktör Anova T testi	Kariyer planlarını engelleyen unsurlar ile kadının toplumsal cinsiyet rolü arasında bir ilişki bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya göre kadın çalışanların kendine güven duyma konusunda herhangi bir eksiklik yaşamadıkları görülmüştür. Fakat kariyer engellerinin sadece özgüven ile çözümlenemeyeceklerini düşünmektedirler. Ayrıca kadın çalışanlar hemcinslerinin bir engel yarattığını düşünmemektedir (kraliçe arı).
<b>Bıyıklı, 2015</b>	Erzurum	Yüksek Lisans Tezi	213 kadın, 187 erkek ün v öğr.	Tümen, 2009	Tanımlayıcı ist, Ki-kare	Bulgulara göre, kadın çalışanların en fazla ön büro bölümünde tercih edilirken, en az muhasebe-finance bölümünde tercih edildiği görülmüştür. Rol model eksikliği önemli bir neden olarak görülmüştür. Katılımcılar kadınların ev ve ailevi sorumluluklarının işteki performansları üzerinde etkili olabileceğini düşünmektedirler. Son olarak kadınlar işe almırken bir ayrımcılığa uğramakta, iş tecrübesinden ziyade fiziksel görüntülerine bakıldığını düşünmektedirler.
<b>Güleç, 2015</b>	Kuşadası, Aydın	Yüksek Lisans Tezi	220 kadın otel çalışanı	Anket	Tanımlayıcı ist., Anova	Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kadınların özellikle alt düzey çalışan kadrolarında yoğunlaştıkları ve üst yönetim pozisyonlarında sayılarının az olduğu görülmüştür. Ayrıca kadınların yarısından fazlası servis ve kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır ki bu da stereotip düşüncelerin devam ettiğini ve kadınların ev eksenli işlerde çalıştıklarını gösterir niteliktedir.
<b>Keskin, 2016</b>	Antalya	Yüksek Lisans Tezi	279 kadın ve erkek çalışan	Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği, Cam tavan engeli ölçeği	Faktör anl. Korelasyon Mann Whitney U	Çalışmadan çıkan genel sonuçlara göre çalışanlarda bir cam tavan etkisinin var olduğundan bahsedilebilmektedir. Çalışanların kişilik özellikleri ile cam tavan olgusu arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Katılımcıların cam tavan algılamaları incelendiğinde eğitim, aile hayatı ve üst yönetimden kaynaklanan engellerin daha yüksek bir algıya sebep oldukları görülmüştür.

<b>Fındık, 2016</b>	Nevşehir	Yüksek Lisans Tezi	255 kadın çalışan	İş-aile çatışması ölçeği, Cam tavan ölçeği	t testi, Anova, Korelasyon, Regresyon	Çalışma sonucunda, iş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, çocuk sahibi olan ve ilköğretim düzeyinde eğitim seviyesine sahip kadın çalışanlar cam tavanı daha fazla hissetmektedir. Şef pozisyonunda çalışan kadınlar ve muhasebe departmanında çalışan kadınlar daha fazla iş- aile çatışması yaşamaktadır.
<b>Acun, 2016</b>	Türkiye geneli	Yüksek Lisans Tezi	396 profesyonel turist rehberi	İş aile çatışması ölçeği	Tanımlayıcı ist. Anova	Kadın rehberlerin daha fazla iş aile çatışması yaşadığı görülmüştür. Ayrıca evliler, genç rehberler ve daha yüksek eğitilmiş rehberler de daha fazla iş aile çatışması yaşamaktadır. Daha çok iş aile çatışması yaşayan rehberlerin daha fazla işten ayrılma niyet taşıdıkları ortaya çıkmıştır.
<b>Üçyıldız, 2017</b>	Ege Bölgesi	Yüksek Lisans Tezi	292 kadın acenta çalışanı	Karaca	Tanımlayıcı ist. Anova Faktör analizi	Yönetim kadrolarında kadın temsilinin düşük olduğu ve seyahat acentalarında kadın çalışanların daha çok alt düzeydeki kademelerde yoğunlaştığı çalışmanın önemli sonuçlarıdır. Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonları için erkeklere daha fazla fırsat tanıdığını, nitelik ve yeteneklerine göre hak ettikleri pozisyonların altında çalıştıkları konusunda ayrımcılığa uğradıklarını düşünmektedirler.
<b>Akoğlan, 1996</b>	Marmara Bölgesi	Doktora tezi	4 ve 5 yıldızlı oteller	-	Korelasyon, Friedman ve Hollander-Wolpe	Kadın yöneticilerin yönetsel davranışları ve etkinlik algılamaları arasındaki ilişkilerin anlaşılması üzerine odaklanan çalışmada kadın yöneticilerin; turizm yüksek okul mezunu oldukları, yoğun olarak kat hizmetlerinde çalıştıkları ve alt düzey yönetim kadrolarında buldukları görülmüştür.
<b>Güzel, 2009</b>	Kuşadası	Doktora Tezi	148 kadın çalışan	Meyer ve Allen Bağlılık Ölç. Kariyer Engelleri Ölçeği	Anova T testi Regresyon anaizi	On dört yıldan daha fazla süre çalışanlar, kariyer engellerini daha yoğun hissetmektedir. İlginç biçimde kariyer engeli yaşayanlar işten ayrılmayı düşünmemekte duygusal olarak işletmeye daha fazla bağlanmaktadır. Eğitim düzeyi, normatif ve devam bağımlılığı arasında ilişki görülmüştür Devam bağımlılığı en fazla mutfak ve kat hizmetleri, en az ise muhasebe biriminde olduğu görülmüştür.
<b>Demirel, 2017</b>	Alanya	Doktora Tezi	329 orta ve üst düzey kadın yönetici	Li-Yu Chen (2005) Kariyer geliştirme ölçeği	Korelasyon ve çoklu regresyon analizi	Çalışmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya sonucunda kariyer engelleri ve kariyer stratejileri arasında negatif ve zayıf ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer engellerinin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### NİTEL ARAŞTIRMA TASARIMI ve BULGULARI

#### 2.1. Araştırma Tasarımı

Bu bölümde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Araştırma modeli, örnekleme stratejisi, çalışma grubu, verilerin toplanması ve veri analizi, yorumlama süreci, geçerlik ve güvenilirlik ve son olarak araştırma etiği ile ilgili süreçlerde izlenen stratejilere ayrıntılı olarak yer verilecektir.

##### 2.1.1. Araştırmanın Modeli

Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı problemler ve yönetim pozisyonunda kadın olgusu ve temsili turizm alanyazınında çeşitli değişkenler bağlamında pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Söz konusu çalışmalar ve izledikleri araştırma yöntem ve süreçleri bir önceki bölümde detaylı olarak sunulmuştu. Bu çalışmaların büyük bir bölümünün nicel araştırma yaklaşımları ile ele alındığı dikkat çekmektedir. Araştırmanın amacı bağlamında; turizm sektöründe, üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın bakış açısından daha fazla yararlanmak ve Türkiye’deki otel işletmelerinin karar verici koltuklarında yer alabilecek kadın sayısını artırmak amacı ile bazı sorulara cevap aranmıştır. Özellikle kadına yönelik çevresel kısıtların ürettiği özgün bir ekosistem içerisinde çalışma hayatını sürdürebilen ve üst yönetim pozisyonlarında bulunan kadınların bunu hangi stratejik özelliklerle başarabildiğinin ortaya çıkarılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu yöndeki çabalar da öznel bir araştırmayı benimsemeyi yani bağlamın içeriden keşfini gerektirmektedir.

“İnsanların kilosunu öğrenmek istiyorsanız tartı kullanırsınız. Obez olup olmadıklarını öğrenmek istiyorsanız vücut yağını boy ve kilo açısından hesaplayıp sonuçları popülasyon normlarıyla karşılaştırırsınız. Eğer kilolarının kendileri için ne anlama geldiğini, onları nasıl etkilediğini, kiloları hakkında ne düşündüklerini ve kilolarıyla ilgili ne yaptıklarını öğrenmek istiyorsanız onlara sorular sormalısınız, deneyimlerini öğrenmelisiniz ve hikâyelerini dinlemelisiniz.” (Patton, 2014)

Patton (2014) ve Einstein’ ın “Sayılabilen her şey önemli değildir ve önemli olan her şey sayılamayabilir.” sözleri nitel araştırmaların doğası ile ilgili önemli ipuçları vermektedir. Bu sözler ve düşünceler doğrultusunda, yöneticilik pozisyonundaki kadın turizm çalışanlarının konaklama işletmelerinin tepe yönetimlerindeki temsili hakkındaki algı, düşünce ve

deneyimlerini derinlemesine anlayabilmek üzerine yoğunlaşan bu çalışmanın nitel araştırma yöntemleri ile incelenmesinin daha yerinde olacağı düşünülmüştür. Çünkü nitel araştırma; görüşme, doküman analizi, gözlem gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, sosyal algıların ve olayların doğal çevrelerinde gerçekçi biçimlerde ve bütüncül olarak araştırıldığı ve anlamayı temel alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45).

Nitel yaklaşımlar farklı değişkenlerle ve bu değişkenler arasındaki ilişkililerle bağlantılı hipotezleri test etme ile uğraşırken, nitel araştırma, sosyal yaşama yönelik bir anlayış geliştirmeye ve insanların doğal ortamlarında nasıl anlamlar oluşturduklarını keşfetmeye yöneliktir (Neuman, 2000: 71). Merriam (2015: 22) nitel araştırmanın temel özelliğini, bireylerin gerçeği sosyal dünyalarıyla etkileşimleri içinde nasıl inşa ettiği üzerine yoğunlaşması olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden temel nitel araştırma yürüten araştırmacılar; insanların yaşamlarını nasıl yorumladığıyla, dünyalarını nasıl inşa ettikleriyle ve deneyimlerine ne anlam kattıklarıyla ilgilenerler.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasına pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanım getirilmiştir. Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan; olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla sınırlı olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir (Yin'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 314). Durum çalışmaları, araştırmacının bir durumu, olayı, eylemi, süreci ya da bir veya daha fazla bireyi derinlemesine analiz ettiği bir araştırma desenidir. Durumlar zaman ve eylemle sınırlı olup, araştırmacılar uzun bir zaman süresince çeşitli veri toplama yöntemleri kullanarak detaylı bilgi toplarlar (Stake, 1995; Yin'den akt. Creswell, 2016: 14). Creswell' e göre durum çalışması araştırmanın hem ürünü hem de nesnesi olabilecek nitel araştırma içerisindeki bir desen türüdür (Creswell, 2016: 97). Durum çalışmalarında araştırmacılar çoklu bilgi kaynakları ile gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem ya da çoklu sınırlandırılmış sistemler hakkında derinlemesine bilgi toplayarak, durumun betimlemesini ortaya koyarlar (Creswell, 2016: 97).

Durum çalışmasının “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alarak araştırmacının kontrol edemediği bir olayı derinlemesine incelemesine olanak vermesi diğer araştırma türlerinden ayrıldığı yönlerden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 213). Durum çalışması araştırması özel bir durumun belirlenmesiyle başlar (Creswell, 2016: 98). Bu durum; bireyler, küçük gruplar ya da bir kuruluş gibi somut bir kavram olabilirken, daha az somut olarak bir topluluk ya da bir ilişki veya bir proje de olabilir. Burada önemli olan durumun “zaman” ve “yer” gibi ölçütlerle

sınırlandırılabilir olmasıdır. Tipik olarak durum çalışması araştırmacıları zaman kaybı olmaksızın doğru bilgiyi toplayabilmek için sürmekte olan güncel gerçek yaşam durumları üzerinde çalışırlar.

Dört tür durum çalışması deseninden söz edebilmek mümkündür. Bunlar iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş çoklu durum deseni ve bütüncül çoklu durum desenidir (Yin'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 326). Araştırmada ele alınan durum çalışması deseni ise bütüncül çoklu durum desenidir. Bütüncül çoklu durum deseninde; birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra da birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 327).

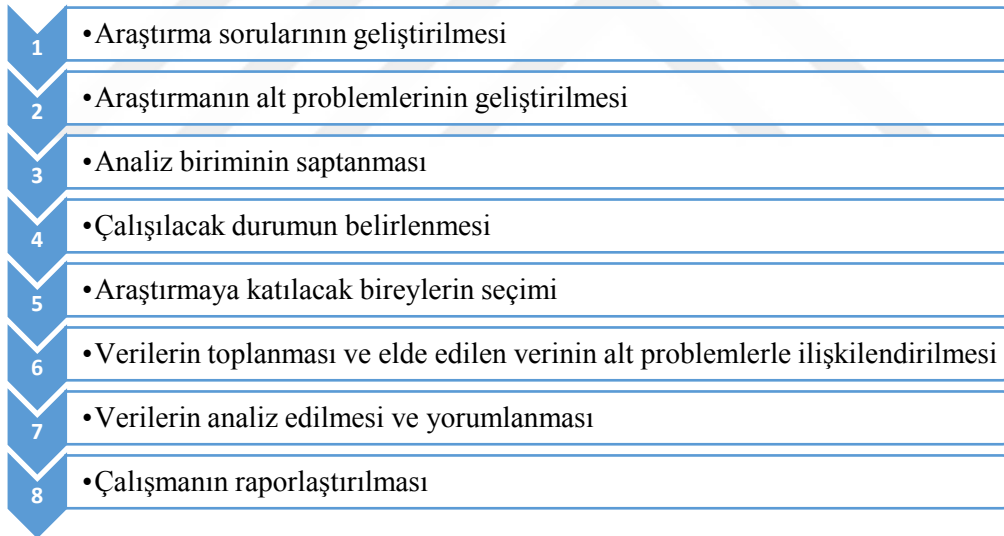
Yin durum çalışmasının, araştırmacının ya betimleyici bir soruya (ne oluyor veya ne oldu?) ya da açıklayıcı bir soruya (bir şeyler nasıl veya neden oldu?) işaret ettiğinde kullanılmasının uygun olduğunu vurgulamıştır (Yin, 2017: 5). Dolayısıyla bu çalışma aynı zamanda bir durum hakkında bilgi vermek, aşına olunmayan durumları bilindik hale getirmek ve gerçek hayat durumları ile ilgili bağlantıları açıklamak için kullanılan (Kaleli Yılmaz, 2014: 269) açıklayıcı durum çalışması niteliğindedir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında bütüncül çoklu durum deseninde yürütülen bu durum çalışmasının amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin tepe yönetimlerinde yer alan kadın yönetici sayısının yetersizliğinin nedenlerini anlamaktır. Bu kapsamda yapılan detaylı alanyazın taraması sonrasında araştırmacının problem cümlesi "Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin, üst yönetim pozisyonlarında az sayıda kadın yönetici bulunmasının nedenleri nelerdir?" olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırma problemine eşlik eden aşağıda belirtilen alt problemler ile hâlihazırda yöneticilik pozisyonunda bulunan kadın yöneticilerin bakış açıları ile turizm sektöründe "kadın yönetici olma" kavramı çözümlenmeye çalışılacaktır. Söz konusu alt problemler şu şekildedir:

1. Kadın yöneticilerin turizm sektöründe kadın olmanın zorlukları ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Kadın yöneticiler, turizm sektöründe özellikle karar verici pozisyonlarda az sayıda kadın olmasının nedenlerini nasıl betimlemektedirler?
3. Kadın yöneticiler kariyer yolculukları boyunca herhangi bir ayrımcılığa (cinsiyet, terfi, ücret) maruz kalmışlar mıdır? Kaldırsa bu engelleri nasıl betimlemektedirler ve bu engelleri aşmak için ne tür stratejiler izlemişlerdir?

4. Turizm sektöründe yönetici olmak kadın yöneticilerin iş ve aile-yaşam dengesini nasıl etkilemektedir?
5. Yönetici konumunda olmalarını sağlayan güçlü ve zayıf olduğunu düşündükleri karakter özelliklerini nasıl betimlemektedirler?
6. Kadın yöneticilerin varlığının sektörde ne gibi farklar yarattığını düşünmektedirler?
7. Kadın yöneticilerin iş hayatında kendilerine rol model aldığı kadınlar var mıdır?
8. Kadın yöneticiler, kadınların turizm sektörünün yönetim pozisyonlarında temsilinin artırılması için atılacak adımları nasıl betimlemektedirler?
9. Kadın yöneticiler, yöneticilik pozisyonlarını hedefleyen kadın çalışanlara ne tür tavsiyeler sunmaktadırlar?
10. Kadın yöneticiler turizm sektöründe görev yapan bir “kadın yöneticiyi” hangi metaforlarla betimlemektedir?

Araştırmanın yürütülmesinde izlenen aşamalar aşağıda verilmektedir.



**Şekil 2.1 Araştırmanın Yürütülmesinde İzlenen Süreç**  
**Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2013: 317**

### 2.1.2. Çalışma Grubu

Örnekleme en temel iki türü; olasılıklı ve olasılıksız örneklemedir. Olasılıklı örnekleme araştırmacıya araştırmanın sonuçlarını örneklemden evrene genellemesine izin verir. Nicel araştırmalarda örneklem, daha çok genellemeyi mümkün kılmak için olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden sistematik, tabaka, küme gibi farklı yollarla seçilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 134). Fakat genelleme istatistiksel anlamda nitel araştırmanın amacı

değildir (Merriam, 2015: 76). Tam aksine nitel çalışmaların amacı, bir evrende varolma olasılığı bulunan çeşitlilik ve aykırılıkları çalışmaya dâhil etmek ve bütüncül bir yaklaşımla bireyleri ya da olguları incelemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırma problemini en iyi şekilde anlamlandırmasına ve anlamasına katkı sağlayacak katılımcıları ve çalışma mekânlarını seçmeye çalışır. Dolayısıyla nitel çalışmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi büyük sayıdaki örneklem arasından seçkisiz örnekleme seçilmesi önerilmemektedir (Creswell, 2017: 189). Amaçlı örnekleme, araştırmacının keşfetmek, anlamak istediği ve birçok şeyin öğrenilebileceği bir örneklem seçiminin zorunlu olduğu varsayımına dayanır (Merriam, 2015: 76). Nitel araştırma yöntemleri içinde gelişen amaçlı örnekleme çeşitleri; maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik (homojen) örnekleme, aşırı veya aykırı durum örnekleme, kritik durum örnekleme, tipik durum örnekleme, kartopu veya zincir örnekleme, ölçüt örnekleme, doğrulayıcı ve yanlışlayıcı durum örnekleme, kolay ulaşılabilir durum örnekleme olarak sıralanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Bu çalışmanın araştırma grubunda yer alan kadın yöneticiler amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kartopu örnekleme” tekniği ile belirlenmiştir. Kartopu, zincir ya da ağ örnekleme araştırma problemi ile ilişkili olarak en zengin veri kaynağı olabilecek kişilerin seçilmesinde önemli ve etkilidir. Katılımcılarla görüşülürken onlara diğer katılımcıları da kastederek sorular sorulur. Söz konusu sorular konu ile ilgili en çok kimin bilgi sahibi olabileceğine ilişkin sorular ve isim tavsiyeleri olabilir. Dolayısıyla elde edilen isim ve bilgiler kartopu gibi büyüyerek böylece bilgi sağlayacak yeni durumları ortaya çıkarır (Merriam, 2015: 76; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 139).

Örneklemin sınırlarını belirleyebilmek için çeşitli internet sitelerinden turizm sektörü ile ilgili dernekler, turizm portalları, elektronik turizm dergi ve gazeteleri, sosyal medya hesapları, basında çıkan haberler taranmış ve sektörde üst düzey pozisyonlarda genel müdür ve genel müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olan kadın yöneticiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Özellikle Doğu Anadolu, Güneydoğu ve Karadeniz Bölgesinde bulunan otel işletmelerinde çok sınırlı sayıda ya da hiç kadın yönetici bulunamaması nedeniyle sözkonusu bölgelerden katılım sağlanamamıştır. Türkiye'nin ilk turizm destinasyonlarından biri olan ve daha çok aile otelciliğinin yaygın olarak görüldüğü Alanya en çok katılım sağlanan bölge olmuştur. Görüşmelere başladıktan sonraki süreçte görüşülen yöneticiler tanıdıkları veya faydalı olabileceklerini düşündükleri kişileri önermişlerdir.

Sonuç olarak araştırma grubu bütüncül çoklu durum deseni çerçevesinde Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan otel işletmelerinin genel müdürlük pozisyonlarında bulunan 20 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma katılımcıları Ankara, Antalya, Muğla, İstanbul ve

Nevşehir illerinin çeşitli turizm destinasyonlarındaki konaklama işletmelerinde yöneticilik yapmaktadırlar. Araştırma grubunda bulunan yöneticiler çalışmaya gönüllülük esasına göre katılmışlardır.

Yapılan 20 adet görüşmeden sonra elde edilen verilerin tekrara girdiği, yeni bir bilgi aktarmadığı düşünülerek görüşmeler sonlandırılmıştır. Veri toplama sürecinin temalar doygunluğa ulaştığında ve yeni verilerin toplanmasıyla ilgili yeni bir bakış açısı ortaya çıkmadığında durdurulması önerilmiştir (Creswell, 2016: 189).

### **2.1.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimlerde sık kullanılan bir veri toplama tekniği olan görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Görüşmenin amacı, görüşme yapılan kişinin bakış açısını ve duygularını derinlemesine keşfetmektir. Özellikle kişisel görüşlerin önem kazandığı araştırma konularında derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmektedir (Baş ve Akturan, 2017: 113). Görüşme tekniği aynı zamanda; araştırma problemini görüşmecinin perspektifinden anlamak ve bu bakış açısına nasıl sahip olduklarını belirlemek açısından da önemlidir (King, 2004: 11). Nicel araştırma tekniğinde kullanılan anketlerden farklı olarak görüşme yönteminin; derinlemesine bilgi sahibi olma, sözlü olmayan davranışların tespiti, yanıt oranı, ortam üzerinde kontrol, tamlık ve esneklik gibi birtakım güçlü yönleri bulunmaktadır (Baily'den akt.Yıldırım ve Şimşek, 2013: 151). Özellikle kişilerin öykülerinin önemli olduğu çalışmalarda görüşme tekniği, deneyimleri anlama konusunda öne çıkmaktadır (Seidman, 1998: 1; Waxman, 2004: 44).

Görüşme teknikleri yapı bakımından yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir. Yapılandırılmış görüşmede kişilerle önceden hazırlanmış sorularla görüşmeler yapılır, her soru yazıldığı sıra ile sorular ek soru dâhil edilmez. Serbest görüşme olarak da adlandırılan yapılandırılmamış görüşme doğal ve esnek olup belli bir kalıbı zorunlu tutmaz. Bir diğer görüşme türü bu çalışmada da kullanılmış olan yarı yapılandırılmış görüşmedir. Bu türdeki görüşmelerde önceden görüşme formu hazırlanmış olsa dahi görüşmenin gidişatına göre formda değişiklik yapılabilir, yeni sorular sorulabilir, cevapları derinleştirmeyi sağlamak için sonda sorular kullanılabilir (Bal, 2016: 162-163). Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış çalışma tam yapılandırılmış ile yapılandırılmamış görüşme tekniğinin arasındadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formatı görüşme süresince yeni fikirlere ulaşılmasına ve konunun genişletilmesine de olanak



sağlamaktadır (Merriam, 2015: 88). Görüşme esnasında katılımcılardan derinlemesine veri elde edilebilmesi için sonda sorulardan da yararlanılmıştır.

Görüşme yönteminin planlama ve gerçekleştirilmesi süreci dört adımdan oluşmuştur. Bu süreç öncelikle araştırma sorusunun belirlenmesi (1) ile başlamıştır. Daha sonra görüşme formları oluşturulmuş (2) ve ardından görüşmeciler belirlenmiştir (3). Tüm aşamalardan sonra görüşmeler gerçekleştirilmiştir (4). Bu doğrultuda alanyazın bulgularından yola çıkılarak ve çalışmanın ana amacını aynı zamanda alt problemlerini de kapsayacak şekilde 10 adet açık uçlu ve özgün soru yazılmıştır. Katılımcılar ile görüşmeye başlamadan önce çalışmanın amacı ifade edilmiş, katılımcıların kimlikleri ve görüşlerine ilişkin bilgilerin gizli tutulacağı belirtilmiştir (Bakınız EK-1).

Görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak adına benzer konuda çalışan uzman bir akademisyene verilmiş ve incelemesi sağlanmıştır. Değerlendirmeler sonrasında görüşme formuna son şekli verilmiş ve verilerin toplanması safhasına geçilmiştir. Veri kaybını engellemek amacıyla katılımcıların onayı ve izinleri alınarak ses kayıtları alınmıştır. Soruların açık uçlu olmasına, katılımcıları yönlendirici olmamasına ve araştırmanın amacından sapabilecek sorular olmamasına özellikle dikkat edilmiştir.

#### **2.1.4. Verilerin Toplanması**

Görüşme tarihleri bizzat yapılan telefon görüşmeleri ile netleştirilmiştir. Görüşmeler 23.11.2016 ile 15.06.2018 tarihleri arasında katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerden biri katılımcının isteği üzerine dışarıda bir mekânda gerçekleştirilmiştir. Nitel veri toplama süreci boyunca araştırmacıların bazı etik konuları dikkatle ele alması gerekmektedir (Creswell, 2005: 225). Bu çalışmada, katılımcıların verdiği bilgiler; onayları ve yazılı izinleri alınarak ses kaydı alınmış böylece veri kaybının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce “Yönetici İzin Formu” imzalatılmıştır (Bakınız EK-2). Görüşme öncesinde gönüllü olarak çalışmaya katkı sunan katılımcılar, araştırmanın kapsamı hakkında bilgilendirilmiştir. Kendilerinin ve çalıştıkları kurumun kesinlikle orijinal isimlerinin geçmeyeceği, kendilerine bir kod adı tanımlanarak anonim kalacakları ve istedikleri zaman görüşmeden çekilme haklarının sabit olduğunun garantisi verilmiştir. Önceden hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcılara araştırmacı tarafından yönlendirme yapılmamasına özen gösterilmiştir. Yapılan görüşmeler 30 ila 68 dakika arasında değişmiştir. Her görüşme sonrasında ses kayıtları ve elde edilen izlenimler çözümlenerek yazıya dökülmüş ve kodlamalar

gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların iş yoğunlukları, zaman kısıtları, farklı şehirlerde bulunmaları dolayısıyla dört katılımcı ile telefon görüşmesi yapılmıştır. Alanyazında telefon görüşmelerinin de nitel araştırmalarda kullanılabilir görüşme türlerinden olduğu belirtilmiştir (Creswell, 2016: 164). Telefonla yapılan görüşmeler için de öncesinde ses kaydı izni alınmıştır.

Tüm veri toplama süreci boyunca araştırmacı tarafından bir araştırmacı günlüğü tutulmuş ve bu süreçle ilgili ortaya çıkan tüm durumlar not edilmiştir. Nitel araştırmalarda araştırmacıların, araştırma sürecinde ortaya çıkabilecek çeşitli kısıtlar ve etkileşimleri kaydetmesi ve değerlendirmesi önemli görülmektedir (Kim, 2004: 68). Araştırmada veri toplama süresince meydana gelen sorunlar, etkileşimler ve yine süreçte alınan kararlar, yapılan çıkarımlar ve değişiklikler bu günlüğe not edilerek verilerin analizi ve yorumlanması safhalarında değerlendirilmiştir. Ayrıca Silverman (2018: 107), araştırma süresince not tutma ve günlük tutma uygulamasının; araştırmacının kişisel farkındalık kazanması noktasında cesaretlendirdiğine değinmiştir.

### **2.1.5. Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel çalışmalarda geçerlik, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile ilişkili iken, nitel araştırma araştırılan olgunun olabildiğince yansız, olduğu gibi gözlemesi ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289). Bir başka açıdan geçerlik, bulguların doğruluğu açısından araştırmacı kontrolü olarak, güvenirlilik ise araştırmacının elde ettiği bulgularının farklı kişiler tarafından da tutarlı bulunması olarak ifade edilebilir (Creswell, 2016: 201).

Nitel çalışmalarda güvenirlilik konusundaki etmenler nitel araştırmada söz konusu olmamaktadır. Nitel araştırmalarda gerçeklerin bireylere göre değişiklik gösterebileceği ve araştırmacının benzer gruplarda tekrar edilse dahi aynı sonuçlara ulaşamayabileceği en baştan kabul edilmektedir. Bu nedenle dış güvenirlilik farklı bir anlama bürünmektedir. Veri setini inceleyen farklı araştırmacıların getireceği farklı yorumlamalar ve algılar da olabileceğinden iç güvenirlilik konusunun da nitel araştırmalarda dikkatle ele alınması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259).

Nitel araştırmalarda kullanılan inanılabilirlik, nakledilebilirlik, güvenirlilik ve doğrulanabilirlik kavramları, nicel araştırmalardaki iç geçerlik, dış geçerlik, güvenirlilik ve nesnellik kavramları ile açıklanmaktadır (Merriam, 2015: 201). Genel olarak araştırmacının inandırıcı olması (credibility), nitel araştırmadaki iç geçerliğe; aktarılabilirlik/transer edilebilirlik (transferability), dış geçerliğe; güvenilmeye layık olma, iç güvenirliliğe

(dependability); onaylanabilirlik (confirmability) ise dış güvenilirliğe karşılık olarak ele alınıp, buna göre değerlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 298).

Marriam yorumsamacı paradigmaya dayanan nitel araştırmaların iç geçerlik, güvenilirlik ve genellenebilirliklerinin sağlanmasında sıklıkla kullanabilen stratejileri şu şekilde sıralamaktadır: (a) üçgenleme, (b) katılımcı doğrulaması, (c) veri toplama aşamasına uygun ve yeterli katılım, (d) araştırmacının konumu veya yansıtıcılık, (e) uzman incelemesi/değerlendirmesi, (f) denetleme tekniği, (g) zengin, yoğun tanımlama, (h) azami çeşitlilik (Marriam, 2016: 221).

Bu çalışmada araştırmacının geçerlik ve güvenilirlik kriterlerinin sağlanması açısından izlenen stratejiler sırası ile sunulmaktadır.

İç geçerlik (inandırıcılık): Görüşme formu hazırlanırken ilgili alanyazın detaylıca irdelenmiş ve görüşme soruları bu çerçeveye dayandırılmıştır. Diğer yandan katılımcıların vereceği bilgilerin, kimliklerinin ve çalıştıkları kurumların gizli tutulacağına ilişkin karşılıklı belge imzalatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu sayede katılımcılardan elde edilen verilerin “doğru” bilgiler olması amaçlanmıştır. Hem temaları oluşturan alt temaların hem de diğer temaların kendi aralarındaki ilişkisi incelenerek bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Son olarak katılımcılarla yapılan her görüşmenin sonunda araştırmacı elde ettiği verileri katılımcıya özetlemiş, böylelikle hem verilerin doğruluğu artırılmış ve teyit edilmiş hem de katılımcılar eklemek istedikleri ya da sonradan hatırladıkları noktaları ekleme fırsatı elde etmişlerdir. Nitel araştırmalarda çalışmanın inandırıcılığının artırılmasında kullanılan yöntemlerden biri de veri çeşitlemedir (triangulation). Çeşitli veri kaynaklarının kullanılması daha fazla gerçekliğe ulaşılması bakımından önemli görülmektedir. Yani görüşme, gözlem, doküman analizi vs. gibi yöntemlerle elde edilen verilerin teyit edilmesi ulaşılan sonuçların geçerliğini ve güvenilirliğini artırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 301). Durum çalışması araştırmacısı tarafından incelenen belgeler, internetten elde edilen veriler, özel işletme ve kamu kayıtları, fiziki kanıtlar ve araştırmacı tarafından geliştirilen enstrümanları içerebilir (Hancock ve Algozzine, 2017: 57-61). Bu çalışmada da görüşme yapılan katılımcıların çalıştıkları oteller ile ilgili olarak “doküman analizi” yapılmıştır. Katılımcılardan doküman analizine tabi tutmak amacıyla otel ve otel çalışanları ile ilgili belgeler istenmiştir. Fakat yöneticiler etik nedenlerden ötürü bu belgeleri veremeyeceklerini ifade etmişler ve kendi gözetimlerinde ilgili belgelerin incelenmesine izin verebileceklerini belirtmişlerdir. Belgeler bu şekilde incelenerek veriler alınmış ve doküman incelemesi yapılmıştır. Oteller; faaliyet süreleri, kadın-erkek çalışan sayıları, kadın yöneticilerin oranı ve söz konusu kadın yöneticilerin hangi departmanlarda

yoğunlaştıkları, son 5 yılda çalışan kadın genel müdür sayıları gibi kriterler bakımından incelenmiştir. Doküman analizi sonuçlarına bulgular bölümünde yer verilmiştir. Ayrıca “kadın yöneticiyi” herhangi bir şeye benzetmeleri istenerek bir metafor sorusu da sorulmuştur.

Dış geçerlik (aktarılabirlik): Çalışmanın dış geçerliğini artırmak için tüm araştırma süreci detaylı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi süreçleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Sonuç bölümünde konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalarla ve kuramlar ile karşılaştırmalar yapılarak yorumlamalara değinilmiştir (analitik genelleme). Nitel araştırmada aktarılabirliği artırmak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemleri kullanılır. Amaçlı örnekleme aynı zamanda, aktarılabirlik açısından da süreç içinde ek örnekleme yapmaya olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 305). Bu çalışmanın araştırma grubunda bulunan kadın yöneticiler amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme tekniği ile belirlenmiştir.

İç güvenilirlik (tutarlılık): Elde edilen bulgular tarafsız bir bakış açısıyla yorumsuz olarak verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde nitel araştırmalarda deneyimli iki akademisyen ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve bunlar karşılaştırılarak tutarlık oranı (Kappa değerleri) hesaplanmıştır. Böylelikle değerlendiriciler arasındaki uyum ve kodlamanın güvenilir olup olmadığı ortaya çıkmıştır. 10 temaya ilişkin Kappa analizi değeri 0,738 olarak hesaplanmıştır. Kappa katsayısının; 0’ın altında olması durumunda uyumun olmadığını; 0,0 ile 0,20 arasında olması, çok az düzeyde uyumun olduğunu; 0,21 ile 0,40 arasında olması, az düzeyde bir uyumun olduğu; 0,41 ile 0,60 arasında olması, orta düzeyde bir uyumun olduğu; 0,61 ile 0,80 arasında olması, önemli düzeyde bir uyumun olduğu; 0,81 ile 1.00 arasında olması ise mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis ve Koch, 1977). Dolayısıyla bu sonuç, mevcut araştırmada değerlendiriciler arasında “önemli düzeyde” bir uyumun olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

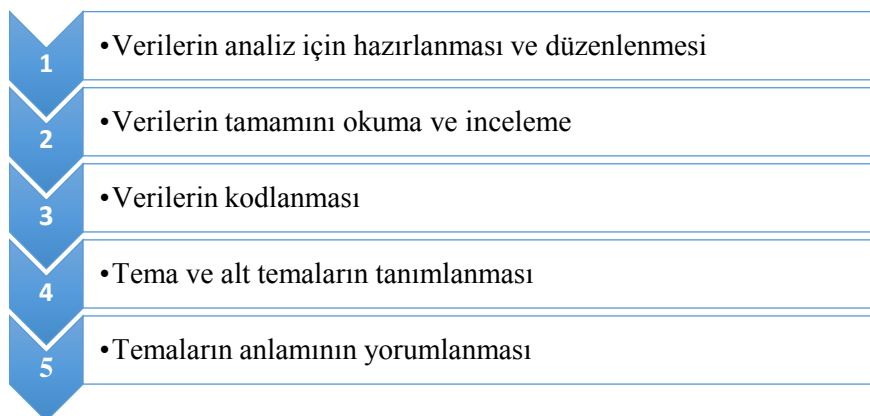
Dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik): Nitel araştırmada araştırmacının, elde ettiği veriyi kişisel inanç ya da varsayımları ile etkilememesi gerekmektedir. Bu nedenle tüm veri toplama araçlarının, ham verilerin, analiz aşamasında yapılan kodlamaların dışarıdan bir uzmanın incelemesine sunularak teyit incelemesi yaptırılması önerilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 306). Bu çalışmada da söz konusu süreç bir akademisyene sunularak incelemesi sağlanmıştır.

### 2.1.6. Verilerin Analizi ve Yorumlama Süreci

Öncelikle veri toplama aşaması sürecinde elde edilen ses kayıtlarının dökümleri yapılmıştır. Toplamda 140 sayfalık bir döküm elde edilmiştir. Bu veriler kişi kişi sınıflandırılarak tasnif edilmiştir. Yazım ve imla kontrolleri gerçekleştirildikten sonra veri analizine geçilmiştir (Şekil 2).

Durum çalışmalarında verilerin oluşturulan alt problemlere göre düzenlenip, yorumlanması önerilmektedir. Böylelikle araştırma dışında kalan veriler analiz dışında tutulmuş olacaktır. Ayrıca verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde araştırmacının alanyazını etkin bir şekilde kullanması ve kendi elde ettiği bulguların alanyazınla ne derece paralelik gösterdiğini de tartışması gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 322). Durum çalışması, birey ve tutumların detaylı bir betimlemesini, tema veya sorunların analizini kapsamaktadır (Creswell, 2016: 196). Yine Creswell araştırma tavsiyesi olarak, araştırmacıların nitel veri analizinde özelden genele doğru gitmeleri ve analizin çoklu düzeylerini kullanmalarını önermiştir (Creswell, 2016: 196).

Nitel araştırmada analiz süreci; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve son olarak bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227). Bu çalışmada da ilk olarak görüşme kayıtlarından elde edilen veriler kodlanmış ve bu kodlar arasındaki ilişkilere dayanan temalar belirlenmiştir. Sonraki adımda kodların, alt temaların, kategorilerin ve temaların düzenlenmesi yapılmış son aşamada elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Ayrıca araştırmacının analiz sürecinde verilerin depolanması, birleştirilmesi, gruplandırılması, kodların yönetilmesi ve raporlama gibi konularda daha rahat ve bütünsel bir bakış açısı sunması nedeni ile NVivo 10 paket programı kullanılmıştır. Veriler yazıya döküldükten sonra programa aktarılmıştır.



Şekil 2.2 Veri Analizinde İzlenen Süreç (Creswell, 2016: 197'den uyarlanmıştır.)

Verilerin analizinde izlenen süreç yukarıdaki beş basamaklı şekilde aşama aşama verilmektedir. İlk aşamada ses dosyaları niteliğindeki veriler çözümlenmiş, bilgisayar ortamında yazıya dökülerek analize hazır hale getirilmiştir. Veriler düzenlendikten sonra tüm veriyi anlamak için transkript dosyaları tekrar tekrar okunarak bütünsel olarak anlamlandırılmaya çalışılmış, okurken yer yer hatırlatıcı notlar alınmıştır. Üçüncü aşama verilerin kodlanması aşamasıdır. Veriler arasındaki anlamlı kısımlar (bir sözcük, cümle, paragraf) kodlama aşamasında isim verilerek tanımlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 259). Nitel araştırma desenlerine göre veri analizinin fark göstermesine rağmen, temalara ulaşmak, içeriğin özünü anlayabilme ve yorumlama hepsinde ortaktır (Bal, 2016: 257). Nitel araştırmalarda temalar; birkaç kodun ortak bir anlam oluşturmak için bir araya getirdiği geniş bilgi birimleri olarak tanımlanabilir (Creswell, 2013: 186). İzleyen aşamada temaların ve alt temaların tanımlanması gelmektedir. Veri analizinin son aşaması olarak temaların ve verilerin yorumlanması gelmektedir.

### **2.1.7. Araştırma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler**

Kısıtlı sayıdaki katılımcılar farklı şehirlerde görev yaptıkları ve yoğun çalışma temposu içinde oldukları için kendilerine ulaşmak, randevu planlamak, zaman alıcı ve meşakkatli olmuştur. Bazı katılımcılarla birlikte önceden görüşme planlanmasına rağmen, belirlenen tarih ve saatte ofislerinde bulunamadıklarından dolayı planlanan görüşmeler iş yoğunlukları nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Katılımcıların son anda çıkan toplantı vs. ya da diğer sebeplerden dolayı planlanan görüşmelerin iptal edildiği durumlar da yaşanmıştır. Bazı katılımcılar iş yoğunlukları nedeniyle araştırmacıya kısıtlı bir zaman ayırabilmişlerdir.

## **2.2. Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle doküman analizi bulgularına ve ardından da yürütülen nitel araştırmada ulaşılan diğer bulgulara yer verilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesinden sonra elde edilen temalar, kategoriler ve alt temalar verilmiştir. Bulgular araştırma problemine eşlik eden alt problemler doğrultusunda sırası ile sunulmuştur. İlk olarak doküman analizi bulguları sunulacak sonrasında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin özelliklere değinilecek ve bunu diğer bulgular takip edecektir.

### 2.2.1. Doküman Analizi Bulguları

Veri kaynaklarının çeşitlendirilmesinin nitel araştırmalarda çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırdığı; araştırmanın yöntem bölümünde yer alan geçerlik ve güvenilirliği artırmak için izlenen stratejiler kısmında açıklanmıştır. Çalışmanın özellikle iç geçerliğini artırması amacıyla görüşme tekniği ile toplanan verilerin yanı sıra doküman analizinden de faydalanılmıştır. Bu kapsamda çalışmaya katılan katılımcıların görev yaptığı oteller belirli kriterlere göre incelenmiştir. Bu kriterler otelin faaliyet süresi, otelin mülkiyeti, kadın ve erkek çalışan sayıları, kadın departman yöneticilerinin sayısı ve hangi departmanlarda yoğunluk gösterdiği, açıldığı günden bu güne dek ve son 5 yılda çalışan kadın genel müdür sayısı olarak belirlenmiştir ve araştırılmıştır. Doküman analizi bulguları Tablo 2.1’ de sunulmaktadır.

**Tablo 2.1 Doküman Analizi Bulguları**

Katılımcı	Kod	Otelin faaliyet süresi (yıl)	Otel mülkiyeti	Şu ana dek çalışan kadın GM.	Son 5 yılda çalışan kadın GM.	Kadın departman müdürleri	Kadın çalışan sayısı	Toplam çalışan sayısı
Katılımcı 1	K1	6	Erkek	2	1	KH, ÖB, Mİ, İK	60	150
Katılımcı 2	K2	22	Erkek	1	1	KH, İK, ÖB, Mİ	72	180
Katılımcı 3	K3	26	Erkek	1	1	KH, MH.	-	400
Katılımcı 4	K4	12	Erkek	2	2	KH	70-80	240-250
Katılımcı 5	K5	20	Erkek	1	1	İK, KL, KH, MH, Mİ	450	1000
Katılımcı 6	K6	4	Erkek	1	1	KH, Kalite	150-200	500
Katılımcı 7	K7	10	Erkek	2	1	KH, İK, ÖB	55	120
Katılımcı 8	K8	12		1	1	KH, İK	60	150
Katılımcı 9	K9	6	Erkek	1	1	KH, İK, Sat. Md.Yrd.	75	180
Katılımcı 10	K10	-	Erkek	1	1	KH	45	110
Katılımcı 11	K11	12	Erkek	1	1	KH, İK, Satış	52	130
Katılımcı 12	K12	21	Kadın	1	1	KH, Satın alma	23	70
Katılımcı 13	K13	13	Erkek	1	1	KH	50	120
Katılımcı 14	K14	31	Erkek	1	1	ÖB, KH, KL, SP	150	315
Katılımcı 15	K15	3	Erkek	2	2	– (butik otel)	4	7
Katılımcı 16	K16	23	Erkek	1	1	MH	-	22
Katılımcı 17	K17	19	Erkek	1	1	KH, ÖB	30	70
Katılımcı 18	K18	43	Kadın	1	1	MH şef, KH şef	8	35
Katılımcı 19	K19	30	Erkek	1	1	İK, KH, Mİ	280	950
Katılımcı 20	K20	52	Erkek	2	1	MH Md. Yrd, KL	75	150

**GM:** Genel Müdür

**KH:** Kat Hizmetleri (Housekeeping)

**Mİ:** Misafir İlişkileri (Guest Relation)

**SP:** Satış Pazarlama

**MH:** Muhasebe

**ÖB:** Ön Büro (Front Desk)

**İK:** İnsan Kaynakları

**KL:** Kalite

Doküman analizi bulgularına ilişkin Tablo 2.1 incelendiğinde kadın çalışanların otel işletmelerinde hemen hemen işgücünün yarısını oluşturduğu görülmektedir. Departman yöneticiliği noktasında kadın yöneticilerin en çok housekeeping (kat hizmetleri), insan kaynakları, önbüro departmanlarında yoğunlaştığı görülmekte, bunları sırası ile misafir ilişkileri, satış ve muhasebe departmanları takip etmektedir. Mutfak, yiyecek içecek departmanı gibi departmanlarda kadınların yalnızca alt kademe çalışan olarak tercih edildikleri görülmektedir. Tepe yönetimine bakıldığında, katılımcıların çoğunun çalıştıkları işletmenin ilk kadın müdürü olduğu görülmektedir. Otellerin kuruluşundan günümüze değin çalışan kadın genel müdürlerin sayısı 2'yi geçmemektedir. Bu sonuçlar otelcilik sektöründe kadın yöneticilerin daha çok orta kademelerde yoğunlaştığını, üst kademelere çıkıldıkça kadın yöneticilerin sayısında hızlı bir düşüş yaşandığını ve kadın genel müdürlerin sayısının da oldukça yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla doküman analizi bulgularının araştırma problem ve alt problemlerini desteklediği, üst pozisyonlarda kadın yöneticilerinin sayısının kısıtlı olduğu görülmektedir.

### 2.2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılımcılarına ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 2.2'de sunulduğu gibidir.

**Tablo 2.2 Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Katılımcılar	Yaş	Eğitim	Medeni Durum	Çocuk	Aile Şirketi	Şehir
Katılımcı 1	44	Lisans- İktisat	Evli	-	Evet	Ankara
Katılımcı 2	43	Önlisans- Pazarlama	Evli	1	-	Ankara
Katılımcı 3	36	Lise	Evli	2	-	Belek/Antalya
Katılımcı 4	44	Önlisans- Halkla İlişkiler	Evli	2	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 5	38	Y. Lisans- Turizm	Evli	1	-	Antalya
Katılımcı 6	37	Lisans- İngiliz Dili ve Ed.	Evli	1	-	İstanbul
Katılımcı 7	34	Lisans -Turizm	Bekâr	-	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 8	35	Önlisans- Turizm	Evli	1	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 9	38	Lisans- Turizm	Evli	-	Evet	Selimiye/Muğla
Katılımcı 10	40	Önlisans- Halkla İlişkiler	Evli	1	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 11	49	Lisans- İktisat	Evli	2	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 12	40	Lisans-İşletme	Evli	1	-	Bodrum/Muğla
Katılımcı 13	38	Lisans- Turizm	Evli	2	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 14	44	Lisans- İşletme	Evli	2	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 15	32	Lisans- Turizm	Bekâr	-	-	Ürgüp/Nevşehir
Katılımcı 16	43	Lisans- Turizm	Evli	2	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 17	42	Lisans- İşletme	Evli	2	-	Alanya/Antalya
Katılımcı 18	45	Lisans- Turizm	Evli	1	-	Manavgat/Antalya
Katılımcı 19	42	Lisans- İktisat	Evli	2	Evet	Alanya/Antalya
Katılımcı 20	34	Lisans- Turizm	Evli	2	-	Alanya/Antalya



Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme tekniği ile seçilmiş 20 kadın otel müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. Katılımcıların görev yaptıkları bölgeler; Ankara, İstanbul, Nevşehir, Antalya ve Muğla şehir merkezleri ve bu şehirlerin sınırları içerisinde yer alan ülkemizin önemli turistik destinasyonlarıdır. Katılımcıların yaşlarının 32 ile 49 arasında değişmekte olduğu ve bir katılımcı dışında diğerlerinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 9 tanesinin lisans ve önlisans eğitimlerini turizm alanında tamamladıkları görülmektedir. İki katılımcı dışında geri kalan katılımcıların evli olduğu ve katılımcıların en fazla iki çocuk sahibi olduğu önemli bir bulgu olarak yansımaktadır.

### 2.2.3. Kadın Yöneticilerin, Turizm Sektöründe Kadın Olmanın Zorlukları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Kadın yöneticilerin turizm sektöründe kadın olmanın zorlukları hakkındaki görüşlerine ilişkin verdikleri cevaplar 6 (altı) alt temada sunulmuştur (Tablo 2.3). Bu temalar “çalışma saatlerinin uzun olması”, “ikinci vardiya”, “tacize maruz kalma”, “mobbinge maruz kalma”, “kadın ve erkeklerin iletişim kurma biçimindeki farkların ortaya çıkardığı zorluklar” ve “önyargılı yaklaşımlara muhatap olma” olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların bu alt temalara ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

**Tablo 2.3 Kadın Yöneticilerin Turizm Sektöründe Kadın Olmanın Zorlukları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Alt temalar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
1. Çalışma saatlerinin uzun olması	√			√	√			√		√			√	√					√	
2. Kadınların ikinci vardiyası: iş dışı mesai	√		√			√		√				√				√				
3. Tacize maruz kalma					√		√	√		√										
4. Mobbinge maruz kalma			√		√			√	√											
5. Kadın ve erkeklerin iletişim kurma biçimindeki farklar						√		√			√									√
6. Önyargılı yaklaşımlara muhatap olma						√		√												√

İlk araştırma problemi doğrultusunda katılımcıların görüşlerine ilişkin ilk alt tema “çalışma saatlerinin uzun olması” teması olarak belirlenmiştir. 8 katılımcı bu alt tema

çerçevesinde görüş bildirmiştir. Turizm sektörünün doğası gereği emek-yoğun bir iş kolu olması, 7 gün 24 saat hizmet verilmesi ve otel içindeki operasyonun aksamadan sürdürülebilirliğinin sağlanması mesai saatlerinin uzamasına neden olabilmektedir. Katılımcıların aşağıda verilen ifadelerinden de anlaşılacağı gibi çalışma saatlerinin uzun olması turizm sektöründe kadın çalışan olmanın en büyük zorluğu olarak görülmektedir.

“Yani şöyle yaşıyorsunuz, hem evle hem işi idare etmek, tabi buradaki çalışma saatlerinin farklı saatler olmasından dolayı zorluk yaşıyor. Yani eşinizde bu sektörde değilse başka bir sektördeyse akşam altıda evde oluyor eşin. Sizin ama işiniz 11’e kadar sürebiliyor. Ya da gündüz 12’de gelip gece 11’de çıkabiliyorsunuz.” (K1,1,1)

“...Her sektörde olduğu gibi turizmin de kendine has özellikleri var. Burada çok yoğun çalışıyoruz. Sadece uyumak için artı zaman kalıyor bazen. İşte bu yoğunlukta zor oluyor. Eve geç gidiyorsun, herkes yemek bekliyor, ilgi bekliyor, ödevler yapılacak vs. gibi bu şeylerde zor kadın olmak.” (K4,1,1)

“Turizm sektörü yoğun bir sektör olduğu için çoğu zaman fazla mesai yaparak çalışma gerektirir. Sürekli fazla mesai çalışmak da kadınları fazlasıyla hem iş hayatında hem ev - aile hayatında oldukça zorlar. Turizm sektöründe çalışma saatlerinin vardiyalı olması da kadın çalışanlar için sorundur. Örneğin 16.00-24.00 veya 24.00 - 08.00 saatlerinde çalışmak bir bayan için oldukça zordur.” (K5,1,1)

“Çalışma saatleri çok fazla. 8 saat çalışmıyoruz Keşke 8 saat çalışabilsek. İşlerim yetişmiyor. 8 saatin 7 saatini hiç nefes alamadan çalışıyorum desem yeridir.” (K8,1,1)

“Kadının bir kere sorumluluğu sadece iş ortamında değil, işveren çalışanını son noktaya kadar kullanmak ister mesela özel sektörde özellikle devlet kadrosu olmayan yerlerde saat sınırlamanız yoktur. Size bir iş verilir göreviniz vardır göreviniz 7/24’tür sadece belirli saat aralığına onu sıkıştıramazsınız. Bazen örneğin turizm sektöründe müşteri hizmet saatleri bellidir herhangi bir sorun yaşanmamak adına belirli saatlerde bulunmanız gereken şeyler vardır.” (K10,1,1)

“Ben şöyle bir şey söyleyebilirim kesinlikle en önemli durumu hani çalışma saatlerini söyleyebilirim... Ama başlıca nedeni özellikle evli hanımlar da çalışma saatleri diye düşünüyorum” (K13,1,1)

“Mesai saatlerinin esnek olması nedeniyle zorluklar yaşıyor. Ben de zaman zaman bunun zorluğunu yaşadım.” (K14,1,1)

“Benim açımdan bizim sektörde esnek çalışılma saatleri olması sebebi ile zorlukları var. En büyük zorluk bu diyebilirim.” (K14,1,1)

“[...] şansız yanımız ise biz 5-6’ da çıkamıyoruz.” (K18,1,1)

Turizm sektöründe kadın çalışan olmanın zorlukları temasının ikinci alt teması ise “kadınların ikinci vardiyası: iş dışı mesai” olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 7 katılımcı bu konuya değinmiştir. Katılımcıların ifadelerinden kadınların işinin sadece evde bitmediği, ev içi sorumlulukların eşit bir biçimde paylaşamadığı ve bu nedenle eve geldiklerinde kadınlar için ikinci bir mesainin başladığı anlaşılmakta ve bu durumun onlar

üzerinde oluşturduğu yük ve bölünmüşlük açıkça anlaşılabilir. Görüş bildiren katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmektedir:

“Hem evle hem işi idare etmek, tabi buradaki çalışma saatlerinin farklı saatler olmasından dolayı zorluk yaşıyor.” (K1,1,2)

“[...] çünkü performansın kaçta bölünüyor çocuğuna bölünüyor eve bölünüyor iş yerine bölünüyor [...] öyle olunca daha çok yıpranıyor kadın. Kadın için çalışma hayatı kolay değil, hele turizmde çok zor.” (K3,1,2)

“Sırf Türkiye’de değil, gelen yabancı müşterilerimizle yaptığımız sohbetlere bakarak her yerde çalışan kadın olmanın zor olduğunu söylemek mümkün sanırım. Bizim gibi kendi işi dışında başka her şeyle ilgilenen insanların olduğu yerde çalışan kadın olmak hem de otelcilik turizm sektöründe çalışan kadın olmak hâliyle daha da zor. Buna evli ve çocuklu olmayı da eklediğinde zorluk katlanarak artıyor tabi.” (K6,1,2)

“ 8 saatin 7 saatini hiç nefes alamadan çalışıyorum desem yeridir. Sonrasında eve gidiyorum. Evde bir çocuğum var. Onunla ilgilenmem lazım. Yemek derdi var, o var, bu var. Hepsi üst üste geliyor. Kadının yükü çok ağır... Kadın olmak çok zor...” (K8,1,2)

“[...] bir şey (karikatür) var bir tane erkek evine geliyor Facebook’ta görmüşsünüzdür belki. Bir tane adam evine geliyor, geldiği zaman ev darmadağın, çocuklar pis bir şekilde, ütüler bir tarafta, yemek yapılmamış, hala sabahki kahvaltı bulaşıkları duruyor. Ne oldu canım diyor karısına. Bir şey mi oldu? Hayır diyor karısı sen bana her gün soruyorsun ya bana neler yaptın bugün, ben de hiçbir şey diyorum ya. Bugün hiçbir şey yapmadım gerçekten, bak diyor. O kadar güzel ki... Hiçbir şey yapmadım diyor ve bu hale geliyor. Onun için benim için başarısız bir bayan yok. Biz hepimiz de o kadar çok şeyler yapıyoruz ki ondan sonra erkek darmadağın olur yapmadığınız zaman aile darmadağın olur. İlk soru çocukların anneciğim bu nerede oluyor...” (K12,1,2)

“ Biraz önce dediğim gibi kadın çok yoruluyor evine eşine çocuğuna vakit ayırırken. Bu sadece turizm de değil genel anlamda bütün iş hayatında böyle.” (K, 16, 1,2)

Bir diğer alt tema ise “tacize maruz kalma” olarak belirlenmiştir. Katılımcılar bazı zamanlarda özellikle misafirlerden gerek sözlü, gerekse de psikolojik olarak taciz gördüklerini, turizm sektörü içerisinde melesef bu tarz olayların da yaşanabileceğini belirtmişlerdir. Bu alt temada görüş bildirmiş olan 6 katılımcının ifadeleri aşağıda sırası ile verilmiştir.

“... Sözlü taciz, cinsel taciz ve mobbing gibi olaylar da sıkça rastlanıyor.” (K5,1,3)

“[...] şey mesela, parmağında yüzük yok diyelim, parmağında yüzük yok. Hah diyor ki bu evli değil o zaman konuşma tarzı biraz kayıyor. Evliysen daha farklı oluyor. Yaşın küçükse daha farklı büyüğe daha farklı. Mesela parmağında yüzük var evlisin haa o zaman başıma bela olmaz, resmen böyle yaklaşıyorlar. Yanı uzak durma filan da değil. Çok acı. Sözlü tacize, psikolojik tacize, bakışla bile tacize uğrayabiliyorsun.” (K7,1,3)

“Yani bazen çok fazla tacizle karşılaşabiliyorsunuz. Tanımadığınız bir insan bile ilk defa karşılaşıyorsunuz onunla. Yardımcı olmaya çalışıyorsunuz orda onlara yardımcı olmak için varsınız

zaten. Ne biliyim böyle sizin güler yüzlü olmanızı farklı gözle algılayabiliyorlar. Direkt olayı başka noktaya çekiyorlar. Artık belirli bir şeyden sonra sözlü tacize başlıyorlar. Bu tacizler bitiyor, her gün sık sık otele gelip gitmeye başlıyor, telefonla arayıp saçma sapan şeyler söylüyorlar. Bayramda filan arayıp hayırdır hiç aramıyorsunuz görüşemiyoruz falan diyenler filan. Yani tuhaf şeyler oluyor.” (K8,1,3)

“Normalde turizm sektörü böyle güler yüzlü sıcakkanlı olmanızı gerektiren bir sektör. Siz artık bu hani davranışınızı alışkanlık haline getirmişsiniz. Herkese eşit davranmaya çalışıyorsunuz misafiriniz de olsa otelinize bilgi almaya gelen biri de olsa. Çok naif davranmaya çalışıyorsunuz. Ama sizin bu davranışlarınızdan çok farklı şeyler çıkarıyorlar.” (K8,1,3)

“Genç alımlı güzel bir bayansanız karşınızda farklı şekilde yaklaşanlar olur. Bu bazen kıskanılmak ya da yanlış anlamlandırılmak ile suçlanabilirsiniz. Bunu yaşayan çok arkadaşım var mesela bu sizin için bir handikaptır örneğin. Zeki bir kadın olursanız bazen her şeyi görmemeniz gerekiyor.” (K10,1,3)

“Bizim kendi sektörümüzde yaşadığımız sıkıntılardan bir tanesi de çalışandan değil misafirden sarkıntılık, askıntılık ve benzeri uygulamalar çok oluyor. Özellikle iç pazarda en çok yaşadığımız sorunlardan birisi bu... Çalışanlarıma bazı şeyleri görmemeniz gerekiyor duymamanız gerekiyor (diyorum) görürsünüz duyarsınız ama yapmazsınız yani. Görmemeniz ve duymamanız daha iyi.” (K10,1,3)

Bir diğer alt tema olan “mobbinge maruz kalma” temasında ise K3, K5, K8 ve K10 katılımcıları görüşlerini ifade etmiştir. Görüş bildiren katılımcı ifadeleri aşağıda görülebilir.

“Şu da oluyor mesela. Doğum iznine gidiyor. Dönünce de bezdirme yoluna gidiliyor. Şimdi onun yerine biri geliyor o geldiğinde ne olacak? Yeni geleni çıkartsan olmaz onu çıkartsan? İkiyi yarış yapacaklar hangisi kazanırsa.. Bezdirme yöntemi deniliyor ona da. Böyle oluyor yani...” (K3,1,4)

“Ayrıca eklemek isterim ki turizmde sözlü taciz, cinsel taciz ve mobbing gibi olaylar da sıkça rastlanıyor.” (K5,1,4)

“Yani çok zor... Turizm sektöründe kadın çalışan olmak o kadar zor ki. Her türlü mobbinge, tacize maruz kalabiliyorsunuz.” (K8,1,4)

“Mobbing uygulamaları vesaire onlara girmiyorum bile...” (K10,1,4)

Dördüncü alt tema ise “kadın ve erkeklerin iletişim kurma biçimindeki farkların yarattığı zorluklar” olarak belirlenmiştir. Görüş bildiren katılımcıların ifadelerinden hareketle iletişim kurma noktasında erkeklerin ve kadınların ayrıldığı, dolayısıyla bu ayrılıkların hareket ve davranışlara yansımalarından kaynaklanan bazı iletişim problemleri ortaya çıkabileceği görülmektedir. Bu alt temada ortaya çıkmış olan 3 katılımcı ifadesi şu şekildedir:

“[...] ben şöyle bir örnek vereyim. Biz bayanlar biraz daha şeyiz naifiz. Bir insanla konuşurken biraz daha hassas yerlerinden giriyoruz, erkeklerde bu yok.” (K7,1,5)

“Yaşadığım ilginç bir olayı anlatayım. Burada 7 yıldır çalışıyorum. Bundan önce çalıştığım yerde de 7 yıl hizmet verdim. [...]şöyle düşünün bir koridor var koridorun bittiği yerde çalışanların kahve içtiği dinlendiği mola verdiği bir oda var. Yalnız o koridoru giriyorsunuz labirent gibi. Bir “L” tarzında gitmeniz gerekiyor. Bu taraftan geçerken de o duvarın o odanın arkasındasınız. Topuklu ayakkabı giymemin

başlangıcıdır önceden normalde hep düz babet giydim. Ben ne zaman o odaya çay almaya kahve almaya ya da dinlenmeye gidecek olsam bütün erkek çalışanlar birikmiş, erkeklerin muhabbetlerini bilirsiniz. İşte bel altı olur... bir sürü farklı muhabbetler.. Orada tabi düz ayakkabı ile gidiyorsunuz sessiz, çok hoş olmayan bir ortamla karşılaşıyorsunuz ya da farklı bir muhabbetin içinde oluyorsunuz. Herkes anında susuyor. Bende bu soruna bu çözümü topuklu ayakkabı giymekle buldum. Topuklu ayakkabı giyince ses yapıyor. Ben geliyorum. Bir kadın geliyor. Sesinizi ya da sohbetinizi ona göre ayarlayın. Ondan sonra çayımı kahvemiy alıyordum ve olayı da o şekilde çözdüm. En azından bunu sözsüz iletişimi beden dilini orada uygulattırdım.” (K10,1,5)

“Bu tabi aslında kişi ile ilgili bir şey. Ben bu sektörde çok şey yaşadım. Sonuçta hizmet sektörü... Mesela 2 sene önce resepsiyonda Türk bir müşteri cep telefonu fırlatmıştı üzerime. Kızım da yanımdaydı, bayramdı ve çalışmak zorundaydım. Gittim şikâyetçi oldum. Adam tatilini yaptı, ben de yasal hakkım neyse onu yaptım...” (K11,1,5)

Birinci araştırma problemi çatısı altında yer alan son alt tema ise “önyargılı yaklaşımlara muhatap olma” temasıdır. Katılımcılar, kadın çalışanların günümüzde hala birtakım önyargılarla mücadele ettiklerini işaret etmişlerdir. Toplum ve örgüt iklimi içerisinde yer alan stereotipik düşüncelerin önyargıları beslediği, hatta durumun K19’un da belirttiği gibi kadınların başarısının yadrganmasına kadar gittiği görülmektedir. Bu alt tema içerisinde K6, K8 ve K19 görüş belirtmiş ve bu görüşler aşağıda sunulmuştur.

“Sektörde kadın olmanın en büyük zorluğu ön yargıya maruz kalmak... Bir şeyi yapıp yapamayacağınızı sana bile sormadan birileri düşünüyor, ya da düşünmüyor bile ve karar veriyor.” (K6,1,6)

“Turizm sektöründe de eskisi gibi değil. Daha fazla yönetici ve daha fazla kadın çalışan görüyoruz ama daha önce turizmde çalışan kadınlara pek iyi gözle bakılmıyordu. Bu algı yavaş yavaş yıkılmaya başladı. Ya Alanya’da bile turizm bölgesi olmasına rağmen otelde çalışan bir bayana çok hoş bakmıyorlardı. Ama şimdi tamamen değişti bayanlar rahatlıkla çalışıyor artık. Böyle. Tabi kadınlar çok fazla önyargı ile de mücadele ediyorlar.” (K8,1,6)

“Turizm sektöründe kadın olmanın zorlukları elbette var. Özellikle kadınların başarılı olma durumlarının yadrgandığını gözlemlemekteyim.” (K19,1,6)

#### **2.2.4. Kadın Yöneticilerin Karar Verici Pozisyonlarda Az Sayıda Kadın Olmasının Nedenlerine İlişkin Görüşleri**

Kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarına yükselmeleri ve yönetici pozisyonunda az sayıda kadın bulunmasının nedenleri ile ilgili görüşlerine ilişkin verdikleri cevaplar üç alt kategoride sunulmuştur. Bu kategoriler; üst yönetim kademelerinde az sayıda kadın yönetici olmasını açıklayan “bireysel”, “örgütsel” ve “toplumsal engeller” olarak adlandırılmış ve bu kategorilere ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 2.4’ de verilmiştir. Söz konusu kategoriler, kategorilere bağlı alt temalar, katılımcı ifadeleri ve bulgular aşağıda sırası ile sunulmuştur.

### 2.2.4.1. Kadın Çalışanların Yönetici Olması Önündeki Bireysel Engeller

Çalışmanın ikinci araştırma sorusunun ilk kategorisi olan “Bireysel engeller” kategorisinde altı adet alt tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yönetici olma yolunda onları engelleyen şeylerden birinin de kendi kendilerine koydukları ya da kendilerinden kaynaklanan engeller olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu kategori bireysel engeller olarak adlandırılmıştır. Alt temalar; “çoklu rollere sahip olma”, “anne olmanın ikilemi”, “sorumluluk almak istememe”, “kişisel tercihler”, “kadın kimliğinin çifte açmazı: erilleşme” ve “kadınların duygusallığı” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2.4 Kadın Yöneticilerin Karar Verici Pozisyonlarda Az Sayıda Kadın Olmasına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Kate-gori	Alt temalar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	
Bireysel Engeller	1. Çoklu rollere sahip olma	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√					√	√				
	2. Anne olmanın ikilemi			√			√						√					√				
	3. Sorumluluk almak istememe			√													√		√			
	4. Kişisel tercihler	√					√					√					√					
	5. Kadın kimliğinin çifte açmazı: erilleşme	√	√	√								√										
	6. Kadınların duygusallığı			√		√			√									√				
Örgütsel Engeller	1. Uzun ve esnek çalışma saatleri	√	√	√	√	√			√		√	√		√	√		√	√			√	
	2. Otelin kurumsal olmaması							√	√		√		√	√			√	√	√		√	
	3. Kraliçe arı sendromu	√	√		√		√	√	√					√						√		
	4. Kendini kanıtlama için daha fazla çaba		√		√		√	√			√					√					√	
	5. İşverenlerin üst yönetim için kadınları tercih etmemesi										√		√	√			√				√	
	6. Gücü elde tutma isteği				√							√					√	√				
	7. Otel sahiplerinin erkek egemen olması	√																√				√
Toplumsal Engeller	1. Stereotipler		√	√	√	√					√	√	√	√			√					
	2. Mesleki ayırım (yatay tabakalaşma)				√		√				√		√				√				√	
	3. Önyargılar								√		√						√			√	√	
	4. Eş tarafından engellenme		√								√						√		√			

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ülkemizde ciddi boyutlarda yaşanmakta ve etkileri hissedilmektedir (World Economic Forum, 2017- 2018). Bu nedenle ev içi ve hane halkı ile ilgili çoğu iş halen kadın ile ilişkilendirilmektedir. Kadının hizmet veren, erkeğin ise hizmet alan pozisyonunun güncelliğini koruması kadınlar için pek çok yükü de beraberinde getirmektedir. İfadelerden de anlaşılacağı üzere, kadınların sorumlulukları iş yeri ile sınırlı kalmamakta özellikle çocuklar konusunda ekstra bir sorumluluğa sahip oldukları görülmektedir. Bu nedenle “çoklu rollere sahip olma” en çok görüş belirtilen alt temalardan biri olmuştur. Söz konusu ifadeler şu şekildedir:

“[...] hem evle hem işi idare etmek, tabi buradaki çalışma saatlerinin farklı saatler olmasından dolayı zorluk yaşıyor.” (K1,2, 1,1)

“Mesela 7 de çıkan insanlar... 7'ye on kala kadın bir an önce olsun eve gideyim yemeği hazırlayayım derdine giriyor. Erkek gece 10'da da çıkıyor, gece 2' de de çıkıyor, evinde yemeğini hazırlayan biri var nasılsa. Yöneticiler bunu gördüğü için kadını hep ikinci plana atıyorlar. Çünkü biliyor ki o eşine ve çocuğuna vakit ayırmak zorunda, kendi eşi de öyle yöneticinin...”

(K1,2, 1,1)

“... ee modelde ben tabi ki çok sıkıştım. Anneliğimle, eşliğimle ve iş arasında benim de çok fazla bölündüğüm dönemlerim oldu çünkü bizim sektörde çok uzun saatler çalışıyorsunuz. Yani ben 8'de girip 5'te çıkabilen bir insan asla olmadım.” (K2,2, 1,1)

“Yani erkek eve geldiği zaman çamaşır makinesine çamaşır atacağım, bulaşık yıkayacağım, çocuklara banyo yaptıracağım diye hiçbir şey düşünmüyor, ne yapıyor geliyor, yatıyor. Erkek ertesi güne daha dinç geliyor işe e doğal olarak da. Erkekler daha tembel aslında daha sorumluluk sahibi değiller iş yerinde ama kadınlar evde de sorumlulukları olduğu için. Ertesi gün ne yapıyorsun yorgun geliyorsun evde de çalışıyorsun çünkü evde devam ediyor çünkü kadınların yükselememe sebebi bence o zaten ya da kadın yöneticinin az olmasının sebebi çünkü performansın kaçta bölünüyor. Çocuğuna bölünüyor, eve bölünüyor, iş yerine bölünüyor bir de yönetici olduğun zaman ofisindeki ya da altındaki çalışan kişilerin de sorumluluğunu alıyorsun öyle olunca daha çok yıpranıyor kadın. Kadın için çalışma hayatı kolay değil hele turizmde çok zor...” (K3,2,1, 1)

“Kadının üzerinde bir kere çok fazla sorumluluk var, evle ilgili meseleler, iş, çocukların kıyafeti ödevi kursu vs. gibi. Yani birden fazla yükü var ve çok yıpranıyor kadın. Bazı kadınlar bunu kaldıramayabilir.” (K3,2,1, 1)

“Çünkü iş yerinde zaten akşamlara kadar çalışacaksın ayrıyeten evde de seni bekleyen bir sürü görevlerin, sorumlulukların var çünkü dediğim gibi.” (K4,2,1, 1)

“Bazı erkekler var çocuğun yaşını kaçta gittiğini tak diye söyleyemiyor yani ama annesi çocuğun derste hangi konuya kadar geldiklerini biliyorsun. İşte burada kadın pek çok kulvarda mücadele verdiği anlaşılıyor. Olay sadece iş yerinde yaşanan şeylerle kısıtlı değil yani. Buz dağının görünmeyen bir kısmı da var yani...” (K4,2,1, 1)

“Evin var, çocuğun var. Sadece burası değil. Kadını her yönden çeken yükleri var. Bu yüzden belki kadın yöneticiler az. Ama tabi bunu başaranlar da var, mücadeleyi bırakmayanlar...” K,4,2, 1,1)

“Öncelikle sen annesin zaten. Her işinden önce ömürlük bir iş yani... Kendi yaşamını geriye atacağın belki de tek şey. İşte biz yoğun çalıştığımız için çocuklarımızla bazı zamanlarda o kadar az gördüğüm oldu ki...” (K4,2,1, 1)

“Tabi bir de erkeklerin zaman sıkıntısı olmaması sebebi ile yöneticiler kadınlara çok şans vermemekteler bence. Dediğim gibi kadının işi sadece işte bitmiyor belki erkeklerinde bitmiyor ama kadından da evde beklenen şeyler oluyor dediğim gibi.” (K5,2,1, 1)

“... Yani zor... Bir şekilde bunu sağlamalısın. Eve pestilin çıkmış bir şekilde gelmiş olabilirsin ve evde her şey sana bakıyor. Yani hem evde hem de burada çalışacaksın. Koşacaksın, organize edeceksin, programlı olacaksın yani aslında çalışan tüm kadınlar gibi.” (K6,2,1, 1)

“Bizde bizim Türk kültüründe kadın genelde dışı kuş gibi yuvayı kuran gibi düşünüldüğü için ister istemez omzunda bir sürü şeyler yükleniyor. Evde de ciddi bir mesaisi var. Zaten hep o algılar yüzünden kadınlar iş yaşamına geç kaldı.” (K6,2,1, 1)

“Herkes sizden bir şey beklerken siz bulabildiğiniz tüm vakti eş çocuk ve aile çevresine anca ayırabiliyorsunuz. Dolayısıyla birlikte olunması gereken zamanlarda siz ya iş yerinde çalışıyor oluyor ya da evde pert olmuş oluyorsunuz.” (K6,2,1, 1)

“Kadının yine dediğim gibi iş dışı mesaisi var. Bunları eşit bir şekilde götürmek her babayiğidin harcı değil. Çok zor ve yorucu... Kendinden ödün vermeni gerektiriyor. Kadınları bence o yüzden çok fazla göremiyoruz özellikle bizim sektörde.” (K7,2,1, 1)

“... şöyle bir şey... Evde çocuğunuz sizden öncelikle annelik bekliyor. Yani o görevi yerine getirmek zorundasınız. Sizin çalışıyor olmanız onun için çok bir şey ifade etmiyor. Madem sen annesin bunu yapacaksın çünkü daha küçük. Belki yaşı ilerlediği zaman bu şekilde olmaz ama ne hikmetse ben ona madem öyle sen istemiyorsun seninle daha fazla ilgilenmemi istiyorsun dediğimde işi bırakayım diyorum çocuğun aklı yerinden çıkacak gibi oluyor. Hayır, hayır bırakma sen çalışmadan yapamazsın (diyor) bunu anlamıyorum ben mesela. Hayır, çalışmaya devam edeceksin diyor. Ama o anneliği her halükârda sizden bekliyor”. (K8,2,1, 1)

“Eve geç gidiyorsun, herkes yemek bekliyor, ilgi bekliyor, ödevler yapılacak vs. gibi bu şeylerde zor kadın olmak. Çok planlı ve projeli olmak zorundasın.” (K8,2,1, 1)

“... Çocuk sen artık benimle ilgilenmiyorsun diyor, o sevgiyi istiyor. Ee eşiniz sizden bir şeyler bekliyor. Hem ev kadını olacaksınız hem işte çalışacaksınız, evdeki işleri yapacaksınız eşinizi mutlu edeceksiniz, hani çalışan bir anne olmak, çalışan bir eş olmak çok zor. Kimse gelip sana sen ne istiyorsun demiyor. Biz sana ne yaparız da yardımcı oluruz demiyor...” (K8,2,1, 1)

“ İnsan bekliyor ki ya ben yoğun çalışıyorum, benden erken gidiyorlarsa masa hazır olsun onu istiyor yani. Ama hiç olmuyor. Mecbur o masayı yine siz hazırlamak zorundasınız. Yemeği siz yapmak zorundasınız. Dolapta yemeğiniz varsa bile onu çıkarıp ısıtmak onlara işkence...” (K8,2, 1,1)

“Hizmet açısından zorlukları ise kadınların iş yükü [evdeki işlerden bahsediyor] çok daha fazla...” (K9,2,1, 1)

“Birincisi her şeyden önce annesiniz bir sorumluluğunuz var ve bunu erteleme şansınız yok. İkincisi eş. Üçüncüsü iş. Bu da kadında extra extra sorumluluklara yöneliyor. Tabi böyle olunca da kadınlar dikkatlerini çok daha çabuk kaybediyorlar. Çünkü her ne olursa olsun hizmet sunuyorsanız her zaman zinde dikkatli ve güler yüzlü olmak zorundasınız.” (K9,2,1, 1)



“Erkek için sorun değil yani turizmde bile olsa uzun çalışma saatleri de olsa eve vardığında ayağını uzatır televizyonun karşısındadır... Bundan ibarettir. Baba eve bir şeyler getirmek, evin geçimini sağlamakla mükellef ama çalışan annede olay sadece eve bir şey getirmekle geçim sağlamakla olmuyor. Yapmanız gereken çok çok fazla şey var. Bir anne olduktan sonra da zaten çocuğu babaya emanet edemezsiniz. Çok zor olur.” (K10,2,1, 1)

“Görev bir tane değil. Erkeğe göre çık kapıdan. Bir de üstüne fırça yersin üç saattir ne yapıyorsun? Onun için o yatağın toplu olması çok önemli değil zaten akşam tekrar yine kırışacak.” (K10,2,1, 1)

“... Şey olarak düşünülüyor galiba belli bir yaştaki insanlar evli, çocukları var genel müdürlük tabi ki işte bazen çıkış saatleri çok uzayabiliyor. Yurt dışı görevleri olabiliyor. Bundan dolayı bence aslında... Çok da büyük bir neden yok...” (K11,2,1, 1)

“... Ben mesela sabah gelirken öğle yemeği yaptım mesela. Yemeği yaptım geldim. Ama eşim? O sorumluluğu ben daha çok hissediyorum. O da tamam yardımcı olmaya çalışıyor ama ben onun üzerinde bir sorumluluk hissediyorum. Çocuklar okuldan gelecek yemekleri hazır olsun diyorum veya evi çekip çevirmeye ilgili plan programlamayı ben yapıyorum. Yani kendimi daha rahat idare edecek fırsatları yaratmaya çalışıyorum yönetici olarak. Evdeki durumları da idare etmek adına...” (K16,2,1, 1)

“ Biraz önce dediğim gibi kadın çok yoruluyor evine eşine çocuğuna vakit ayırırken. Bu sadece turizm de değil genel anlamda bütün iş hayatında böyle.” (K16,2,1, 1)

“Kadın aslında hem evini çekip çeviren hem iş yerini çekip çeviren hem çocuğunu çekip çeviren ilgilenen her yer de hep derler ya kadınlar daha zeki erkeklerle göre diye öyle bir inanış var bilmiyorum doğru mu? Beynimizi birçok şeye yorduğumuz için... Yani evet iş yerindeyken evi de düşünüyorsun, işte evdeyken işi düşünüyorsun, işteyken çocuğu düşünüyorsun, akşam gidince şunu şunu yapmam lazım diyorsun.” (K17,2,1, 1)

Birinci alt tema ile uyumlu olacak şekilde en çok görüş belirtilen ikinci alt tema ise “anne olmanın ikilemi” olarak adlandırılmıştır. Kadınlar çocukları noktasında eşlerinden daha yüksek oranda bir sorumluluk hissetmektedir. Özellikle küçük yaşta çocuk ve bebekleri olan annelerin bu gel-gitleri daha yüksek seviyelerde yaşadıkları hatta bu nedenle işlerine odaklanma sorunu ve performanslarında düşüklük ya da verimsizlik yaşayabildikleri anlaşılmaktadır. Nitekim aşağıdaki ifadelerle bu düşünceleri somutlaştırmak mümkündür:

“[...] ama kadın bir, iki saat... Mesela ben gece onlara kadar gece birlere kadar çalıştığım dönemler de oldu mesela mesai saatini doldurduktan sonraki performansın düşüyor neden? Ne kadar evi evde bırakıyorum, iş yerinde işi yapıyorum desen de mesain dolduktan sonra aklın eve gidiyor çünkü oradaki sorumlulukların ön plana çıkıyor öyle olunca da performansın düşüyor mecburen.” (K3,2, 1,2)

“Çalışırken aklının bir köşesinde çocuğu ne yaptı, ne yedi, ne içti onu düşünüyor. Ben bu konuda mesela her zaman elimden geleni yapmaya çalışırım kadın olduğum için anne olduğum için anlarım.” (K6,2, 1,2)

“ ... (oğlundan bahsediyor) büyüdü ondan sonra... Bakıcısı vardı tabii ki... Bir taraftan kafan, beynin hep burada bakıcı da olsa yine düşünülüyor yani.” (K12, 2, 1,2)

“ [...] o yüzden işte kadını yıpratıyor. Bir yönden düşünüyorsun çocuk nasıl oldu, ateşi var mıdır veya nasıl düzeldi mi falan. Ama öbür taraftan da ofiste bitirmen gereken işler var onları da yapıyorsun. Her ikisini de idare etmek zorundasın yani ben bunu kendim birebir yaşadım.” (K17, 2,1, 2)

“Tabi ki kadınlar işteyken evi de düşünür, çocuğu da düşünür. Tamam, kadın %90 düşünüyorsa bazı erkekler %10 düşünüyor” (K17,2, 1, 2)

Bir diğer alt tema ise “sorumluluk almak istememe” olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların ifadelerinden ulaşılan bulgulara göre kadın çalışanlar omuzlarında hissettikleri çoklu roller, özellikle çocuklarına ve ailelerine daha fazla zaman ayırmak ve ev ile ilişkili diğer konuların aksamadan yürütmesi için bazen iş yerinde sorumluluk almak istememektedirler. Bu da kadınların ancak orta kademelere kadar yükselmesine olanak vermektedir. Katılımcılar kadınların karar verici pozisyonları hedeflemediklerini ve buldukları konum ile yetindiklerini vurgulamışlardır. Katılımcı görüşleri şöyledir:

“Yani birden fazla yükü var ve çok yıpratıyor kadın. Bazı kadınlar bunu kaldıramayabilir. Turizmde mesai saatleri de çok yıpratıcıdır. Bu yüzden bazı kadınlar çok fazla sorumluluk almak istemez.” (K3, 2, 1, 3)

“Sen kendinle ve evinle ilgili kendini engelliyorsun sana kimse bir şey yapmıyor zaten. Baskı olarak herhangi bir şey yok sorumluluğunu biliyorsun. Mesela mesaiye kalmak problem oluyor diyoruz ya, sen masanda her şeyi bırakıp gidebilirsin sana kimse bunu yapmak zorundasın demiyor ama senin karakterinde bunu bitirmek zorundayım diyorsan kalıyorsun. Engellenme olarak herhangi bir şey karakterle ilgili o ya kişisel yapıyla ilgili” (K3, 2, 1, 3)

“Özellikle aileme ilgim ile alakalı haksızlık ettiğimi düşündüğüm zamanlarda. Belki kendi kendimi engelledim, strese girdim”. (K3, 2, 1, 3)

“Yani bayan bir çalışan onları [ev ve çocuklar ile ilgili sorumlulukları kastediyor] hallettiği zaman şeye gelebilir yani yönetici durumuna gelebilir. O kısmı halletmeyi sorun görüyor zaten bayanlar. Onu halledemeyeceğini düşünüyor kadınlar o yüzden departman müdürü olarak kalmayı tercih ediyorlar.” (K16, 2, 1, 3)

“Sadece kendimizden ödün vermemiz gereken yerler oluyor. Mesela ben bir dönem saat 6’da çıkabileceğim bir işi satış pazarlama müdürlüğü yaptım, önbüro müdürlüğü yaptım. Otel müdürlüğü yapmadım neden? Çünkü çocuğum küçüktü... O yüzden 6’da çıkıp çocuğuna vakit ayırman gerekiyor ki bu şart anne sevgisi en önemli şey. Ne yapıyorsun? Kendinden feragat ediyorsun. Bu anlamda özveri gerekiyor.” (K18, 2, 1, 3)

“Benim çok tanıdığım ön büro müdürü arkadaşım var. 6’da çıkabildiği için önbüro müdürlüğü yapıyor. Çünkü iki çocuğu var.” (K18, 2, 1, 3)

“[...] öyle arkadaşlarımız zaten departman müdürü olarak kalıyorlar. Mesela önbüro müdürü, muhasebe müdürü, housekeeping müdürü olarak kalıyorlar. Var öyle arkadaşlarım yani...” (K18, 2, 1, 3)

K1 nolu katılımcının; "... bu değişmez, ne kadardır ki, zincir otelleri acenteleri toptasınız baksanız onların bile çoğu bir aile şirketi, hepsi bir yakınlarını koyuyorlar. Yakın zamanda değişmez ama çok sonra belki değişebilir. Sermaye kadınlara doğru el değiştirirse... O da zor yani..." sözleriyle öğrenilmiş çaresizlik içinde olduğu görülmektedir. Yakın zamanda bu durumun çözüme kavuşturulabileceğine inanmamaktadır.

Bir diğer alt tema ise "kişisel tercihler"dir. Bu alt temadan elde edilen bulgular ışığında görülmektedir ki turizm sektöründe çalışan kadın çalışanlar bazı tercihler yapmak durumunda kalabilmektedir. Örneğin K16 kadınların kendilerince gerekçelerle genellikle önbüro departmanında müdür olarak kalmayı tercih etmelerine değinmiştir:

"Şimdi önbüro departmanına baktığımızda genelde bayanlar vardır orada. Departman müdürü olarak. ve daha çok tercih ederler orayı. Neden çünkü şeydir bir bölümün sorumluluğunu alıyor. Ayrıca çalışma saatleri de sabah gelir akşam belli bir saatte çıkar. Ve bir bölümden sorumludur. Ama bir bayan yönetici bütün departmanlardan sorumludur. Hepsisiyle ilgili bir sorumluluğu vardır. O yüzden önbüro departmanı daha çok tercih eder bayanlar. Çalışma saatleri açısından. Yani ben çıkayım şu saatte evime gideyim diye o şekilde düşünürler". (K16, 2,1, 4)

K1 de benzer şekilde bankacılık mesleğinin kadınlar tarafında oldukça tercih edildiğini ya da bazı kadınların da çalışmamayı tercih ettiğini belirtmiştir.

"Bankacılık sektöründe de çok çalışan kadın vardır mesela. Neden, sabah 9 da gidiyor, akşam 6 da çıkıyor, evine gidiyor, çocuğuyla çocuğuyla ilgileniyor. Turizm öyle değil, bırakın sadece yönetici olmak değil, orta kademesinde bile bir saat mefhumu yok, kadın çok fazla yer alamıyor, belli bir yere kadar çalışıyor, resepsiyondur, santraldir, karşılamadır" (K1,2,1, 4)

"Bazıları çalışmayıp çocuğuna bakmayı tercih ediyor. Tabi bu bir tercih meselesi... Ama yanlış olur, çocukların da kendi başına büyümeyi öğrenmesi lazım yani toplumda." (K1, 2, 1,4)

"(orta kademe yöneticilikten bahsediyor) Kadın da orada olmayı tercih ediyor çünkü kadının çıkış saati belli evine vakit ayırabiliyor. Genelde bu da etkili... Aslında kadınlar da o fırsatı yakalamak istemiyor. Birbirine paralel bundan dolayı da otel sahipleri bunlara fırsat vermiyor." (K11, 2, 1,4)

"Ama dediğim gibi çalışma şartları bayanları farklı tercihler yapmaya şey yapıyor, itiyor" (K16, 2, 1,4)

"Bayan ve çok parlak bir çalışmamız vardı. O yönetici olarak iyi bir yere gelebilirdi. Hem tecrübe hem kişilik olarak yapı olarak ama evlendikten sonra eşi tercih etmedi turizm sektörünü bıraktı yani. Şu anda o aklıma geldi." (K16, 2, 1,4)

"Ama kendinizi kabul ettirip insanlara kim olduğunuzu anlatana kadar yaşanan zorluklara dayanamayan, daha en başından vazgeçip işi bırakan kadın personel de çok oluyor." (K6, 2, 1,4)

Bir diğer önemli alt tema da "kadın kimliğinin çifte açmazı: erilleşme" olarak adlandırılmıştır. İfadeler incelendiğinde, kadınlar yöneticilik pozisyonları için duygusal olmaları ya da yönetme becerisi ve otoriteden yoksun olmaları dolayısıyla eleştirilmektedirler.

Bu nedenle de kadın yöneticiler kendilerince bir koruma kalkanı geliştirmekte ve kadınsı bir özellik olarak atfedilen duygusallıkla birlikte diğer kadınsı yönlerini de gizlemektedirler. Böylece bir erkek gibi davranarak onlardan biri olduğunu ispat etme yada cinsiyetsiz nötr bir kişi olarak gelecek eleştirilerden korunma yollarını seçebilmektedirler. Katılımcı ifadeleri şöyle incelenebilir:

“Bizim burada mesela yöneticilerimiz var, departman müdürlerimiz var, mesela kadın müdürüm de oldu benim, ama erkek gibi bir müdürdü. Saat mefhumu yoktu, istediği gibi gelip gidiyordu, organizasyonların başında durabiliyordu.” (K1, 2, 1,5)

“Hani hiç kimse tarafından bir kadın müdür gibi görülmedim yani... Ama kadın gibi davranan müdürler var, çok agresif davranan, çok kaprisli bayan müdürler var. Ben de şahit oldum zamanında.” (K1, 1, 2, 1, 5)

“Yönetici olarak son müdür pozisyonunda kendimi bu şekilde bayan olarak değil de insan olarak kabul ettirmenin zorluğunu yaşadım evet. Bu tarz şeylerde yaşadım” (K2, 1, 2, 1, 5)

“Benim çizgilerim bellidir. Benim tavrım her zaman bellidir. Belli bir noktaya kadar... O çizgiden sonra ben kadın değil insanımdır. Bunu hep söylüyorum. İş hayatındaki bütün arkadaşlara da gerçekten en büyük tavsiyem o. Dişiliklerini bir tarafa atıp kendi iş yönlerini parlatmaları gerekiyor.” (K2, 1, 2, 1, 5)

“Bu yüzden kadın yöneticiysen biraz otoriter olacaksın yeri gelecek o zayıf yerlerini göstermeyeceksin... Aslında bu çelişkili bir durum... Bunu çok abarttığında bu da erkek gibi, nasıl kadın diye eleştiriliyorsun. Aksi takdirde olduğu zaman da çok duygusal olduğun için eleştiriliyorsun.” (K3, 1, 2, 1, 5)

“Aa tabi şey sıkıntılar oluyor. Mesela benden önceki bayan bu işi bayan olmayı kullanarak bir yerlere gelmiş bir şeyleri hallettirmiş. Tabi bende aynı sektörde bir bayan olarak pozisyonumu devam ettirince insanların bana yaklaşımı birazcık bu yüzden sıkıntılı oldu ilk başlarda. Bunda biraz sorun yaşadım ama oturdu yani. O oldu.” (K7, 1, 2, 1, 5)

“... (kadın yönetici) sabırlı güçlü bir dişi aslan gibi olmalı yani hem erkek duygularına sahip olmalı hem de kadın gibi hareket edebilmeli...” (K11, 2, 1, 5)

K7 ise bu düşüncelere karşı çıkmış, kadın karakterini gizleme gereği duymadığını ve bu düşünceye katılmadığını şu sözleri ile dile getirmiştir:

“Yoo, hayır ona katılmıyorum ya. Ben işyerinde çıtı pıtı gezerim mesela hiç öyle şeylere girmem. Kimse bana saçma sapan bir şeyle gelmez. Mesafeyle ilgili. Ama çok da sıcakkanlıyım yani.” (K7, 2, 1, 5)

Takip eden alt tema ise “kadınların duygusallığı” olarak adlandırılmıştır. Duygusallık aynı zamanda alanyazında üzerinde çokça durulmuş olan önemli cinsiyet stereotiplerinden biridir. Kadınlar duygularını yönetme konusunda çoğu zaman eleştirilmiştir. Bulgulara bakıldığında kadın yöneticilerin de bu kavrama maesafeli yaklaşmakta olduğu, kadınların dizginlemesi gereken ya da dozunda kullanılması gereken bir özellik olarak gördükleri anlaşılmaktadır. K3 ve K16, şu sözlerle ifade etmektedir:

“Kariyer yolculuğunda evet bazı ayrımcılıklar var bence. Kadınların olaylara duygusal yaklaşımları nedeniyle bazen bu oluyor. Bu yüzden kadın yöneticiysen biraz otoriter olacaksın yeri gelecek o zayıf yerlerini göstermeyeceksin. Açığın görüldüğü zaman eleştiriliyorsun.” (K3, 2, 1, 6)

“Bayan olarak avantajı şu diyebilirim bayanlar daha duygusal oldukları için bende bunu yaşıyorum hem şey açısından duygusal olarak yaklaşıyorsunuz insanlara ve alt kadronuzda çalışanlara. Hem de bir yandan da belli bir seyrinde tutmak zorundasınız onu.” (K16, 2, 1,6)

“Bunların dışında kadınların duygusal olmaları bahanesiyle yönetme becerisinden yoksun görüp ve üst pozisyonlar yerine orta pozisyonlarda görevlendirilmeye bırakılıyor.” (K,5, 2, 1, 6)

K8 ve K13 ise kadınların duygusal olması yönündeki eleştirileri kabul etmekte ve bu yönlerini törpülediklerini şu sözleri ile anlatmıştır:

“Kadın yöneticinin fazla olmamasının nedenlerinden birisi şu: kadınlar çok duygusal yaklaşıyor işe. Ben bir kadını ama hiç bir zaman duygusal yaklaşmadım işe. O konuda biraz gaddarım. %70’i diyelim çok duygusal yaklaşıyor. Karar verirken doğru kararlar veremeyebiliyor. Hani vicdanı daha öne çıkıyor. Orda biraz sıkıntı var. Erkekler biraz daha tercih ediliyor karar verme mekanizmasında”. (K,8, 2, 1, 6)

“[...] ama özellikle soğukkanlılığım, özellikle kadın olmama rağmen soğukkanlılığım her zaman devreye giriyor. Hani orada röportajınızın başında bahsettik ya bayanlar hani biraz daha duygusal olabiliyor falan diye. Ama bende o kısmı olmuyor işte. O konuda kendimi soğukkanlı olduğum için... Aslında bu benim güçlü yönlerimden bir tanesi diyebilirim.” (K13, 1, 2, 1, 6)

#### **2.2.4.2. Kadın Çalışanların Yönetici Olması Önündeki Örgütsel Engeller**

İkinci araştırma sorusunun ikinci kategorisi de “kadın çalışanların yönetici olmalarının önündeki örgütsel engeller” olarak adlandırılmıştır. Kadınları alıkoyan unsurlar bir önceki kategoride kendilerinden kaynaklanırken burada ise çalışılan kurum yani işyerinde uygulanan politikalar ve sektörün yapısal özellikleri öne çıkmaktadır. Bu kategoride belirmiş olan alt temalar şunlardır: “uzun ve esnek çalışma saatleri”, “otelin kurumsal olmaması”, “kraliçe arı sendromu”, “kendini kanıtlama için daha fazla çaba”, “işverenlerin üst yönetim için kadınları tercih etmemesi”, “gücü elde tutma isteği”, “otel sahiplerinin erkek egemen olması”.

Katılımcılar tarafından en çok görüş ifade edilen alt tema “uzun ve esnek çalışma saatleri” olmuştur. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi turizm doğası gereği dinamik ve 7 gün 24 saat hizmet verilen bir sektör olduğu için çalışanları zorlayabilmektedir. Özellikle sorumlulukları sadece iş yeri ile sınırlı kalmayan kadınlar açısından düşünüldüğünde bu koşulların onları daha da zorladığı görülmektedir. Bu duruma vurgu yapan katılımcı görüşleri şöyledir:

“Yani şöyle yaşıyorsunuz, hem evle hem işi idare etmek, tabi buradaki çalışma saatlerinin farklı saatler olmasından dolayı zorluk yaşıyor. Yani eşinizde bu sektörde değilse başka bir sektördeyse akşam altıda

evde oluyor eşin. Sizin ama işiniz 11'e kadar sürebiliyor. Ya da gündüz 12 de gelip gece 11de çıkabiliyorsunuz.” (K1, 2, 2, 1)

K1 turizmde çalışma saatlerinin kadınların çalışması ve yükselmesi açısından en büyük sorun olarak görmüş ve sözlerini şöyle sürdürmüştür.

“Çalışma saatlerinden dolayı olduğunu düşünüyorum. Bankacılık sektöründe de çok çalışan kadın vardır mesela. Neden, sabah 9 da gidiyor, akşam 6 da çıkıyor, evine gidiyor, çocuğuyla ilgileniyor. Turizm öyle değil, bırakın sadece yönetici olmak değil, orta kademesinde bile bir saat mefhumu yok, kadın çok fazla yer alamıyor, belli bir yere kadar çalışıyor, resepsiyondur, santraldir, karşılamadır. Ama asıl aktif görevler hep akşamları başlıyor. Organizasyonlar akşam. İnsanlar otele sabah 9 da girip yatmıyor, akşam 7 den sonra giriş yapıp yatıyor. 7 den sonra yemeğini yiyor. Ya da bir organizasyon yapılacaksa 7 den sonra oluyor. Düğünler, konaklamalar hep 7 den sonra oluyor. Yani bizim işimiz hep 7 den sonra başlıyor. Sabahları da çıkış yapıp gidiyor insanlar.” (K1, 2, 2, 1)

“... Tamamen saatten kaynaklı bir şey... Gene biz otelde sabit duruyoruz, turizm acentelerinde sürekli otellerle iş yapmak isteyenlerin arasındaki acente biliyorsunuz bunlar. Sürekli o insanları aşılıyor otellere götürüyor, organizasyonun başında duruyor. Biz de acentelerden iş alıyoruz. O işin tamamı boyunca başında duruyor. Antalya'da yapıyor, Sivas'ta yapıyor ve iki hafta Ankara'daysa iki hafta şehir dışındalar. O yüzden de bayanlar pek buna giremiyor. Otelerde de saatten dolayı giremiyor. Onun için yani, turizmin bir saati olmadığı için.” (K1, 2, 2, 1)

“Anneliğimle eşliğimle iş arasında benim de çok fazla bölündüğüm dönemlerim oldu çünkü bizim sektörde çok uzun saatler çalışıyorsunuz. Yani ben 8 de girip 5 te çıkabilen bir insan asla olmadım. Benim en erken eve gidişim 7 buçuk 8.” (K2, 2, 2, 1)

“Turizm de mesai saatleri de çok yıpratıcıdır.” (K3, 2, 2, 1)

“Benim açımdan bizim sektörde esnek çalışılma saatleri olması sebebi ile zorlukları var. En büyük zorluk bu diyebilirim.” (K3, 2, 2, 1)

“Turizmde vardiyalı çalışıyorsun, sabah sekiz akşam dört ya da 4-12 çalışanlarda var onun dışına çıkamıyorsun normal elemansan. Ama müdürsen gitmiyorsun mesela üç beş saat geç gidiyorsun hani kendine göre çalışıyorsun”(K3, 2, 2, 1)

“Mesela ben gece onlara kadar gece birlere kadar çalıştığım dönemler de oldu mesela mesai saatini doldurduktan sonraki performansın düşüyor neden ne kadar evi evde bırakıyorum iş yerinde işi yapıyorum desen de mesain dolduktan sonra aklın eve gidiyor. [...] Bu defa da senin üstündeki yönetim kurulundaki insanlar ne yapacak altıdan sonra da çalışabilen ya da mesaisi esnek olan erkekleri tercih edecek çünkü erkeklerin sıkıntısı olmuyor, saat kavramı yok, özgürler ama bayanlar istediğin kadar güçlü ol, istediğin kadar özgüvenin yüksek olsun evet bekar da olsan evli de olsan hiç fark etmiyor eve belli saatlerde girmen gerekiyor maalesef şartlar öyle yani öyle olunca bunlar başarını etkiliyor tabi sınırlanmak durumunda kalıyorsun.” (K3, 2, 2, 1)

“Her sektörde olduğu gibi turizmin de kendine has özellikleri var. Burada çok yoğun çalışıyoruz. Sadece uyumak için artı zaman kalıyor bazen. İşte bu yoğunlukta zor oluyor. Eve geç gidiyorsun, herkes yemek bekliyor, ilgi bekliyor, ödevler yapılacak vs. gibi bu şeylerde zor kadın olmak.” (K4, 2, 2, 1)

“Turizm sektörü yoğun bir sektör olduğu için çoğu zaman fazla mesai yaparak çalışma gerektirir. Sürekli fazla mesaili çalışmak da kadınları fazlasıyla hem iş hayatında hem ev – aile hayatında oldukça zorlar. Turizm sektöründe çalışma saatlerinin vardiyalı olması da kadın çalışanlar için sorundur. Örneğin 16:00 – 24:00 veya 24:00 – 08:00 saatlerinde çalışmak bir bayan için oldukça zordur.” (K5, 2, 2, 1)

“Çalışma saatleri çok fazla. 8 saat çalışmıyoruz keşke 8 saat çalışabilsek. İşlerim yetişmiyor. 8 saatin 7 saatini hiç nefes alamadan çalışıyorum desem yeridir.” (K8, 2, 2, 1)

“Kadının bir kere sorumluluğu sadece iş ortamında değil işveren çalışanını son noktaya kadar kullanmak ister mesela özel sektörde özellikle devlet kadrosu olmayan yerlerde saat sınırlamanız yoktur. Size bir iş verilir göreviniz vardır göreviniz 7/24tür sadece belirli saat aralığına onu sıkıştıramazsınız. Bazen örneğin turizm sektöründe müşteri hizmet saatleri bellidir. Herhangi bir sorun yaşanmamak adına belirli saatlerde bulunmanız gereken şeyler vardır. Saat diyelim ki 10 da çıktınız, sorumlu olduğunuz diğer alan eviniz eşiniz çocuğunuz... Buralardan fedakârlık yapmak zorunda kalıyorsunuz ve bunun da ev ortamında da ataerkil yani erkeğin egemen olduğu bir durum varsa zaten eş de böyle bir şeyi kabul etmiyor.” (K10, 2, 2, 1)

“Şey olarak düşünülüyor galiba belli bir yaşta ki insanlar evli, çocukları var genel müdürlük tabi ki işte bazen çıkış saatleri çok uzayabiliyor. Yurt dışı görevleri olabiliyor. Seyahat engeli olabiliyor. Bundan dolayı bence aslında çok da büyük bir neden yok...” (K11, 2, 2, 1)

“Ben şöyle bir şey söyleyebilirim kesinlikle en önemli durumu hani çalışma saatlerini söyleyebilirim [...] Ben ama başlıca nedeni özellikle evli hanımlar da çalışma saatleri diye düşünüyorum” (K13, 2, 2, 1)

“Mesai saatlerinin esnek olması nedeniyle zorluklar yaşanıyor. Ben de zaman zaman bunun zorluğunu yaşadım.” (K14, 2, 2, 1)

“Ama şunu da kabul etmeniz lazım ki çalışma şartları [mesai saatlerini kastediyor] açısından biraz daha zorlu bir sektör.” (K16, 2, 2, 1)

“Birincisi şeydir bence çalışma saatleridir. Yani bir yönetici yeri geldiği zaman geç vakte kadar burada kalabilmelidir. Dışarı hayatta sürekli aktif olmak durumundadır. Sadece otelin içinde değil seyahat acentalarıyla tur operatörleriyle mesela yurt dışına gidebilmeli şehir dışına çıkabilmeli otel dışına acıkabilmeli. Gerektiğinde burada kalabilmeli mesela bayan olarak bu tür şeyleri var. Handikapları var.” (K16, 2, 2, 1)

“Mesela yazın tamam, mesai 7’de bitiyor ama 7’den sonra bitmesi gereken işler var. Hadi ben bitirdim mesaim bitti hadi gidiyorum diyemiyorum. Diyemem orada bitmesi gereken işler var yazın da birkaç ay bunlara katlanıyorsun. İşte 4 ay belki yüksek sezonda bu durum da ailen evin ikinci plana düşebiliyor mecburen yoksa şey oluyor ya işi ya evi tercih edeceksin. Yani çelişkisi böyle...” (K17, 2, 2, 1)

“Bizimki gibi bir ailede de 9-5 gibi bir mesaide çalışıp da cumartesi pazarları izin olsa nasıl olurdu bilmiyorum. Evet, o bambaşka bir şey olurdu. Bizim standardımızın dışında olurdu.” (K20, 2, 2, 1)

Kadınların üst yönetimlerde olmasını kısıtlayan faktörler konusunda görev yapılan otelin kurumsal bir yapıda olmaması eleştirilen önemli bir konu olarak belirmiştir. Dolayısıyla bu alt tema “otelin kurumsal olmaması” olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların ifadeleri aşağıda belirtilmektedir:

“Bence onlarda (kurumsal otelleri kastediyor) daha iyidir (terfi olanaklarını kastediyor) çünkü onlar baya baya artık kurumsallaştılar ki onlarda bayan yöneticileri de gerek arkadaşlarımdan gerek yaptığım araştırmalardan veya işte seminer için gittiğim otellerde falan görüyorum daha fazla bayan yöneticiler var diye düşünüyorum. Bence bakış açıları en azından vizyonu daha geniş işletme sahiplerinin diye düşünüyorum.” (K13, 2, 2, 2)

“Belki daha kurumsal olan otellerde bunlar yaşanmıyordur. Bizim gibi sezonu 4-5 aya sığdırmış oradan ne kazanabilirsem kardır. Sezonu 12 aya yayamadığımız için işte 4-5 ayda da bütün sezonu kurtarmaya çalışıyoruz. Ne gelirse bizimdir diyoruz. O yüzden de o uzun mesai saatleri... Belki bir İstanbul da veya atıyorum Antalya'daki daha kurumsal otellerde bunlar yaşanmıyordur diye düşünüyorum ama bizim bölgemizde turizmin 5 ay 6 ay yoğun yaşandığı yerlerde hepsi bizim olsun hepsi bize gelsin mantığıyla hareket edersek maalesef bu bölgede çok kadın yöneticiyi göremiyoruz.” (K17, 2, 2, 2)

K16 ise kurumsal olan otellerde bile kadınların aynı problemlerle yüzleştiğini söyleyerek bir eleştiri daha getirmiştir. Bu tarz otellerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında olanların aileden geldiklerini, herhangi bir başka kadının bu pozisyona erişebilmek için sıfırdan yani en alt kadrolardan başlaması gerektiğini belirtmiştir:

“... yani mikroya indiğiniz zaman doğru aynı şeylerle karşılaşıyorlar. Bu benim söylediklerim sadece küçük işletmelerde değil kurumsal işletmelerde de aynı şekilde. Ve kurumsal işletmelerde bayan yöneticilere baktığınız zaman ya aileden geliyor oluyorlar ya da aileyle alakası yok ise mesela birkaç arkadaşım var en alttan başlıyor işletmede çalışmaya yavaş yavaş kendini göstererek yıllar içerisinde yönetim şeyine geliyorlar yönetici durumuna geliyorlar. Yani onlar yönetici durumuna gelene kadar epey bir yol kat etmiş oluyorlar. En alttan başlayıp yavaş yavaş basamakları tırmanıyorlar öyle birkaç arkadaşım var.” (K16, 2, 2, 2)

“Bir de turizm sektöründe (kurumsal olmayan) otel işletmelerinde bir hiyerarşik yapı da yok. Herkes her işin içinde... Herkes herkesi farklı bir yapısının içerisinde... O yüzden de bir bayanın yapabileceği iş erkeğin yapabileceği iş diye biraz daha ayrılıyor bence.” (K7, 2, 2, 2)

“Özellikle Alanya bölgesinde şu da çok büyük bir etken... Aile otelleri var burada, çok fazla kurumsal yapı yok. Zincir otel değil. Zamanında yerini satmış oraya otel yapmış, turizmden aslında çok da fazla anlamayan insanlar, turizmin mantığını anlamayan insanlar işte karı koca üç beş çocuk kim varsa bunların hepsi yönetici. Birine hesap verirken sadece birine değil hepsine veriyorsunuz.” (K8, 2, 2, 2)

K10 ve K 20 ise kurumsal otellerdeki oturmuş ve disiplinli işleyişin de bir anlamda ters tepki yapabileceğini ve kendilerinin bilinçli olarak daha küçük ve aile oteli tarzında otelde çalışıyor olmalarının kendileri açısından bir takım avantajları olduğunu şu sözleriyle ifade etmişlerdir:

“(kurumsal işletmelerde yönetici olmak) muhtemelen daha kolaydır çünkü karşınızda sabit bir patron yok. Bireysel kişi olmadığında karşınızda sizi değerlendirecek kişi bir birey değil de bir yönetim kadrosuysa o kadronun için de de birden fazla bayan olacağı için çok daha fazla hani buralar kadar çok



bakılmayacaktır diye düşünüyorum yükselmeye ilgili. Daha çok iş odaklı gidecektir. Oraların dezavantajı da kadın ya da erkek “title” almak daha zor. Yarıştığınız kişilerin eğitim seviyesi yüksek. Bir yerde sıyrılabilmek için çok donanımlı olmanız gerekiyor ama herkesin iyi olduğu bir yerde daha büyük sıkıntı yaşarsınız.” (K20, 2, 2, 2)

“Çok iyi şartların verildiği tesislerde zaten çok kaliteli insanlar bilgili başarılı insanlar çalışırlar bunların arasında terfi almak pozisyon almak zor. Aa buraya geldiğiniz zaman şöyle bir imkânınız olur kendiniz çok iyi yetiştirirsiniz başarılısınızdır title almak istiyorsunuz giderseniz daha düşük bir rakamla başka bir tesise title alarak geçersiniz. 5 yıldızlı tesiste çalıştınız çalıştınız ve title almak istiyorsunuz. 3 yıldızlı tesiste title alabilirsiniz. Çok basittir yani bu. Şartları düşüktür ama alırsınız. Fakat burada konu 3 yıldızlı tesiste mi title almak yoksa 5 yıldızlı tesiste alabilmek için daha fazla sebat mı göstermek hani bireysel kararlarla ve karşınıza çıkan fırsatlarla da doğru orantılı.” (K20, 2, 2, 2)

“İstanbul’da çalışmışım. İstanbul’da çalıştığımda bu iş şu açıdan bana göre değil dedim. İstanbul’da da biraz farklı... Çay saatlerinde çay içersiniz önünüzde çayınız yoktur, aralıksız gidiyordu her şey o anda affedersiniz tuvalete gitmeniz gerekiyorsa eyvah eyvah eyvah diyerek gidersiniz. Çünkü kaybedeceğiniz 3-4 dakikanız vardır orada. Ondan sonra masanıza dönersiniz eski fabrika işçileri gibi hani vardı ya tık tık otomasyona girersiniz ondan sonra ding hadi yemek vakti geldi hadi bir daha toparlanılır hızlıca yemeğe gidilir. Bu askeri tarzda veya fabrika işçisi tarzında hayat bize uygun değil” (K20, 2, 2, 2)

“... Küçük otellerde çok fazla inisiyatif kullanmanız gerekir. Örneğin benim şu an bulunduğum konum küçük bir otel. Muhasebe ufak tefek alımlar evrak takipleri acenta yazışmaları sözleşmeleri vesaire bunları hep biraz biraz bilmek zorundasın. Bunu devam ettirmek zorundasınız. Âmâ büyük otellerde size bir iş verirler ve verilen o işi en iyi şekilde yapmanızı isterler. Hata kabul etmezler. Her şey prosedürüne uygundur. Örneğin başınız ağrıdı o gün çıkmak istediniz ya da çocuğunuzun okulundan telefon geldi acil gitmek öyle bir lüksünüz yoktur yani kanunlar kurallar bellidir. Ama küçük otellerde eksisinin yanında artıları da var.” (K10, 2, 2, 2)

“Herkes her işin ucundan biraz tuttuğu için esnek saatleriniz olur. Tamam, saat altıda çıkıp gitmezseniz ya da altıdan sonra mesainize işlemez ama gün içerisinde acil bir işiniz olduğu zaman da yerinize birini ayarlayıp bir beş on dakika çıkabilme rahatlığınız özgürlüğünüz var. Benim küçük oteli tercih etmemin en büyük nedenlerinden birisi çocuklarımın bu geçiş evresinde daha esnek olabilmek.” (K10, 2, 2, 2)

Yine K12 kurumsal olmayan küçük işletmelerde yöneticilik yapmanın bir takım zorlukları olduğunu da şu sözleriyle belirtiyor:

“Ben açıkça görmedim Türkiye’de yaşadığım sürece duymadım yani duymadım yani kurumsal yerlerde böyle bir şey görmedim, küçük otellerde tabii ki çok iş var, çok işleri yapabilmem gerekiyor. İstanbul’da mesela diyelim ki Hilton’da bir iş için gidiyorsunuz oraya şimdi mesela rezervasyon şefi misiniz veya ön büro müdürü müsünüz veya diyelim ki müdürsünüz ama sadece oranın müdürsün yani onun için alınıyorsunuz... Ben mesela 50 parçaya bölünüyorum satın almasından ön bürosuna misafir ilişkilerinden Guest relationdan tutun misafir görüşmeleri misafir girişlerine bakıyorsun ediyorsun. Geceleri animasyonlara bakıyorsun burada birçok işleve sahip olman gerekiyor. Küçük işletme sahipleri de bunu bekliyor, ama beklediği için tabii ki biraz daha sıkıntılı olabilir. Bu ayrıştırmalar yapılamıyor. Yani

oralarda tek bir iş için ordasın ama burada sadece ön büro müdürü değilsiniz veya bunları rezervasyona gireceksiniz oradaki büyük yerlerin rezervasyon müdürü olur ama burada bölünmek zorundasınız.” (K12, 2, 2, 2)

“Küçük yerlerde de tabi insanlar uzun süreler çalışıyor ben mesela 20 senedir buradayım burada benim altımdan gelmek isteyen birisi varsa gelemez çünkü ben buradayım öyle bir şansı az olacak.” (K12, 2, 2, 2)

Aile otelleri de katılımcılar tarafından eleştirilen bir konu olmuştur. Bazı katılımcılar aile içerisinden gelen kadınların bazı pozisyonlara yükselmesinin mümkün olduğu vurgulamışlar, bazı katılımcılar ise aile içerisinde bulunan kadınların bile yönetimden uzak tutuldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Birkaç görüş şu şekildedir:

“Ben daha önce 15 sene X (burada bankanın adını veriyor) bankasında müdür yardımcısı olarak yöneticiydim. Oradan istifa ettim. Burası bizim kendi işletmemiz. O yüzden de buraya yönetici olarak devam ettim. Kendi aile şirketimiz olduğu için... [...] Bizim aileden olduğu için biz tabi direkt yönetici olarak başlayabildik. Ama diğer alttan başlayan insanlar için belli bir yere kadar gelecekler mecburen yani. Çünkü zaten genelde turizm hep aile şirketleriyle yönetilen bir şey... Ve insanlar genelde bu şirketlere kendi yakınlarını alıyorlar. Aşağıdan başlayıp yükselen insanlar için zor, çünkü kendi şirketleri çoğu insanın hep de yakınlarını getiriyorlar yönetime.” (K 1, 2, 2, 2)

“... (kadın müdürlerden bahsediyor) olanlarda ya otelin sahibi ya da kızı, çocuğu vesairesi...” (K11, 2, 2, 2)

“Bekâr bayanlar ağırlıklı olarak ya da aile şirketlerinin başına getirilmiş olanlar. Ailenin birinci kuşağı değildir ikinci ya da üçüncü kuşağıdır çünkü bu bölgede kendi şirketlerinin başına geçmiş olan bayanların çoğu hepsini kastetmiyorum geçmişte tarımcılıktan gelip müteahhitle ya da otel yapıp ikinci kuşağı eğiterek geçirdikleri kişiler. Çevrede miras kavgaları özellikle çok vardır Alanya’da. Güvenmiyorlar ve aile içinde parçalanmalar oluyor. Bunların önüne geçmek için de şirketin başına da aileden birisi... Erkek varsa mutlaka erkek... Kadın daha ikinci planda... İkinci tercih... (K 10, 2, 2, 2)

Bir diğer alt tema ise “kraliçe arı sendromu” temasıdır. Cam tavan olarak da bilinen kadınların iş yerinde yükselmesini engelleyen görünmeyen bariyerler olarak adlandırılabilir bu olguya sebep olan unsurlardan biri de kadınların hemcinslerini mobbing, psikolojik ve sözlü taciz vs. gibi uygulamalarla engellemesidir. Bu olgu alanyazında kraliçe arı sendromu olarak yer almaktadır ve bu alt temaya da dolayısıyla bu isim verilmiştir. Katılımcıların ifadelerinden anlaşılacağı üzere turizm sektöründe de kraliçe arı sendromu etkisi gözlemlenmektedir. Katılımcılar kişisel kariyer yolculukları sırasında bunun gibi şeylerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Kadınların birbirlerine biraz daha acımasız davrandıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

“[...] ama kadın gibi davranan müdürler var çok agresif davranan, çok kaprisli bayan müdürler var. Ben de şahit oldum zamanında”. (K1, 2, 2, 3)

“Ha şey de vardır bazı kadınlarda maalesef yani. Buna ben çok şahit oldum. Ben dedikodularından bıkmamış olsam neredeyse tüm yöneticilerimi kadın yapmak isterim (gülüyor). Ama şöyle bir sıkıntı var tabi, kadın kadını biraz daha zor çekiyor. Öyle de bir sıkıntı var yani. Neden bilmiyorum, psikolojik herhalde bu. Kadınlar biraz da kadınların iyi olmasını istemiyor. Erkekler biraz daha bu konuda şeyler. Daha düzgünler yani”. (K1, 2, 2,3)

“Bilmiyorum, kadın müdürleri çoğu kadın çok sevmez mesela.” (K1, 2, 2, 3)

**K2** birebir kadın arkadaşlarından ziyade kariyer yolculuğu süresince erkek meslektaşlarından daha fazla destek gördüğünü dile getirmiştir:

“Ama bizim kadınlarımız da bazen insan olarak bakarsanız hemcinslerine baskıda mobbingde, engellemede, boynuz kulağı geçer şeklinde şeyler yapabiliyorlar. Bunlar oldu, olmadı diyemem yaşadım. Ama erkek arkadaşlarım hep destektiler. Belki de bana böyle oldu bilmiyorum.[...] Yardımcı olanlar da oldu, “sen beceremezsin canım aslını benim sana göstermem lazım” deyip telefonu kapatan da oldu. Çünkü boynuz kulağa geçmeye başlamıştı. [...] Birtakım arkadaşlarım çok büyük şeyler yaptılar kıskançlıklar yaptılar.” (K2, 2, 2, 3)

“Tabi belli şeyler oluyordu her yerde olduğu gibi mesela bazı kişiler sizi çekemez. Mutlu olmazlar, hem de bunlar kadın olur mesela. Hiç ummazsın. Böyle şeyler oldu ama dediğim gibi çok her yerde olan bir şey bu.” (K4, 2, 2, 3)

“Bunların dışında kadın kadının kurduysa turizmde kadın kadının “jaws”ı desek yalan olmaz. Kadınlarımızın da kendi aralarındaki yapıcı olmayan aksine baltalamaya yönelik davranışları en büyük problemlerden biridir diyebiliriz. [...] Bu yüzden de ilerleyen, yönetici konumuna gelen kadınların hemcinslerini aynı tecrübeleri yaşamaya itmek yerine daha yapıcı ve destekleyici olmaları gerektiğini söylüyorum her zaman” (K6, 2, 2, 3)

“Kadın kadını da yerinde kaydırıyor görüyoruz. İnsanların biraz daha hırs yapmadan bilgiyle bir yerlere gelebileceğini insanların kafasına koymak gerekiyor bence. Bu da işte anlata anlata olur. İnsanları geliştirmeyi de zorunlu görmemiz lazım bence...” (K7, 2, 2, 3)

**K8** konu ile ilgili deneyimlemiş olduğu iki durumu şu sözleriyle anlatmıştır:

“Turizm sektöründe çalışmaya başladığım zaman resepsiyondayım. Patronlarımla aram çok iyi... İşimi çok iyi takip ediyorum. Bekârım o zaman. Uzun çalışma saatleri beni pek etkilemiyor. Rahatlıkla çalışabiliyorum işte gece olsa da çalışıyorum hiç sıkıntı yok falan belirli bir süreden sonra patronlarım benden memnun oldukları için biraz daha o zaman için otelle ilgilenen bir müdür vardı. Onun yerine koymayı [...] çünkü onların iki ayrı işletmesi vardı. X Hanım o tarafla ilgilenen sen de bu tarafla dediler. Tabi X Hanım da bunun farkına vardığı için baktı ki o koltuk ayaklarının altından gidecek ki bunu bir kadın bir kadına yapıyor. Yani n’oldu sandalye altından gitmesin diye benimkini çekmeye çalıştı. Tabi yüksellemedim. Haksızlığa da çok gelebilen bir insan değilim. N’oldu alaverelerle dalaverelerle ben oradan ayrılmak durumunda kaldım onun yüzünden.” (K8, 2, 2, 3)

“yine başka bir yerde çalışıyorum 5 yıldızlı bir otelde. Orda yükselmek istemişim aslında vardı o kapı açılabilirdi. Muhasebedeki bir başkası ben 5 yıldır burada çalışıyorum dedi ve kadını gene bu arada. Ben

daha bir yere gelemedim sen nasıl geleceksin gibisinden sürekli bana mobbing yapmaya başladı. Bir gün gittim işe ben artık gelmiyorum dedim bütün işleri topladım anahtarları bıraktım çıktım. Tazminat falan hiç bir şey istemiyorum dedim.” (K8, 2, 2, 3)

“... Maalesef bazı yerlerde işte bayanların bu dedikodu olayları ya da birbirlerini çekememe durumları oluyor. [...] yani dediğim gibi hani bayanların birbirlerini desteklemeleri çok önemli bunlarla ilgili” (K13, 2, 2, 3)

“Kıskanma, biraz böyle çekememe hani maalesef biz artık kadınların kimyasında mı var bu durumu bilemiyorum ama hani bunu herkes için söylemiyorum. Bir genelleme yapmak istemem çünkü çok iyi meslektaşlarım da var bu konuda hakikaten belli bir mesafesini koruyup belli bir çizgisi olan çok iyi meslektaşlarım da var ama bunlar benim de karşılaştığım durumlar.” (K13, 2, 2, 3)

“... ha öyle şeyler oluyor tabi. Ama yaklaşıyorsunuz tabi kaale almıyorsunuz sadece işinizi yapıyorsunuz, oluyor. Kadın kadınıla uğraşiyor. Ya şey bide meyve veren ağaç taşlanır.” (K18, 2, 2, 3)

“Onların bana ket vurmaya çalışmasıyla alakalı yaşadığım sıkıntılar olmuştur mutlaka. Ama bu ben kadın olduğum için onlar da kadın olduğu için midir yoksa genel bir şey midir bilemiyorum. Belki kadınların genelinde kıskançlık daha fazladır. Aktif olarak üst yönetim pozisyonunda olduğum zamanlarda daha çok departmanlardan yaşadığım sıkıntılar oldu” (K20, 2, 2, 3)

Takip eden alt tema ise “kendini kanıtlamak için daha fazla çaba harcama” alt temasıdır. Kariyer merdivenlerini tırmanma yolculuğunda kadınlar “en az bir erkek” kadar iyi bir yönetici olabileceklerini gösterebilmek için daha fazla çalışma, emek gösterme ve risk almak durumundadır, bu durum da çoğu zaman onları yormakta, çoğu zaman da bu emekleri karşılık bulamamaktadır. Katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Şimdi şöyle erkek yönetici daha fazla tabi, örneğin ben kendi çalıştığım son işyerinden bahsedeyim. 8 tane müdürdük biz ve ben aralarında tek bayan müdürdüm. Şimdi burada ben biraz fazla çeneli ve dominant olduğum için ve ayrıca da onları bir kadın erkek olarak gördüğüm için değil bir insan olarak gördüğüm için kendimi onlara kabul ettirdim birçok şeyde. Ama tabii ki de zor oldu.” (K2, 2, 2, 4)

“Ama bunlar eskiden neydi bizim kadın olarak en büyük mesleğimiz öğretmenlik, hemşirelik bu tarz şeylerdi. Ama biz şuanda şoförlük bile yapabiliyoruz. Her türlü sektöre kendimizi yavaş yavaş kabul ettirebildik.” (K2, 2, 2, 4)

“... ya aslında bu biraz sizinle de ilgili. Bazıları bunun arkasına sığınabilir. Biliyorsunuz. Kadının kendini kabul ettirmesi gerekiyor bir kere. Müdür dedin mi erkek algısını yıkmak lazım bence.” (K4, 2, 2, 4)

“Yani, eğitim, gayret, beceri, fırsat vs. neredeyse her konuda bir sıfır geriden başlayıp hep daha fazla koşan yorulan taraf olmak zorunda bırakılıyorsunuz. [...] valla zorlukları aşmanın herhalde tek yolu kendini bozmadan sabırla kendi yolundan yürümek... Zannımca her işte de öyledir. Sen kendini bozmadan kim olduğun ne olduğun, neyi neden yaptığını şaşırmadan yaşarsan sıkıntı da dertte bunları yaşatanlarda bir yerden sonra vazgeçiyorlar. Ama kendinizi kabul ettirip insanlara kim olduğunuzu anlatana kadar yaşanan zorluklara dayanamayan, daha en başından vazgeçip işi bırakan kadın personel de çok oluyor.” (K6, 2, 2, 4)

“ ... Müdür dahi olsanız kendinizi işinizi iyi yaptığımız konusunda devamlı ispat etmek zorunda kalıyorsunuz. Bu hem ast hem üst çalışma arkadaşlarınızda aynı şekilde tezahür ediyor.” (K6, 2, 2, 4)

“... her zaman erkek departman müdürü karşıma oturduğu zaman bayanım ya ilk bir yoklar. Nasıl hani yüz verecek mi vermeyecek mi bunu bir dener. Bu olmadı mı ee demek ki bu bu şeyde değil sonra sizin bir bilginizi denemeye çalışır. Hani kendi çok bilir zaten ama hani bu yeterli mi yetersiz mi? Ben buraya nasıl geldim bir bunu sorgular bunlara bakar” (K7, 2, 2,4)

K10 daha önceki çalıştığı kurumda kendini ifade etme noktasında bazı konularda problemler yaşadığını, görüşlerinin ertelendiğini ya da ötelendiğini şu sözleriyle belirtmiştir:

“Patron da yaklaşık 15-20 yıldır turizmin içerisinde. Ben onu ikna etmekte çok zorlanıyorum. Örneğin piyasa analizi yapıyorsunuz değerlendirmenizi yapıyorsunuz belirli periyotlarda kendi işimden örnek vererek söylüyorum bunu belirli dönemlerde işte handikaplar var. Ramazan bayramının girmesi büyük bir handikaptır. Çünkü hiç kimse iç pazarda oruçluken tatile çıkmak istemez. Ya da okulların açık olduğu dönem... Rus pazarının henüz aktifleşmediği dönemlerde de iç pazardan çok fazla yoğunluk olmaz. Bu geçiş sürelerinde ya da yurt dışında bayram vardır. Paskalya bayramı vesaire... Aileleriyle geçirmek isterler kendi ülkelerinde. Bu handikapları görür ona göre de küçük fiyat oynamaları yapar satışa çıkarırsınız belirli acentalarınızla. Şimdi bir patrona baktığımız zaman normal bizim bir maliyetimiz var. Bu maliyetin üzerine koyar hesaplamalarımızı bilançolarımızı yapar yılsonu üç aşağı beş yukarı tutturursunuz. Ama ben hesaplarda ikna konusunda yetersiz kalıyordum. Aynı şeyi ben de söylüyorum. Diğer kişi de söylüyor. Ama erkek erkeğin dilinden daha iyi anlıyor. Ben açıklamalarımı sunarken şu şu dönemde bunu yapsak daha iyi olmaz mı dediğim zaman dur bir dakika biraz bir bekleyelim. Bu tarz dönüşler alıyordum ya da öteleniyordum. Ama bir başkası ya da genel müdür söylediği zaman erkek o da erkek onun da tecrübesi var. Tamam, bir deneyelim. Bu tarz yaklaşımlar olabiliyordu” (K10, 2, 2, 4)

“Yönetici olmak istiyorsanız bu sektörde belki erkeklere göre biraz daha uğraşmanız gerekiyor kendinizi kabul ettirmek adına. Ama vazgeçmediği zaman biyelere geliyorsunuz” (K16, 2, 2, 4)

“Sektöre yeni başlayacak bayan yöneticiler için bir süre alışma süreci olur, ispat etme süreci olur. Bayanlar biraz daha çalışmak zorunda bu konuda. Onu da kendine inanarak yapacak ben bunu yaparım diyecek kendine inandığı zaman her işi sadece bu işi değil yani her işi yaparsın” (K16, 2, 2, 4)

“Öncelikle kariyer yolculuğuna kadın olmaktan dolayı eksilerden başlamanız gerekiyor ve yetkinliklerinizi rakiplerinize göre daha fazla artırmış olsanız bile bu durum dikkate alınmayabiliyor. Bilinçli ya da bilinçsiz atama ve terfilerde erkekler öncelik yaşıyor.” (K19, 2, 2, 4)

Bir sonraki alt tema, “işverenlerin üst yönetim için kadınları tercih etmemesi” teması olmuştur. Katılımcılar kadınların karar verici pozisyonlara giden yollarının açılması sürecinde işverenlerin de çok önemli bir payı olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu alt temada görüşlerini sunan katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Ama emin olun ona yakın ve gerçekten çok iyi kapasitede olabilecek çok iyi tesisleri çok çok iyi yönetebilecek birçok bayan da kenarda bekliyordur. O fırsatlara ulaşma imkânları olmamıştır. Bunların hepsi fırsatlara ilgili... Bu insanların daha az başarılı olmasından değil. Bu çok zor bir alternatif... Bunun

açılması ya da açılmaması patron mantalitesiyle ilgili tekrar söylüyorum. Yani öncelikli olarak bay ve bayana göre ayırım yapılıyor.” (K20, 2, 2, 5)

“Tekrar söylüyorum en başta konu bunun olmasını sağlayacak destekleyecek patrone başlıyor.” (K20,2, 2,5)

“... Yani aslında sadece kadının yükselmesi kendi istemesi yeteneği çabası ile alakalı değil işverenin kadını tercih etmesi ve eşin de bunu desteklemesi ile olabileceği bir süreç.” (K, 20, 2, 2, 5)

“Çünkü patronlar söylediğim gibi patronun bir kadından kadın çalışandan beklentisi çok farklı. Erkek çalışandan beklentisi çok farklı” (K10, 2, 2, 5)

“Aslında hizmet sektöründe bayan yöneticiler çoğaldığı zaman kalite de yükselecek diye inanıyorum. Ama dediğim gibi çalışma şartları bayanları farklı tercihler yapmaya şey yapıyor itiyor. Ve de tabii ki bunda işyeri sahiplerinin de büyük payı var diye düşünüyorum.” (K16, 2, 2, 5)

“Yani biraz da şeydir bu özel sektörde çalışan bayanlara biraz daha toleranslı davranmaları gerekir şirket sahiplerinin. Bu konuda o toleransı göstermeleri lazım. (bunu yapmak istemediklerini ima ediyor)” (K16, 2, 2, 5)

**K12 çalıştığı otelin sahibinin kadın olmasının onun kariyerinde önemli bir noktada olduğunu, birbirinden destek aldıklarını şu sözleriyle açıklamıştır:**

“Buralarda mesela otelimizin sahibi X Hanım O da çok güçlü bir kişiliğe sahip. Buradaki ticaret odasının ilk bayan yönetim kurulu üyelerinden biriydi. O da çok turizm için şeyler yaptı. Dolayısıyla biz ikimiz buradaydık o zamanlarda. Benim onunla beraber bir yükselişim oldu çünkü o da bayandı. O da sonuçta kendi başına bir şeyler yapmaya çalıştı” (K12,2, 2,5)

**K13 ise çoğunlukla yabancı yöneticilerle çalıştığını ve onların bakış açılarının biraz daha geniş olduğuna değinmiştir. Bu anlamda Türk işverenleri de bir noktada eleştirmiştir:**

“[...] patronlarımın bakış açıları her zaman çok olumluydu vizyonu geniş insanlar olduğu için... Genelde yabancı yöneticilerle de çalıştım.” (K13,2, 2,5)

Bir diğer alt tema ise erkeklerin kadınlara koyduğu bir engel olan “gücü elde tutma isteği” olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar çoğu kez erkekler tarafından kadınların başarılarının ve yöneticiliklerinin yadırgandığına dikkat çekmişlerdir. Katılımcıların ifadelerinden kadın yöneticilerin toplumda hala “alışılmadık yöneticiler” oldukları, gerek evde gerek iş yerinde hala erkeklerin gücü ellerinde bulundurmak istemesi anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Statü olarak çok hoşlarına gitmiyor yani bunu çok belli etmemeye çalışsalar bile içten içe yaşıyorlar eminim yani bundan. Diğer arkadaşlarımda da görüyorum. Bunu da bazen dile getiriyorlar. Bazen bir erkek baktığı zaman bir yönetici olarak eşine veya arkadaşına bayan olduğu zaman daha küçümseyebiliyor. Mesela ben başka arkadaşlarım için sektörde bayan yöneticiler için “O orda çok da bir şey yapmıyor aslında” falan gibi “yönetici ama tam olarak orda yöneticilik vasıflarını yerine getirmiyor ama” gibilerinden erkek olarak konuşanları da duydum yani. Onu gelip de bayan yöneticiye söylüyor yani

bir de. Erkeklerin bakış açısı maalesef böyle. Evet, yani orda yönetici ama öylesine yapıyor falan gibi. Konuşanları duydum yani ben birebir gelip söyleyenler de oldu.” (K16, 2, 2, 6)

“Sen işte yönetici olabilirsin ama bazı erkekler evde o reisliği hala hissetmek ister. Hani evin reisidirler ya...” (K3, 2, 2, 6)

“Tabi bir de bazen erkek egosu denen bir şey var. Ondan daha donanımlı biri olduğunu belki de anlamak istemiyorlar. Hatta bazen böyle durumlarda kötü şeylerde söylenir ya. Kim bilir nasıl aldı bu terfiyi gibi çok saçma ve ayıp şeyler” (K4, 2, 2, 6)

“Yani kadının aslında hayata (çalışma hayatına) girmesi erkekleri biraz zorluyor yoruyor onları bu yüzden onların hiçbir artısına olmayacağı için kadın hiçbir demeyeyim daha çok negatif anlamda olacağı için işte kabul etmek istemiyorlar. Kabullenmesi biraz zor oluyor. Kadın evet girmek istiyor, başarmak istiyor, yapıyor da. Ama önüne çok zorluklar konuluyor.” (K10, 2, 2, 6)

“Bir erkek bir kadından emir almayı pek sevmez. Yani bu süreçte sadece sizin yeteneklerinizle sınırlı kalmayacaktır. İstedığınız kadar yetenekli olun istediğiniz kadar işi bilin ama sözünüzü işinizi yaptırılmıyorsanız o zaman pek de bir anlamı yoktur işi bilmenizin. Alt kadronuzda erkekler varsa sözünüzü geçirmeniz biraz zor olacaktır çünkü orada bir zıtlık da oluşur. Bir kadından emir almak her erkeğin kabulleneceği bir şey değildir. O kadar profesyonelce yaklaşan insanlar az ne yazık ki sektörde.” (K16, 2, 2, 6)

“... Bazen mesela hepsinde değil ama bir kadından emir almak zoruna gidiyor bazı asların...” (K15, 2, 2, 6)

“Bir de yönetici olmak bayan için şeydir. Eşler de biraz şey yapıyorlar yani. Eşinin bir yerde özellikle turizm sektöründe yönetici olmasını ne derler biraz bir kıskançlık mı oluyor ne diyeyim size, onun gibi garip bir duygu yaşıyorlar. Bunu dile de getiriyorlar zaten.” (K16, 2, 2, 6)

Son alt tema ise “otel sahiplerinin erkek egemen olması”dır. Katılımcılar otel sahiplerinin çoğunluğunun erkek olduğuna ve burada bir erkekler kulübünün oluştuğuna değinmişlerdir. Otel aile oteli olsa dahi yönetim kadrosunda kadınların bulunmamasını ya da gösterme olarak kadınların buralarda bulunmalarını (tokenizm) eleştirmişlerdir.

“...ve bu soruyu bir de şeylere sormak lazım aslında otel sahiplerine. Mülk sahiplerine. Mesela bizim otelin sahibi de bir bayan. Bayan otel sahiplerinin de az olması olabilir (kadın yöneticilerin az olmasını kastediyor). Diğer bir şey de bu. Mülk sahipleri bayan olsalar bile genelde şeyler oğlu ya da eşi onlar ilgileniyorlar.” (K16, 2, 2, 7)

“Çok büyük sermaye yatırımları gerektiği için fazla kadın yok. Genelde sermayelerin büyük çoğunluğu erkeklerde olduğu için.” (K1, 2, 2, 7)

“Yani erkek egemen bir toplum içerisinde erkek egemen patronların olduğu bir ortamda kaç tane bayan otel sahibi var? Yani aslında mantıken kâğıda baktığımız zaman karıkoca sahip zaten o otellere. Ama kaç tanesinin patronu olarak siz birebir aktif rol alan bayanı görüyorsunuz. Çoğunluk bayanlar yine tatillerde gezmelerde görünürler. Onların instagram hesaplarında paylaştıkları şeyler tamamen gezi ve hobiler üzerinedir. Ama erkek patronların daha çok iş görüşmeleri, iş yemekleri, iş egemen ve yönetim aktif devam eder. Yani konunun oradan başladığını düşünürseniz orada bayanların kendi oteli olmasına rağmen

istediği gibi çalışabilecek olmasına rağmen bayan patronlar ne yaparlar, otele gelirler dolaşırlar burası bozukmuş şöyleymiş gibi bir kaç cümleyle müdahale ederler ama genel olarak otelin işleyişine çoğunluğu karışmaz. Yani rol almaz. Hâlbuki belki rol almış olsalardı birçok tesis belki çok başarılı olacaktı” (K20, 2, 2, 7)

“...ve aslında kayıta tapuda deniz kenarındaki oteller hep kadınıdır. Kocasını damattır. Ama kocasının arazisi yukarda bir yerdedir. Ama kadınıki deniz kenarında oteldir. Fakat buna rağmen yönetimi kim yapar, erkek yapar. Sistem zaten buradan başlarken aşağıya doğru genel müdürde de çok da farklı olmasını beklemiyorsunuz.” (K20, 2, 2, 7)

### 2.2.4.3. Kadın Çalışanların Yönetici Olması Önündeki Toplumsal Engeller

İkinci alt problemin son kategorisi ise “toplumsal engeller” olarak isimlendirilmiştir. Bu alt tema “stereotipler”, “önyargılar”, “mesleki ayırım” ve “eş tarafından engellenme” olmak üzere dört alt temadan oluşmaktadır.

İlk alt tema olan “stereotipler” konusunda 9 katılımcı görüş bildirmiştir. Önyargıların temelini oluşturan stereotiplerin toplum içinde hala etkili olduğu ve kadınlara yönelik düşünceleri ve davranışları şekillendirdiği katılımcı ifadelerinden görülmektedir. Aşağıda katılımcıların ifadeleri incelenebilir:

“Bizde, bizim Türk kültüründe kadın genelde dişi kuş gibi yuvayı kuran gibi düşünüldüğü için ister istemez omzunda bir sürü şeyler yükleniyor. Evde de ciddi bir mesaisi var...” (kadına toplumun bakışı açısından) (K3,2, 3, 1)

“... çünkü erkeklerin sıkıntısı olmuyor saat kavramı yok özgürler ama bayanlar istediğin kadar güçlü ol istediğin kadar özgüvenin yüksek olsun evet bekâr da olsan evli de olsan hiç fark etmiyor eve belli saatlerde girmen gerekiyor maalesef şartlar öyle yani... Öyle olunca bunlar başarını etkiliyor tabi sınırlanmak durumunda kalıyorsun” (kadına toplumun bakışı açısından) (K,3, 2, 3, 1)

“Bir bayan olarak teknik işlerden daha az anladığını düşünüyorlar mesela veya bir fiyat verirken daha farklı davranabiliyorlar. Ama onu da zaman içinde siz kendi tavrınızı koyduğunuz zaman araştırmacı olduğunuz zaman işinizi iyi yapmaya çalıştığınız zaman bunu da tabii karşıdaki kişi anlıyor. Yani bazen bir bayana daha farklı yaklaşıyorlar mesela. Örneğin bir motor alınacak veya aşağıda kazan dairesinde bir motor bozuldu onunla ilgili bir erkeğin tabi daha bilgili olduğunu düşünüyorlar bir bayana göre. Yaklaşım ona göre oluyor. Ama siz tabi araştırma yaptığınız zaman ve o konudaki bilginizi ortaya koyduğunuz zaman tabi ki tavırlar değişebiliyor. Teklifler alıyoruz mesela oradaki şeyler değişiyor. Ne derler bayan müdür olunca bazı şeyleri anlamadığını ya da daha az anladığını düşünenler oluyor. Mesela bana konuşurken bile telefonda bir bayanla konuşuyorsun ve ismim X (burada adını söylüyor). X bey bile diyenler var. Tabi ki yani öyle bir algı var ki açıyor telefonu bayan sesi var ama müdürle görüşeceği için erkek olarak düşünüyor bey diyor sonra tabi düzeltiyor böyle diyenler bile var. Hatta geçen oldu dil sürçmesi diyelim artık ona. Bey olduğunu düşündüğü için karşısında bir bayan sesi gelince daha farklı...” (K16, 2, 3,1)



“Ama bunlar eskiden neydi bizim kadın olarak en büyük mesleğimiz öğretmenlik, hemşirelik bu tarz şeylerdi. Ama biz şuanda şoförlük bile yapabiliyoruz. Her türlü sektöre kendimizi yavaş yavaş kabul ettirebildik. Eskiden otelde çalışan kadın bile ay kötü kadın gözüyle bakılır mesela böyle doğudan gelmiş çalışan arkadaşlarım vardı alt kadroda, ailelerine otelde çalışıyorum bile diyemiyorlardı. Tabi şimdi bu geçti.” (K2, 2, 3, 1)

“Pek fazla bayan genel müdür veya işletme müdürü pozisyonunda bir defa alışılmışlık yok...” (K11, 2, 3, 1)

“Belki on yıl, yirmi yıl önce tabi durumlar daha farklı idi. Kadın daha çok ev ve çocuklardan sorumlu, baba ise eve ekmek getiren kişiydi. Ama artık günümüzde bu resim farklılaştı tabi. Ülkemizde toplumdaki var olan düşüncenin; erkek egemen olması, ev ve çocuklar ile kadınların ilgilenmesi düşünce yapısına sahip olmaları sebebi ile yükselme konusunda sıkıntılar yaşanıyor. Çağlar boyu böyle gelişen bir olay var yani.” (K3, 2, 3, 1)

“Bir de hala maalesef toplumumuzun kadın yöneticilere bakış açısının çok geliştiğini düşünmüyorum bana inanın müşterilerim bile Türkiye’nin öyle bir imajı var ki bana daha hala müşterilerim işte bu kadar erkeğe nasıl söz geçiriyorsun, işte bu kadar çalışma saatlerine nasıl dayanıyorsun gibi sorular yöneltiyorlar.” (K13, 2, 3, 1)

“Ben bayanım, ben öğretmen olacağım. İşte aile içinden aldığı duyularla memur olacaksın işte eve gidebileceksin dörtte beşte mesaim bitecek eve gideceksin yemeğini yapacaksın çocuklara bakacaksın Ama erkeğe kimse bir şey demiyor o biraz daha özgür.” (K12, 2, 3, 1)

“Valla işte dediğim gibi kadın çok zor ve geç girdi zaten bu yola. Dolayısıyla öğrenmesi çalışması, didinmesi başarması tabi zaman aldı. Tabi o kültürel şeylerden çıkması da zaman aldı. Bunları aşip da yönetim şeyine gelmek zor tabi... Müdür dedin mi erkek algısını yıkmak lazım bence. Ve kadınlara bazen iş de emanet edilmiyor üst düzey pozisyonlar işte evlenir, çocuk doğurur.” (K4, 2, 3,1)

“Fakat toplumun kadına bakış açısından kaynaklanan zorluklar yaşanıyor. Kadınlara sürekli evlerinde kocaları ve çocukları ile ilgilenmeleri gerektiği konusunda bir algı mevcut. Bu durumun sonucu olarak da yöneticiler iş hayatında cinsiyet ayrımı yaparak daha çok erkeklerle çalışmayı tercih ediyorlar.” (K5, 2, 3,1)

Sadece turizm değil iş hayatında kadın olmak çok zor çünkü toplumumuzun kültürü oluşturduğu bazı etkenler kadının iş hayatında yükselmesini biraz engelliyor. Aslında biraz değil oldukça engelliyor. Ataerkil bir toplumuz daha çok erkeğin egemen olduğu bir toplumdayız. İşveren bile olsanız kadın çalışan dediğiniz zaman belirli bir statüye getirilmesi pek olumlu gözle bakılmıyor daha çok alt eleman alt kadrolarda çalıştırılmaya uygun görülüyor” (K10, 2, 3, 1)

İkinci alt tema ise “önyargılar” dır. Toplumda var olan birinci alt temada da söz edilen toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde şekillenen stereotiplerin kadınlara karşı önyargılara dönüşmekte olduğu görülmektedir. Önyargılar stereotiplerin duygusal uzantılarıdır ve bir sonraki boyut çeşitli ayrımcı uygulamaların söz konusu olabileceği davranışsal boyuta evrilmektedir. Bu nedenle stereotip ve önyargılardan kurtulmak kadınlar tarafından güç olarak

görülse de bu kavramların kadınları sadece iş yerinde değil toplumsal hayatlarında da etkiledikleri sonucuna ulaşılabilir. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Bir başka sebep maalesef işte 2018’li yıllarda da olsak bayanlara karşı halen var olan bir imaj var. Bu da bayanın ki biz tamamen aksini iddia ediyoruz ve ispat ediyoruz bence ama bayanın erkek kadar aktif rol alamayacağını düşünen patronlardan oluşan üst yönetim diyelim bizler yöneticiyiz ama bizim üstümüzde de patronlarımız var yönetim kurulu var. Onların verdiği kararlarla bizler bu görevlere yerleşmek durumunuzdayız. Ve onların mantalitesinde alternatif öncelik olarak erkeklere veriliyor. Yani bir iş görüşmesi yaptınız elinizde harika bir cv var ve bu görüşmenin sonunda hiçbir sebep olmaksızın tercih “ya o erkek o olsun”a dönüyor.” (K20, 2, 3, 2)

“Turizm sektörü birazda turizm deyince tabi ki bizim gibi iç Anadolu’da yetişmiş insanların bakış açıları daha farklı oluyor. Yani işte gidip otelde mi çalışacaksın ya işte turistlerle mi çalışacaksın falan gibi” (K16, 2, 3, 2)

“Çünkü çok ciddi bir toplumsal baskı... Karşı karsıya kalıyorlar... Daha önce turizmde çalışan kadınlara pek iyi gözle bakılmıyordu. Bu algı yavaş yavaş yıkılmaya başladı. Ya Alanya da bile turizm bölgesi olmasına rağmen otelde çalışan bir bayana çok hoş bakmıyorlardı. Ama şimdi tamamen değişti bayanlar rahatlıkla çalışıyor artık. Böyle. Tabi kadınlar çok fazla önyargı ile de mücadele ediyorlar.” (K8, 2, 3,2)

“Özellikle kadınların başarılı olma durumlarının yadırgandığını gözlemlemekteyim...” (K19, 2, 3, 2)

“Toplumun % 100 kesiminde bunu beklemeniz evet uç çok uç çünkü ülkemiz coğrafi ele aldığımız zaman iç kesimlerin kültür anlayışı çok farklı. Bakmayın biz Alanya gibi kozmopolit, küçük, bütün milleti, bütün memleketi bir arada güzel bir şehirdeyiz ama şuradan sınırı geçtiğiniz zaman bütün hayat değişiyor. Hala eskiler var. Bütün anlamında baktığınız zaman evet çok uç bahsettiğiniz hayal ama sorgulayan bir nesil genç nesille belki iki kuşak ilerisi olmaz ama üç beş kuşak sonrası olacak.” (K10, 2, 3, 2)

Bir diğer alt tema ise “mesleki ayırım”dır. Katılımcılar toplumun insanları, özellikle kadınları, meslek seçerken belli başlı bazı mesleklere ve iş kollarına yönelttiğine işaret etmişlerdir. Özellikle mesai saatleri ve çalışma koşulları gibi sebeplerle kadın için daha uygun olabileceği düşünülen memuriyet gibi işlere yönelinmesi de kadınların bazı iş kollarında ve pozisyonlarda kendilerine yer bulamamasına neden olmaktadır. Aşağıda verilen katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Mesleğe başlamadan önce bile turizmle ilgili bir eğitim alanını seçtiğimde yani üniversitede bu mesleğin bir bayana göre olmadığı, işte sektörü değiştir halen yolun başındasın şuanda deyip o şekilde diyenler oldu yani. Yakın çevremden de oldu söyleyenler. Mesela orda bir şey oldu ne derler daha mesleğin başındayım okula eğitime başladım yolun başındayken başka bir sektör seç bırak dediler. Ha daha işte bayanlara göre olsun.” (K16, 2, 3, 3)

“... Ama bayanları da hep öğretmen memur hemşire gibi biraz daha sağlam devlete bağlı işlere yöneliyorlar kızları. Yani bu zamana kadar babaları kızlara sen de bir dükkan açsan şu işi yap dememiştir...” (K12, 2, 3, 3)

“Ya da önceleri sadece öğretmenlik, terziilik gibi kadının her zaman evinde de yaptığı işlerde bulundular. Ama bu son dönemlerde tabiki değişti. Zaman değişti. Belki çağ değişti. Bunun da gereksinmesiyle bir de tabi ekonomik yön var. İhtiyaçlar da çoğalınca kadın da çalışmaya başladı. Ama bu tabi biraz geç oldu ama şükür ki bu değişiyor bence.” (K4, 2, 3, 3)

Otelcilik sektörü içerisinde de bir ayrışma söz konusudur. Çalışma kapsamında yapılan doküman analizi bulgularına göre kadın yöneticilerin en çok yoğunlaştığı departman housekeeping yani kat hizmetleri departmanıdır. Bu ayırım ile ilgili K6 ve K10 şu şekilde görüşleri ile katkıda bulunmuşlardır:

“ İlk başta sektördeki çoğu kadın personel gibi housekeepingle başladım, her yerde olduğu gibi bu sektörde de temizlik, bulaşık gibi işlerin kadınlar tarafından yapılacağı düşünülüyor.” (K6, 2, 3, 3)

“... Bu bölge bu sektör zaten sadece turizmle ayakta kalan bir bölge... İsterseniz dağda çoban olun gelip ucu mutlaka size dokunan bir sektör. Bu sefer kadınlara ne alanı çıktı? Katlardaki görev. Servisteki görev. Mutfakta getir götür soyma bulaşık vesaire ufak tefek işler de ama hiç üst bir rütbede değil, üst makamda değil. Daha çok alt kadrolarda...” (K10, 2, 3, 3)

K20 no' lu katılımcı ise bu konuyu şu sözleri ile eleştirmiştir:

“Bir de alt kadrolardan konuşalım sadece üst kadroyu konuşmayalım. Alt kadrolarda da İstanbul'a giderseniz odaların temizliğini yapan maidlerin büyük çoğunluğu erkektir. Güzel de yapıyorlar. Ama Akdeniz bölgesine geldiğinizde erkek maid bulmak çok zor. Bu tarafta bayanlar tercih ediliyor. Bunun neyle ilgisi var odaya çıkmayla mı, güvenle mi, bayanın daha iyi detaylı temizlik yapacağını düşünmeyle mi kimi bulursam o olsunla mı ya da erkeğin henüz ben temizlikçiyim psikolojisini kabullenip bu işe başvurmamasıyla mı ilgili bilemiyorum. Ama işin sonunda baktığınız zaman bayanlar oda temizleyen katçılar olma konusunda çok daha aktifler ve işin geneline baktığınızda böyle bir gerçek var.” (K, 20)

“Veyahut mutfaka girerseniz diğer departmanlar bunu biraz daha aştılar, mutfakta Allah aşkına normal şartlarda yemek kimin işidir? Kadının işidir evde. Ama aşçı dediğinizde çoğu erkek... Kaç tane bayan? Çok azı. Yeni yeni başlıyor. Nasıl bir mantık? Burada bir zıtlık tezatlık yok mu? Var. Ünlü şeflerin büyük bir çoğunluğu erkek... Mutfakta çalışan 30 kişilik 40 kişilik 50 kişilik ekibin içinde toplansanız 5,6 tane bayan var. Gerisi erkek. Ama eve gittiği zaman o adamların kaç tanesi yemek yapıyor. Birçok anneye babaya sorun yemek kadının işidir diyecektir. Yemek kadının işiyse neden aşçılar erkek. Nasıl bir ayırım var orada o zaman?” (K, 20)

K20 sözlerine şu şekilde devam etmiştir.

“Ya ben eşitliğe inanıyorum. Burada eşitlik derken kastettiğim fiziki eşitlik değil yani. Herkesin yapabildiği şeyler var ama genel olarak. Hani o zaman yok erkekler de doğursunlar ya da ne biliyim kadınlar da askerlik yapsınlar falan onlardan bahsetmiyorum. O derece olayı polemige götürecek şeylerden bahsetmiyorum. Ama genel olarak meslek anlamında bakıldığında isteyen istediği mesleği yapabilmeli bence. Yani fiziki açıdan kalkıp da bir bayandan ağır işçi olmasını olmak istiyorsa yapsın.

Yapabileceğini düşünüyorsa yapsın. Ne kadınlar var, ne erkekler var. Bunun cinsiyete ilgisi yok. Evime gelen bir kadın vardı. Birçok erkeğin kaldıramayacağı bir halım var halıyı hop diye sırtına alır kaldırıp götürüp balkona asabiliyordu. Bu fiziki bir beceri... İri yarı ve güçlü bir kadındı. Ama bakıyorsunuz şurada meydancı alıyoruz diyelim meydancı küçük kovayı zor taşıyor fizikle ilgisi var bunun. Fizik erkeğin daha güçlü olmasına izin veriyorsa fiziki işleri erkekler yapsın ama bu kadın erkek olduğu için değil. Fiziğiyle ilgili. Kadın ya da erkek herhangi bir ayırım olmadan herkes her işi yapsın o kadın işi o erkek işine götürmeyin.” (K, 20)

Son alt tema ise “eş tarafından engellenme”dir. Katılımcılar direkt olarak kendi eşleri tarafından herhangi bir engellenmeye maruz kalmadıklarını aksine desteklendiklerini fakat bu durumun geçmişte daha etkin olduğuna dikkat çekmişlerdir. K2 ve K10 şöyle ifade etmiştir:

“Eskiden şu şey vardı açık ve net: ben eşimi çalıştırmam. Bu vardı yani. Kesinlikle ben hatırlıyorum böyle aileler. Hala var aslında da bunu aşan erkek de çok fazla. Birlikte üniversite hayatını geçirip sonra eşini evde oturtup kendisi mesela eşi çok daha başarılı bir puanla üniversiteyi bitirmesine rağmen, aynı bölüm mezuniyeti olmasına rağmen evde oturan insanları kendi arkadaşlarımı da biliyorum o dönemde. Sadece eşi istemediği için.” (K2, 2, 3, 4)

“...İlk başta ben karımı çalıştırmam düşüncesi vardı. Eşimi çocuğumu çalıştırmam niye çalıştırırım. Ekonomi bozulunca bu sefer kadın eve ekmek getirmeye, para kazanmaya, artı sağlayamaya başladığında erkeğin bu algısı yavaş yavaş kırılmaya başladı.” (K10, 2, 3, 4)

“... Benim en büyük korkum böyle üniversiteyi bitirdim evlilik falan da önümde olabilir dedim 20 yaşında falanım. En büyük korkum eşimin bana çalışma demesiydi. Ya ben bana çalışma diyecek bir erkeğe âşık olamazdım. Olmamalıydım. Ama olursam ne yapardım? Benim en büyük korkum buydu. Ben bu kadar emek sarf ettim. İngilizce, Almanca öğrendim ki kolay değildi ve işte bir sürü departmanda çalıştım çabaladım öğrendim öyle laf olsun diye de çalışmadım. Ya işte ilerde âşık olduğum insan bana çalışma derse ben ne yaparım. Yapamazdım herhalde. Allahtan da eşim otelci.” (K18, 2, 3, 4)

K16 ise yaşadığı bir olaydan şu örneği vermiştir:

“... Mesela çok iyi yöneticilik yapabilecek bir şeyim vardı bir personelimiz vardı burada. Yönetici olarak iyi bir yere gelebilirdi. Hem tecrübe hem kişilik olarak yapı olarak ama evlendikten sonra eşi tercih etmedi turizm sektörünü bıraktı yani. Şu anda o aklıma geldi. Eşi avukat mesela... Bir turizmde yönetici olarak çalışmasını istemedi örneğin. Şu anda çalışmıyor, üniversite okuyor dışardan adalet bölümünü okuyor. Onunla ilgili bir sektöre yönelecek. Öyle bir durum da var bayanlar için. Ama bir bayan eşi turizmci olduğu zaman sorun olmuyor. Bankacı bir arkadaşımız var eşi turizmci öğretmen arkadaşımız var eşi turizmci.” (K16, 2, 3, 4)

“Bunun da ev ortamında da ataerkil yani erkeğin egemen olduğu bir durum varsa zaten eş de böyle bir şeyi kabul etmiyor (turizmin doğası gereği kadının uzun ve esnek çalışma temposuna göre çalışmasını kastediyor)” (K10, 2, 3, 4)

“Eşler de biraz şey yapıyorlar yani. Eşinin bir yerde özellikle turizm sektöründe yönetici olmasını ne derler biraz bir kıskançlık mı oluyor ne diyeyim size onun gibi garip bir duygu yaşıyorlar. Bunu dile de getiriyorlar zaten.” (K16, 2, 3, 4)

“ Sen işte yönetici olabilirsin ama bazı erkekler evde o reisliği hala hissetmek ister. Hani evin reysidirler ya...” (K3, 2, 3, 4)

## 2.2.5. Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Ayrımcılıklara İlişkin Bulgular

Üçüncü alt problem doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 2.5’te sunulmaktadır.

Tablo 2.5 Kadın Yöneticilerin Maruz Kaldıkları Ayrımcılıklara İlişkin Bulgular

Kate-gori	Alt tema	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
İşe Alım	1. Departmanların cinsiyeti	√	√											√			√		√		
	2. Kadının evlenme ihtimali			√		√					√			√			√				
	3. Anneliğe özgü duvarlar				√	√								√							√
	4. Kadının iş hayatına geç girmesi		√		√	√															
Yükselme	1. Terfilerde fırsat eşitsizliği					√	√	√				√		√						√	√
	2. Kadın yöneticiliği ile ilgili önyargılar						√	√	√								√				√
	3. Kadınların seyahat engeli yaşayacağı düşüncesi	√										√					√				√
	4. Kadınların ikinci planda bırakılması	√												√				√			√
	5. Alt ve orta dereceli kadrolarda yoğunlaşma					√				√	√										
	6. Yöneticilik için kadınlardan daha fazla deneyim istenmesi		√									√					√				
Ücret	1. Ücret ayrımcılığı							√					√								
	2. Kadınların daha düşük ücrete razı olması																	√			
	3. Yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin sayıca fazla olmaları nedeniyle daha fazla kazanmaları			√																	

Kadın yöneticilerin kariyerleri boyunca uğradıkları ya da gözlemledikleri ayrımcı uygulamalar; “işe alımda görülen ayrımcı uygulamalar”, “terfide görülen ayrımcı uygulamalar” ve “ücret konusunda görülen ayrımcı uygulamalar” olmak üzere 3 kategoride incelenmiştir.

Sözkonusu kategoriler, kategorilere bağlı alt temalar, katılımcı ifadeleri ve bulgular aşağıda sırası ile sunulmuştur.

### 2.2.5.1. İşe Alımla İlgili Ayrımcılıklar

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre kadınlar işe alım yapılırken ayrımcılığa uğrayabilmektedir. Kadınların ayrımcı uygulamalara maruz kaldıkları ilk konu “departmanların cinsiyeti” alt teması olarak adlandırılmıştır. Kadın çalışanlar belli departmanlarda daha çok tercih edildiklerini, belli departmanlarda ise hiç tercih edilmediklerini belirtmişlerdir. Kadın çalışanların özellikle önbüro ve housekeeping gibi departmanlarda yoğunlaştıklarına dikkat çekmişlerdir.

“Şöyle ki özellikle önbüro departmanında servis departmanında bir otele tamamen beylerin olduğunu düşünün ya da bayanların olduğunu düşünün yarı yarıya. Bayanlar hem görsellik olarak hem kibarlık olarak hem de işlerinde gösterdikleri titizlik açısından tercih edilebiliyor. Bunu sektöre ilk başladığım yıllarda daha bariz hissettim. Bir bayansanız yaklaşım daha farklı oluyor. Mesela ön büroda daha çok tercih edilebiliyorsunuz.” (K16, 3, 1, 1)

“Örneğin ben burada şu anda yöneticiyim ama departmanlarda çalıştırdığım bazı kişilerin bay olmasını tercih ediyorum, çünkü bayanlar iş hayatı dışında ev hayatında da büyük rol aldıkları için mesela çalışma saatleri açısından ve de esneklik açısından çünkü vardiyalı çalışıyoruz biliyorsunuz ve 24 saat hizmet veriyoruz. Bazen seçimlerim baylardan yana olabiliyor. Mesela akşam shiftlerinde bayan çalıştıramıyorsunuz bayanlar her zaman gündüz saatini tercih ediyorlar. E 24 saat hizmet verince biraz orada sıkıntılar oluyor.” (K16, 3, 1, 1)

“Ama bir takım departmanların da kendine özgü bir cinsiyeti vardır. Housekeeping de kadın müdür tercih ediliyor mesela. Bunu biz değil sektör ayırmış. Bu demek değildir ki bu kadınlar genel müdür olamazlar. Ben kendim hiçbir sektöre uğramadım belki şanslıydım. Belki çabamla. Adım adım istediğim şeyi elde edebildim.” (K2, 3, 1, 1)

“Ben kurumsal güvenli iyi bir şirket olursa gece de bayan çalışmak isterse çalıştırırım ama tabii ki genelde şöyle oluyor sabah shiftine bayanları veriyorsunuz” (K18, 3, 1, 1)

“... Ama artık son birkaç yıldır housekeeping de biraz bay çalışanlar da olmaya başladı biraz biliyorsunuz beden gücüne dayalı işlerimiz de oluyor.” (K13, 3, 1, 1)

“Kadınları daha çok seviyorum çalışma hayatında. Benim elimden gelse bütün bölümlerdeki herkesi kadın yaparım. Keşke hep kadınlarla çalışsam isterim ama biz de böyle bir şey yok tabii. Gece de çalışıldığı için, gecelere mecburen erkekleri alıyoruz” (K1, 3, 1, 1)

Bir diğer alt tema ise “kadınların evlenme ihtimali” temasıdır. Yine kadınların medeni durumu; aynı bebek veya küçük çocuk sahibi olma alt temasında olduğu gibi işe girişte belirleyici rol oynayabilmektedir. Katılımcılardan alıntılar da durumu gözler önüne sermektedir:

“[...] kadınlara bazen işte emanet edilmiyor üst düzey pozisyonlar işte evlenir, çocuk doğurur. Naiftir, seyahate sık gidemez gibi işte bu yüzden bence tabi.” (K4, 3, 1, 2)

**Kendisi de bu durumu deneyimlemiş olan K20 şu şekilde konuya katkı vermiştir:**

“... Aslında en önemli sebeplerden bir tanesi bayanların evlenip çocuk sahibi olup işi bırakma ihtimalini düşünüyorlar. Gerçekten de bu oluyor. Aslında en sık yaşanan şey bu. Üst yönetici pozisyonundan ziyade çünkü üst yöneticilerde biraz daha yaş itibarıyla ileriye geçmiş oluyorlar ama daha genç bayanlar için bu gerçekten var. Bu biz bile bazen hani ayırım yapmayalım diyoruz ama yapıyoruz soruyoruz yani. Yıllar öncesinde ilk departman müdürü olarak başladığımda ben 23 yaşındaydım benden önce o pozisyona alınan iki kişi ikisi de bayanmış, ikisi de evlenip çocuk sahibi olduğu için ayrılmış o pozisyondan. Ben iş görüşmesini yaparken bana ısrarla her cümlenin sonunda “yani sonuç olarak evlenecek misiniz?”e döndü konu. Konu dönüyor dolaşüyor oraya gidiyor. Ve ben en son şunu söyledim: Bakın ben bekârım herhangi bir erkek arkadaşım nişanlım eşim vs. yok ama ben size ömrümün sonuna kadar evlenmeyeceğimin ve çocuk sahibi olmayacağımın bir garantisini veremem dolayısıyla size bir süre için böyle bir şey olmayacağını sözünü verebilirim. Ama bunun zamanıyla ilgili yorum yapmamam diyerek görüştüm anlaştım 5 yıl çalıştım, 5 yılın sonunda evlilik sebebiyle ayrıldım. Yani işin sonunda döndü dolaştı aynı yere geldi. [...] ya haklılar mı haklılarım ama ben de 5 yıl çalıştım, emek sarf ettim. Bu da az bir süre değil. Yani hangi çalışanımızla biz ömrünün sonuna kadar çalışacağız diye başlıyoruz ki zaten. Hani öyle bir şey yok. Bu erkek olsaydı da çok farklı şeyler olabilirdi.” (K20, 3, 1, 2)

**Sözlerine bir başka durumdan örnek vererek devam etmiştir:**

“Bu beş yıldır çalıştığım yerde iyi bir pozisyon satış pazarlama müdürlüğü açılıyordu. Ve bu pozisyonla ilgili 2 ihtimal vardı. Birisi ben biri de erkek bir arkadaş. Ve erkek arkadaş tercih edilmişti. Daha sonra patron bana net bir şekilde söyledi. Hani ben sordum, aslında seninle birlikte çalışmayı tercih ediyordum ama bana senin nişanlandığını söylediler. Hani demek ki nişanladı evlenecek biz yetiştireceğiz bırakıp gidecek diye bir şey oldu. Adam haklı çıktı. Ben evlendim ve şehir değiştirdim. Aslında tercihinde haklı çıktı. Ben evlenmiş ve şehir değiştirmiş olmasaydım o anda nişanlı olmasaydım o pozisyona beni almış olsaydı bahsettiğim o bölgelerin iyi tesislerinden bir tanesiydi. Muhtemelen O taraflarda iyi bir tesiste üst düzey yönetici pozisyonunda olacaktım. Yani bu da benim de aslında geçmişimde evlilik nedeniyle çocuk nedeniyle veyahut en azından bayan olmak sebebiyle kaybettiğim fırsatlardan biri anlamına geliyor” (K20, 3, 1, 2)

“Mesela evlilik hazırlık sürecimde sürekli izin almak zorunda kaldığım için işi bırakmak zorunda kaldım. Daha sonra tekrar işe başladım fakat bu seferde hamile kaldım ve hamileliğim problemlili geçti ve 4 ay raporlu kaldım. Doğum sonrası raporumu da kullandım. Ücretsiz izin alabilecek iken işimi kaybetmemek için bebeğimi çok küçükken bırakıp işe geri dönmek zorunda kaldım. Bebeğim olduğu halde mesailere bırakıldım. Bu durumlar yüzünden eşimle çoğu zaman tartıştım.” (K5, 3, 1, 2)

“Yani şey düşüncesi oluyor hani yani bekârsınız hani şimdi iki gün sonra evlenecek hamilelik olayı olacak veya evlisiniz çocuğunuz var diyor işte zaten çocuğu var çocuğuyla ilgili sıkıntıları var bu kadın

bir de evde çok fazla enerji harcayacak işletmede ne kadar bize faydalı olabilir ki gibi şeyler gündeme gelebiliyor.” (K13, 3, 1, 2)

Bir diğer alt tema ise “anneliğe özgü duvarlar” olarak belirlenmiştir. İşe girişte kadınlara çocuğu olup olmadığı sorulabilmekte, bebek ya da küçük çocuğu olması veya olma ihtimali durumu onların aleyhinde olabilmektedir. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Çalışan diğer bayan arkadaşlarımda da görüyorum bunu kendi adıma o şekilde ama çoğu kişi yani iş başvurusuna geldiği zaman önbüroda bir bayan arkadaşımız başlayacak hep çocuklarına göre ayarlamak zorunda. Ama eşi öyle değil. Bayanlar öyle bir sorumluluk alıyorlar. Hep ona göre ayarlamak zorunda. Hatta haftanın 3 günü gelecek, diğer günler gelmeyecek o şekilde bir çalışma var veya çalışma gününü çocuk evde olduğu zamana göre izin günlerini ayarlamaya çalışıyor mesela ama erkekler öyle bir sorumluluk hissetmiyorlar.” (K16, 3, 1, 3)

“Kesinlikle doğru. Şimdi ben bayanlara soruyorum işe başlayacaklara soruyorum. Erkekler hiç sormuyorum. Çocuğunuz var mı diyorum mesela. Yani bu da neyi gösteriyor bayanlar direkt sorumluluk alıyorlar çocukla ilgili. Hiçbir erkek çalışan gelip de ya işte benim küçük çocuğum var bu saatler uygun bana demiyor ama bir bayan çalışan geldiği zaman dün hatta biri geldi dedi ben ön büroda iş istiyorum ama 4-12 shiftinde çalışmam dedi. Küçük çocuğum var dedi. Bir erkek söylemiyor hiçbir zaman” (K16, 3, 1, 3)

“Mesela duyuyoruz bir bayan iş mülakatına gittiğinde evlenmeyi ne zaman düşündüğü ya da ne zaman çocuk planladığı sorulabiliyor. Burada bir hastane var mesela geçen konuşuyorlardı kadın çalışanlar hamile olduğunda pat diye çıkış veriyorlarmış. Ama erkek adaylar böyle sorularla muhatap olmuyorlar.” (K3, 3, 1, 3)

“... veya evlisiniz, çocuğunuz var, diyor işte zaten çocuğu var çocuğuyla ilgili sıkıntıları var bu kadın bir de evde çok fazla enerji harcayacak işletmede ne kadar bize faydalı olabilir ki gibi şeyler gündeme gelebiliyor.” (K13, 3, 1, 3)

“Kadınlara sürekli evlerinde kocaları ve çocukları ile ilgilenmeleri gerektiği konusunda bir algı mevcut. Bu durumun sonucu olarak da yöneticiler iş hayatında cinsiyet ayrımı yaparak daha çok erkeklerle çalışmayı tercih ediyorlar.” (K5, 3, 1, 3)

“Kesinlikle ayrımcılığa uğradığımızı düşünüyorum. Ayrım daha işe başlamadan işe alım sürecinde başlıyor zaten. Öncelikle evli olup olmadığımız soruluyor daha sonra evliyse çocuğumuz var mı? Yoksa ne zaman düşünüyorsunuz gibi özel hayatımızla ilgili sorulara maruz kalıyoruz.” (K5, 3, 1, 3)

“Hamile kadını işe almıyorlar. Şimdi hamile kadının birçok haliyle eksisi var. İş yerinde en basit örneği düşünün kayıp düştüğünü. Bu işle alakalı bile olmasa sonuçta sorumlu olduğu alan içerisinde olduğu için yani başı döndüğünü düşünün. Kariyer yapma hedefiniz varsa ya da yeni bir işe girecekseniz hamileyseniz kimse tercih etmez sizi. Neden etsin ki zaten bir de işe uyum süreci var. En kötü ihtimalde bir iki ayda bir siz çok verimli olamayacaksınız siz başladığınız yere. Orayı tanıma sektörü kapma. İşinizde profesyonel bile olsanız iş yerine girme anlamında bir iki aylık bir uyum süreci var. Hamile bir kadın bunu nasıl geçirebilir. Stres yaşamamanız gerekiyor çocuğunuz için. Ama maksimum yedi sekiz ay sonra bütün siz işveren olarak ya da işletme olarak çabanızı vereceksiniz sizden tam meyve almaya



başladıklarını düşündükleri zaman siz orada olmayacaksınız. Yani geri dönüşleri alamayacaksınız.” (K10, 3, 1, 3)

“... o yüzden hamile olduğunuzda bir iş değişikliği yapamazsınız. Ancak doğumunuzu gerçekleştirdikten ve belirli bir süre geçtikten sonra. Çocuğunuz küçükse birçok işletme mesela kabul etmez. Çünkü çocuk ileride çok sorun olacaktır. Ateşi çıktı başı ağrıdı karnı ağrıdı okuldan çağırdılar evde bakıcı gelmedi acil ateşi çıktı doktora götürmem lazım vesaire. Bu küçük çocuklu kadınlarda da çok büyük sorun. Zaten verimli de olamazsınız.” (K10, 3, 1, 3)

“Çocuk ve ev hayatı ile ilgili bahanelerle önümüze geçilmezse de daha da başarılı olacağımıza inanıyorum.” (K5, 3, 1, 3)

Bu alt tema içerisinde görüş bildirilen son alt tema “kadınların iş hayatına geç girmesi” olmuştur. Kadınlar iş gücü piyasalarına erkeklerden sonra girdikleri ve bu yüzden deneyim, uzmanlık gibi noktalarda eksiklikleri olduğunu ve bu durumun onların aleyhine olduğunu düşünmektedirler.

“Evet gözlemlerim.[kadın çalışanlara yönelik ayrımcı uygulamaları kastediyor] Bir kere en büyük şey, handikap burada iş hayatına yeni girmemiz. Gerçekten öyle, yükselme dönemine daha yeni girdi kadın. Çok parlak aslında zekâsı... Ama işte iş yaşamında kadın yeni olduğu için bu yüzden oluyor. Yeni başladık daha adım adım step by step geliyoruz.” (K2, 3, 1, 4)

“Ne dedik geç başladık. Biz iş hayatına geç başladığımız için yönetici pozisyonlarına da geç geldik. Nedir bu, tecrübesizlik en büyük, ikincisi erkeklerin de engeline uğruyoruz gerçekten” (K2, 3, 1, 4)

“Evet erkeklerin biraz daha bir tık önde olduğunu düşünüyorum. İşte bir tık önde olmalarının nedeni iş hayatına erken atılmaları ve bizden deneyimli olmaları. O nedenle.” (K2, 3, 1, 4)

“... Tabi ülkemizde bir takım yerleşmiş düşünceler nedeniyle kadınlar iş hayatına biraz geç atıldılar. Ya da önceleri sadece öğretmenlik, terzilik gibi kadının her zaman evinde de yaptığı işlerde bulundular” (K4, 3, 1, 4)

“Valla işte dediğim gibi kadın çok zor ve geç girdi zaten bu yola. Dolayısıyla öğrenmesi çalışması didinmesi başarması tabi zaman aldı.” (K4, 3, 1, 4)

“Bizde bizim Türk kültüründe kadın genelde dışı kuş gibi yuvayı kuran gibi düşünüldüğü için ister istemez omzunda bir sürü şeyler yükleniyor. Evde de ciddi bir mesaisi var. Zaten hep o algılar yüzünden kadınlar iş yaşamına geç kaldı.” (K5, 3, 1, 4)

### 2.2.5.2. Yükselme Konusunda Yaşanan Ayrımcılıklar

Bu kategori içerisinde 6 alt tema ortaya çıkmış ve bunlardan ilki ve en çok görüş ifade edileni “terfilerde fırsat eşitsizliği”dir. Kadın yöneticiler bilinçli veya bilinçsiz olarak görevde yükseltme durumlarda erkeklere öncelik verildiğini, erkeklerin yarışa bir adım önde başladıklarını belirtmişlerdir.

“İş hayatında kadınlar fırsat verildiği takdirde erkekler kadar başarılı ve azimlidir.” (K5, 3, 2, 1)

“ Öncelikle kariyer yolculuğuna kadın olmaktan dolayı eksilerden başlamanız gerekiyor ve yetkinliklerinizi rakiplerinize göre daha fazla artırmış olsanız bile bu durum dikkate alınmayabiliyor. Bilinçli ya da bilinçsiz atama ve terfilerde erkekler öncelik yaşıyor.” (K19, 3, 2, 1)

“Tek tek söylemeye gerek var mı bilmiyorum ama az önce de söylediğim gibi senin yerine düşünen ve karar veren, fikrini almaya, şans vermeye gönül olmayan yöneticilerle çalışmak en büyük zorluk. Ha noluyor, siz bir noktadan sonra daha fazlasını istemeye, yapabileceklerini gösterebilmek için fırsat kollamaya başlıyorsun.” (K6, 3, 2, 1)

“Yani tabii ki mesela şeylerde işe alımlarda tabii ki bu son beş yıl için aynı şeyi söyleyemem ama daha önceki dönemlerde bayan yönetici olduğumuz için maalesef CV’ nizin çok iyi olmasına rağmen, yeterli tecrübeye sahip olmanıza rağmen tabi başkalarının bize tercih edildiği durumlarla karşılaştık diyebilirim.” (K13, 3, 2, 1)

“Aslında yani fırsat verilmeli. Şey olarak düşünülüyor galiba belli bir yaşta ki insanlar evli çocukları var, genel müdürlük tabi ki işte bazen çıkış saatleri çok uzayabiliyor. Yurt dışı görevleri olabiliyor. Seyahat engeli olabiliyor. Bundan dolayı bence aslında çok da büyük bir neden yok fırsat verilse eminim çok başarılı genel müdürler olacaktır. Fırsat verilmediğini düşünüyorum ben.” (K11, 3, 2, 1)

“Yani bir bayana daha fazla sorumluluk verme ihtimaliniz daha az. Dediğim gibi çünkü o bir anne. Daha fazla sorumlulukları var. Böyle olunca bayanlarla çalışmak yerine erkeklerle tercih ediyorlar [...] (erkeklerin zaman sıkıntısı yaşamamasını, gerektiğinde fazla mesai yapabileceğini kastediyor)” (K7, 3, 2, 1)

“Bir başka sebep maalesef işte 2018’li yıllarda da olsak bayanlara karşı halen var olan bir imaj var [...]ama bayanın erkek kadar aktif rol alamayacağını düşünen patronlardan oluşan üst yönetim diyelim bizler yöneticiyiz ama bizim üstümüzde de patronlarımız var yönetim kurulu var. Onların verdiği kararlarla bizler bu görevlere yerleşmek durumunuzdayız. Ve onların mantalitesinde alternatif öncelik olarak erkeklere veriliyor. [...] İşte buradaki konu onların (kadınların) her şeyi yapabilmesi ama yönetici pozisyonlarına geldikleri zaman o koltukların onlara açık olmaması.” (K20, 3, 2, 1)

“Ama emin olun ona yakın ve gerçekten çok iyi kapasitede olabilecek çok iyi tesisleri çok çok iyi yönetebilecek birçok bayan da kenarda bekliyordur. O fırsatlara ulaşma imkânları olmamıştır. Bunların hepsi fırsatlara ilgili... Bu insanların daha az başarılı olmasından değil. Bu çok zor bir alternatif... Bunun açılması ya da açılmaması patron mantalitesiyle ilgili tekrar söylüyorum. Yani öncelikli olarak bay ve bayana göre ayırım yapılıyor.” (K20, 3, 2, 1)

Son olarak K20, yetkinliklerine ve donanımlarına rağmen bugün istediği pozisyondan uzak olduğunu şu çarpıcı sözlerle açıklamıştır:

“Turizm lisesi mezunuyum. Yurtdışında staj yaptım. Aşağı yukarı iki buçuk yabancı dile sahibim. Almancam, İngilizcem oldukça iyidir. Rusçamda konuşabilecek seviyede. İki üniversite bitirdim. Lisansımın sonra bir üniversite daha okudum dışardan bitirdim. İkincisi halkla ilişkiler. 23 yıllık bir tecrübeye sahibim çünkü 14 yaşında başladım. Ve staj anlamında bakıldığı zaman gerçekten uzun bir süre stajyerlik yaptım. Turizmin her alanında acenta, şehir otelciliği resort otelciliği olmak üzere turizmin her alanında çalıştım ve nasıl diyeyim? İnsan ilişkilerim de genel olarak iyidir, diyalog olarak. Ama ben şu

anda bir Max Royal'ın genel müdürü değilim. Ya da İstanbul'da Intercontinental otelin genel müdürü değilim. Ben o olmalı mıyım belki de olmamalıyım o anlamda onu söylemek istemedim. Ama ben kendimden pay çıkararak şunu söylemek istedim. Eminim benden daha fazla şey yapmış olan, benden çok daha donanımlı bir cv ye sahip olan birçok bayan yönetici de vardır. Ama onlar da oraların genel müdürü değil. Sonuç olarak parmakla gösterilebilecek kadar az bayan yönetici var” (K20,3, 2, 1)

Bir diğer tema ise “kadın yöneticiliği ile ilgili önyargılar” temasıdır. Bulgulara bakıldığında “yönetici erkek olur” algılamasının geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin hala alışılmadık liderler olmasından dolayı “kadın yöneticiliği” hakkında otorite, iletişim, mesleki yeterlilik ve donanım konularında çeşitli önyargıların beslendiği görülmektedir.

“Bayanların sektörde yaşadığı en büyük sıkıntı önyargıya maruz kalmaları...” (K, 7, 3, 2, 2)

“Çünkü belki çok amiyane bir tabir olacak ama hatta daha önceki genel müdürümüz vardı bizim. Şöyle bir cümle kurmuştu. İşte turizm sektöründe bir kadının yükselebilmesi için muhakkak bir genel müdürün yatağından geçmesi lazım. Bu gerçekten konuşulan bir şey... Ve ben o gün o lafa delirmiştim. Nasıl böyle şeyler söylenebiliyor...” (K8, 3, 2, 2)

K6 ve K20 şu açıklamaları ile kadın yöneticilerin örgüt içinde otorite sağlayamayacağı ve astları ile olan ilişkilerini yönetemeyeceği düşüncesinin var olduğuna dikkat çekmişlerdir.

“Bu kadın işi değil, şimdi kadına böyle sorumluluk verilmez, erkek personeli idare edemez gibi şeylerle senin yerine karar verip belki mevzu bahis olmayacak şeyler bile ilerlemenize mani olabiliyorlar.” (K6, 3, 2, 2)

“Yani bir iş görüşmesi yaptınız elinizde harika bir cv var ve bu görüşmenin sonunda hiçbir sebep olmaksızın tercih “ya o erkek o olsun’a dönüyor. Bunun içerdiği sebepler belki daha disiplinli daha sert olabileceğini düşünüp ekip üzerindeki çalışma arkadaşları üzerindeki otoritesinin yüksek olacağına inanmak olabilir. Ki ben buna katılmıyorum. Çoğu zaman bayanlar daha disiplinliler.” (K20, 3, 2, 2)

Yine K20 ve K16 ise erkekler arasında kadınlarla iletişim kurmanın güç olabileceğinin düşünüldüğünü belirtmişlerdir.

“Onların kafalarında ya ne olursa olsun işte birlikteyiz vakit geçiriyoruz bayanın yanında çok rahat edemeyiz işte bir erkekle daha detaylı konuşabiliriz düşüncesi olabilir. Bilemiyorum çok net de yorum yapamıyorum neden erkekleri tercih ediyorlar ama böyle bir genel var.” (K20, 3, 2, 2)

“Erkeklerle daha hoyrat davranılabiliyor. Onun verdiği bir rahatlık oluyor. Bayan yöneticilere daha dikkatli davranmanız lazım. Yani bir bayan olduğu zaman bir ortamda herkesin konuşma tarzı bile değişir öyle değil mi? Yani en ufak bir örnek onu verebilirim.” (K16, 3, 2, 2)

Bir diğer alt tema da “kadınların seyahat engeli yaşayacağı düşüncesi” dir. genel

müdürlük pozisyonunun efor isteyen, sık seyahate çıkmayı gerektirebilecek, dinamik bir pozisyon olduğu düşünüldüğünde; kadınların çoklu görevleri, özellikle çocukların sorumluluğunu daha fazla hissetmesinden dolayı kadınların ailelerinde uzun süreler uzakta olamayacakları düşünülmektedir. Katılımcıların ifadeleri şöyledir.

“Naiftir, seyahate sık gidemez gibi, işte bu yüzden bence tabi.” (K4, 3, 2, 3)

“Yurt dışı görevleri olabiliyor. Seyahat engeli olabiliyor. Bundan dolayı bence aslında... [...] fırsat verilse eminim çok başarılı genel müdürler olacaktır.” (K11, 3, 2, 3)

K1, K16 ve 20 iş seyahatlerine dikkat çekmiş, kadınlar için handikap oluşturduğuna değinmişlerdir. Terfiler noktasında kadınları engelleyici bir kavrama dönüşebileceğine işaret etmişlerdir.

“... Turizm acentelerinde sürekli otellerle iş yapmak isteyenlerin arasındaki acente biliyorsunuz bunlar. Sürekli o insanları aşıyor otellere götürüyor, organizasyonun başında duruyor. Biz de acentelerden iş alıyoruz. O işin tamamı boyunca başında duruyor. Antalya’da yapıyor, Sivas’ta yapıyor ve iki hafta Ankara’daysa iki hafta şehir dışındalar. O yüzden de bayanlar pek buna giremiyor. Ama bunun için, öğrenmek için çok çalıştım. Çok dolaştım çok gezdim, bütün şehirlere gittim hemen hemen. Oradaki acentelerle anlaştım falan...” (K1, 3, 2, 3)

“ Dışarı hayatta sürekli aktif olmak durumundadır yönetici. Sadece otelin içinde değil seyahat acentalarıyla tur operatörleriyle mesela yurt dışına gidebilmeli şehir dışına çıkabilmeli otel dışına çıkabilmeli. Gerektiğinde burada kalabilmeli mesela bayan olarak bu tür şeyleri var. Handikapları var.”(K16 ,3, 2, 3)

“Sadece otel bazında değil aynı zamanda dışarıdaki programları da var. Fuarlara gidiyorsunuz bir hafta kalıyorsunuz yurtdışında” (K20, 3, 2, 3)

Bir diğer alt tema ise “kadınların ikinci planda bırakılması” olmuştur. Burada da elde edilen verilerden anlaşılmaktadır ki, kadının üzerindeki sorumlulukları onu iş dünyasında zorlamaktadır. Hatta onun yerine düşünülüp söz konusu pozisyonlar için uygun olmadığı yönünde gıyaben karar alınabilmektedir. Tüm bunlar onun ikinci planda tutulmasına ve böyle hissetmesine neden olmaktadır.

“... Ama kendisi tercihini aile hayatından yana kullanıyorsa eğer, bunu yöneticisi görüyor. Mesela 7’de çıkan insanlar 7’ye on kala kadın bir an önce olsun eve gideyim yemeği hazırlayayım derdine giriyor. Erkek gece 10’da da çıkıyor, gece 2 de de çıkıyor evinde yemeğini hazırlayan biri var nasılsa. Yöneticiler bunu gördüğü için kadını hep ikinci plana atıyorlar. Çünkü biliyor ki o eşine ve çocuğuna vakit ayırmak zorunda, kendi eşi de öyle yöneticinin.” (K1, 3, 2, 4)

“Bilmiyorum okul (akademiyi kastediyor) anlamında belki bu kadar bay bayan farkı olmuyordur. Çünkü çok başarılı bayan hocalar var. Ama turizm sektöründe hala bu fark var. Hiçbir zaman ilk alternatif olmuyorsunuz.” (K20, 3, 2, 4)

“Turizm de 7/24 diye bir şey var yani sürekli aktif olmalısın. İşte bir sorun olduğunda koşturmalısın. Tabi ki bu da belki bekârken daha kolay oluyor da ondan sonrasında çocuk evlilik ben kendi açımdan da diğer arkadaşlarım açısından diyeyim gördüğüm kadarıyla o biraz insanı ikinci plandaymışsın gibi hissedebiliyorsun” (K17, 3, 2, 4)

“[...] dengeyi iyi kurmak lazım hem evdeki hem iş yerindeki... Yoksa işte kadınlar bu yüzden ikinci plana da atılabiliyorlar. İşe kendini veremiyor işte aktif rol oynamıyor. Pasif kalıyor (diye eleştirilebileceklerini kastediyor)” (K17, 3, 2, 4)

“Erkek dünyası yani bunlar. Az önce resimlere bakıyordum turizm gazetelerinde kadın yok ortalıkta. Çok üzülüyorum çünkü inanılmaz güzel beyinler var dışarda. Ama işte fotoğraflarda da gerçek hayatta da kadınlar arka planda kalıyor, çalışalım edelim beraber deniliyor fakat kadın arka planda kalıyor.” (K12, 3, 2, 4)

Takip eden alt tema “alt ve orta dereceli kadrolarda yoğunlaşma” olarak adlandırılmıştır. Katılımcılar, kadınların terfileri noktasında bazı nedenlerle ayrımcılığa uğradıklarına işaret etmişler bunun sonucu olarak da görece üst pozisyonlar yerine alt ve orta düzey yöneticilik kadrolarında çalışmak durumunda olduklarına dikkat çekmişlerdir. Aşağıda görüşlerini belirten katılımcıların ifadeleri görülebilir:

“Elbette zorluklar var. Bir kere kadınsın diye seni çok önemsemiyorlar. Tabi kendilerinden üstün bazı özelliklerimizi görünceye kadar. Bunu fark edince bizi alt seviyede tutmaya çalışıyorlar ama tabi bu gibi problemler artık daha çabuk çözülmeye ve erkeklerin bunları kabullenmesi daha çabuk olmaya başladı” (K9, 3, 2, 5)

“Ataerkil bir toplumuz daha çok erkeğin egemen olduğu bir toplumdayız. İşveren bile olsanız kadın çalışan dediğiniz zaman belirli bir statüye getirilmesi pek olumlu gözle bakılmıyor daha çok alt eleman alt kadrolarda çalıştırılmaya uygun görülüyor.” (K10, 3, 2, 5)

“Bu sektörde kadınlar alt kadrolarda aktif dediğim gibi servis mutfak...” (K1, 3, 2, 5)

“... Kadınların duygusal olmaları bahanesiyle yönetme becerisinden yoksun görüp ve üst pozisyonlar yerine orta pozisyonlarda görevlendirilmeye bırakılıyor.” (K5, 3, 2, 5)

Son alt tema ise “yöneticilik için kadınlardan daha fazla deneyim istenmesi” olarak adlandırılmıştır. K16 yöneticilik için gereken deneyimin kadınlar açısından daha sorgulanabilir olduğunu şu sözlerle belirtmiştir:

“Ve de tabi ki tecrübe yani. Tecrübeliyse bir yerde yönetici olabiliyorsunuz. Tecrübe istiyor birçok kişi. Başka bir yerde yöneticilik yaptın mı diye soruyor mesela. Bayanlarda onu daha çok istiyorlar tabi ki. Erkek olan birini yöneticilik tecrübesi yoksa bile düşünebiliyor bir yönetici olarak. Bayanda tecrübe istiyor. Bayan için onu sorguluyor yani.” (K16, 3, 2, 6)

### 2.2.5.3. Ücret Konusunda Yaşanan Ayrımcılıklar

Kadın yöneticilerin maruz kaldığı ayrımcı uygulamalardan bir diğeri de ücret konusudur. Üçüncü alt problemin son kategorisini ücret konusunda yaşanan ayrımcılıklar oluşturmaktadır.

İlk alt tema olan “ücret ayrımcılığı” temasında iki katılımcı görüşlerini sunmuştur. K7 maaş konusunda eski iş yerinde gözlemlediği bir anekdotu şu şekilde anlatmıştır.

“Bir de şöyle bir şey var. Dikkatimi o çekiyor. Bu da insan kaynakları müdürlüğü yaptığım zamanlarda ilk dikkatimi çekmişti. Fiyat farklılaşması çok var ücret farklılaşması. Yani erkek çalışanlara daha fazla ücret kadınlara daha az ücret. Bunu ben çok garipsemişim. Bu da daha çok şeyden dolayıymış, bayanlara söylenen yapılması gereken işin daha az sorumluluğu yüklenip erkeklere aslında daha fazla verildiği görülüyor yani erkek olan çalışan daha fazla iş sorumluluğu alıp daha fazla iş çözdüğü ama bayan personelin daha az iş aldığı. Bu da şeyden sanırım turizm sektöründen örnek verirsek ee bi bayanı siz fazla mesaiye çok bırakamıyorsunuz çünkü o hem anne, hem evde sorumlulukları var çok fazla kalmıyor ama erkek öyle değil bir saat iki saat fazla da çalışabiliyor. Daha rahat bazı sorumlulukların altına giriyor. Bayan hem medeni durumundan hem o fiziksel şeyinden dolayı daha şey oluyor. Bunlar farklılık yapıyor.” (K7,3, 3, 1)

K12 ise yurtdışından bir örnek vererek meselenin sadece ülkemiz ile sınırlı olmadığını, evrensel bir konu olduğuna işaret etmiştir.

“... ama son günlerde BBC’de çok büyük sıkıntıları var ödemelerle ilgili. Aynı pozisyonda bulunan bir bayan ve erkek aynı parayı almamaları inanılmaz bir yankı yaptı İngiltere’de. BBC’ye de kötü baktılar tabi şimdi tabi onu düzeltmeye çalışıyorlar ama. Olmuyor yani hala daha yapılıyor yani. Biz şu anda Türkiye’de olduğumuz için sadece Türkiye’de olanları görüyoruz ama dışarda da kötü şeyler hala devam ediyor. Yani o ayrımcılıklar hala daha devam ediyor. Ki BBC gibi dünyada televizyon ve radyoda önde görülen bir kurumda bunu yapıyorlarsa Türkiye’de yani neler neler...” (K12, 3, 3, 1)

Bir diğer alt tema da “kadınların daha düşük ücrete razı olması” temasıdır. K16 nolu katılımcı bu konuda şu sözleri ifade etmiştir:

“Kadınlar ücret talep ederken erkekler kadar cesaretli değiller. Bunun sebebi de ne olabilir yani sonuçta genelde eşler de çalışıyor bir erkek çalıştığı zaman eşi çalışamayabiliyor. Erkekler maddi olarak daha bir sorumluluk yükleniyorlar herhâlde. Daha bir cesaretli oluyorlar. Yâda işe kabul edilebilirliğini daha olası görüyor. Bayanlar şu da olsa bana yeter gibilerinden böyle daha cesaretsizler ücret talep etme konusunda.” (K16, 3, 3, 2)

“ Ama işe kabul edilebilirlikte ilk başta talep ettiğimiz ücret diğer yıllarda yansıdığı için bir bayan işe alınmak amacıyla onu da yapabiliyor atıyorum bir erkekten daha düşük bir ücret talep edebiliyor. Bu kabul edilebilirlik açısından bir avantajdır. Bir de erkekler daha cesaretliler. Ben bu paraya bunu yapmam diyebiliyor. Ama kadınlar yeterli bu benim için deyip yetinebiliyor.” (K16, 3, 3, 2)

“Ama ben düşünüyorum bir yönetici olarak burada öyle bir şey var mı diye yok yani. Bu işletmede yok. Ama daha da büyük çaplı işletmelerde oluyordur.” (K16, 3, 3, 2)

K3 ve K11 katılımcıları ise aksi yönde görüşlere sahiptir. Kendi kişisel kariyer tecrübelerine dayanarak, eşdeğer pozisyonlarda bulunan iki kişiden birine kadın olması gerekçesiyle daha düşük bir ücret vermenin mümkün olamayacağını, en azından böyle bir şeyi yaşamadıklarını ve kendi işletmelerinde böyle bir uygulamanın olmadığını altını çizmişlerdir. Fakat K3 sektörde erkek yöneticilerin daha fazla kazanması düşüncesine katılım göstermiştir. Bu duruma, tepe yönetim pozisyonlarında genellikle erkeklerin sayıca fazla olmasının yani bu pozisyonların genellikle erkek yöneticiler tarafından domine edilmesinin kadınlardan daha fazla kazanmalarına neden olduğunu ifade etmiştir. İfadeler aşağıda görülebilir:

“Ücret konusunda eskiden belki öyle olmuş olabilir ama ben yıllardır turizmdeyim 21. senem. Bu kadın, erkek cinsiyete göre maaş şey yapamazsın belirleyemezsin turizm de otelcilik de öyle bir şey yok hayır... Ha erkeklerin daha fazla kazanıyor olması evet şöyle; mesela bizim otelde 15 tane müdür var geçen sene bir tane bayan müdür vardı bu sefer erkekler daha fazla kazanıyor çünkü erkekler daha fazla pozisyon alabiliyor sıkıntıları yok sayıca daha fazlalar. Ama sen de muhasebe müdürsün o da muhasebe müdürü biri bayan biri erkek yok öyle. Hani piyasa neyse o verilir herkese. Cinsiyete göre yapılmaz, alt kadroda da öyle. F&B’de bir mesela komi maaşı diyorsun komilerin hepsi bayan da olsa erkek de olsa o parayı alır yani cinsiyete göre maaş olayı yok. Ama pozisyon olarak yükseldiği için evet erkekler daha fazla kazanıyor. Bayanlara çok fazla şans verilmiyor.” K, 3

“... zaten şey bu işi yapıyorsanız zaten bir piyasa değeri var. Bölgede oluşan bir maaş var onun dışında tecrübeliyeniz şimdi herkes aynı işi yapıyor ama nasıl yapıyor o önemli. O zaman fazla bile maaş alabiliyorsunuz. Zaten bir mesai ödenmiyorsa kadın da olsanız erkek de olsanız ödenmeyecek. Ödeniyorsa o biraz şirketle alakalı ödeniyorsa zaten ödeniyor. Bayan olduğumuz için öyle bir şey hiçbir zaman yaşamadım.” K,11

### 2.2.6. Kadın Yöneticilerin İş-Aile Dengesine İlişkin Bulgular

Çalışmada araştırılmış bir diğer konu da kadın yöneticilerin iş ve aile yaşam dengesi probleimidir. Bu dengeyi sağlamak adına neler yaptıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Kadın yönetici olmanın iş-aile dengesi üzerine etkilerine yönelik bulgular Tablo 2.6’da sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde bu üst tema altında 3 kategorinin varlığı görülmektedir. Bu kategoriler “işin kişisel yaşama etkisi”, “kişisel yaşamın işe etkisi” ve “destek boyutu” olarak adlandırılmıştır. Sözkonusu kategoriler, kategorilere bağlı alt temalar, katılımcı ifadeleri ve bulgular aşağıda sırası ile sunulmuştur.

### 2.2.6.1. İşin Kişisel Yaşama Etkisi

İş- aile yaşam dengesinin kurulması alanyazın bulguları da dikkate alındığında kadın çalışan ve yöneticiler açısından güç olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin iş yaşamları ve özel yaşamları arasında bir geçirgenlik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü özel yaşam ve profesyonel yaşam direkt olarak birbirinden etkilenmektedir. İlk kategori olan işin kişisel yaşama etkisi kategorisinde en çok görüş ifade edilen alt tema “sosyal ve ailevi yaşamdan fedakârlık” temasıdır. Katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2.6 Kadın Yöneticilerin İş-Aile Dengesine İlişkin Bulgular**

Kate- gori	Alt tema	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	
İşin kişisel yaşama etkisi	1. Sosyal ve ailevi yaşamdan fedakârlık	√				√		√			√	√	√		√		√	√		√	√	
	2. Aileye ve çocuğa karşı suçluluk duygusu hissetme			√	√		√											√				
	3. Süper kadın sendromu						√		√									√			√	
	4. Kendine vakit yaratamama						√	√					√									
	5. Eş ile yaşanan gerginlikler			√		√																√
	6. Çocuk sahibi olma planını erteleme										√									√		
Kişisel yaşamın işe etkisi	1. Yükselmeyi tercih etmeme	√							√								√				√	
	2. Rol çatışması yaşama			√				√	√											√		
	3. Evli olmanın getirdiği dezavantajlar				√				√						√			√			√	
	4. Çoklu rollerin yarattığı performans düşüklüğü			√						√	√									√		
	5. Mecburi ara verme		√				√														√	
	6. İşten ayrılma	√														√						
Destek boyutu	1. Aile büyüklerinin desteği		√				√				√			√			√	√	√	√	√	
	2. Eşin desteği						√	√	√		√			√					√		√	
	3. Yardımcı desteği			√					√		√						√				√	
	4. Eşle aynı sektörde çalışıyor olmanın avantajı			√							√						√		√		√	
	5. Örgütsel destek												√						√			

“Bazen örneğin turizm sektöründe müşteri hizmet saatleri bellidir herhangi bir sorun yaşamamak adına belirli saatlerde bulunmanız gereken şeyler vardır. Saat diyelim ki 10 da çıktınız sorumlu olduğunuz diğer alan eviniz eşiniz çocuğunuz buralardan fedakârlık yapmak zorunda kalıyorsunuz ve bunun da ev



ortamında da ataerkil yani erkeğin egemen olduğu bir durum varsa zaten eş de böyle bir şeyi kabul etmiyor yani” (K10, 4, 1, 1)

“Dengeyi çok fazla kurabildiğim söylenemez. Belki şimdi biraz daha iyiyim. Öncesinde sosyal ve ailevi yaşantımdan ve kendimden çok fazla fedakârlık yaptım.” (K19, 4, 1, 1)

“Tabi mecbur sağlayacaksınız yani (iş aile hayatı dengesinden bahsediyor).Çocukların problemi değil ki. Fedakârlık yapıyorum, onları ihmal etmiyorum. İşte olmam gerekiyorsa onları da götürüyorum”(K11, 4, 1, 1)

“Mecburen o fedakârlığı yapıyorsun. Eskiden daha titizdim daha bir gün ev süpürmesem aa ev pis falan derdim. Şimdi sallıyorum artık (gülüyor) diyorum ya ben mutsuz oluyorum onun yerine işte çocukla bir saat oyun oynasam onun kafasında güzel bir hatıra kalacak annem benimle oyun oynamıştı” (K17, 4, 1, 1)

“Oldukça fazla fedakârlık gerektiriyor, iş ve aile arasında denge kurmak oldukça zor oluyor.” (K14,4, 1,1)

“... Sağ olsunlar bana o imkânları verdiler (otelin sağladığı imkânlardan bahsediyor) ama bunun karşılığında ne aldılar benden %200 aldılar. Çünkü teşekkür manasında o şekilde ben kendimi daha çok verdim yani otele [...] Fedakârlık çok yapıyoruz yani...” (K12, 4, 1, 1)

“Ya şimdi ben normal bir çalışan gibi değilim burada. Kendi şirketimiz olduğu için akşam istediğim saatte çıkabiliyorum, istediğim saatte gelebiliyorum. Hem evime hem buraya vakit ayırabiliyorum. Ama böyle olmayıp da düz mesaiyle çalışan insanlar için mutlaka işi için evinden ve huzurundan fedakârlık yapıyor.” (K1, 4, 1, 1)

“Maalesef sosyal ve ailevi yaşantımdan çalışma saatlerinden dolayı fedakârlık etmek zorunda kalıyorum. Dediğimiz gibi bizim işte sürekli aktif ve dinamiksin. Çalışma saatleri esnek. Çok yorgun geldiğim için gezmeye, eğlenmeye gidemiyorum. Çocuğumla yeterince vakit geçiremiyorum. Bu ister istemez insanı üzüyor. Biliyorsun ki bu zamanlar bir daha gelmeyecek ama işte o yoğunluk arasında kaynamış gitmiş.” (K5, 4, 1,1)

“Turizmde çok kadın çalışıyor ama belki de azı üst seviyelerde tabi bunun başka sebepleri var. Kadının yine dediğim gibi iş dışı mesaisi var. Bunları eşit bir şekilde götürmek her babayiğidin harcı değil. Çok zor ve yorucu... Kendinden ödün vermeni gerektiriyor. Kadınları bence o yüzden çok fazla göremiyoruz özellikle bizim sektörde.” (K7, 4, 1,1)

“... Yeri geldi saatlerce baktılar çocuklarıma ailem, yeri geldi günlerce baktılar... Ben çocuklarımı hiç görmedim.”(K20, 4, 1)

“Maalesef sosyal ve ailevi yaşantımdan çalışma saatlerinden dolayı fedakârlık etmek zorunda kalıyorum. Dediğimiz gibi bizim işte sürekli aktif ve dinamiksin. Çalışma saatleri esnek. Çok yorgun geldiğim için gezmeye, eğlenmeye gidemiyorum. Çocuğumla yeterince vakit geçiremiyorum. Bu ister istemez insanı üzüyor.” (K4, 4, 1,1)

“Çocuğum var şu an üniversitede. Ona yeteri kadar zaman ayıramamamdan sürekli şikâyetçi oldu. Ancak şimdi görüyorum ki çalışan ve ilkeleri olan bir anne olarak çok doğru bir rol model oldum ona.” (K19, 4, 1,1)

“Burada ne yapıyordum aslında eşimle geçireceğim zamandan çalışıyordum. Eşime belki haksızlık yapıyordum. O da ne kadar sağlıklı aslında o da bir tartışma konusu.” (K17, 4, 1, 1)

“... ama işte o aile hayatını tabi ki biraz zorlayabilir. Özellikle çocuklar yani gördüğüm o... [çalışma temposunun çocuklara zaman ayırma konusunda zorlayabileceğinden bahsediyor]” (K16, 4, 1,1)

Bir diğer alt tema da “aile ve çocuğa karşı suçluluk duygusu hissetme” olarak ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin karşısına “anneliğe özgü duvarlar” burada da çıkabilmektedir. Kadın yöneticiler; yöneticiliğin getirdiği yoğun iş temposuna uyum sağlarken bir taraftan da ailesi ve özellikle çocuklarına yeterince vakit ayıramayacakları ya da ayıramadıkları için kendileri ile daima vicdan muhasebesi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşleri şöyledir:

“Özellikle aileme ilgim ile alakalı haksızlık ettiğimi düşündüğüm zamanlarda [suçluluk hissettiğini söylüyor]. Belki kendi kendimi engelledim strese girdim.” (K3, 4, 1, 2)

“Çocuk olduktan sonra da işte çocuğa yeteri kadar zaman ayıramamanın verdiği bir psikolojik şey var. Negatif düşünceler oluşuyor işte çocuğuna daha iyi olumlu şeyler zaman geçirmek gibi” (K17,4, 1,2)

“Zaman zaman beni de etkilediği dönemler oldu. Bunlar kişisel şeylerdi özellikle çocuklarıma vakit ayıramama konusunda.” (K4,4, 1,2)

“[...] diyorum ya ben mutsuz oluyorum onun yerine işte çocukla bir saat oyun oynasam onun kafasında güzel bir hatıra kalacak annem benimle oyun oynamıştı... Ama büyüdüğün de çocuğum işte derse ki annem hep işe gidiyordu işten geliyordu ev de iş yapıyordu. Benimle hiç zaman geçirmiyordu. Benimle oyun oynamıyordu derse ilerde de ben bunun pişmanlığını yaşayacağım” (K17,4, 1,2)

“... Çalışma hayatında ne biliyim bir şeyleri elde etmiş olman seni daha güçlü kılıyor ama kendinle baş başa kaldığın zaman yanlış yaptın dediğim oluyor. Neden? Çocuklarının şeyini görmüyorsun izleyemediğim için hani başarı mutluluk getiriyor mu hayır getirmiyor hani çok başarılı oldukça daha mutlu olmuyorsun” (K3,4, 1,2)

“... ama çocuk olduktan sonra farklı yaklaşıyorsun olaylara mesela çalışmadığın zaman bir yerde dur diyeceksin onların ihtiyaçlarını daha fazla alamayacaksın eksiklerini daha fazla tamamlayamayacaksın benim şu anda maddi olarak herhangi bir sıkıntı çekmediğim için çocukları belli bir şeyde doyurduğuma inandığım için kendini şey yapıyorsun, susturuyorsun iç sesini. Sen çalışmasaydın çocukların bu kadar yaşam tarzları rahat olmazdı ya da onlara bu kadar şey verebilir miydim diye iç sesini susturmaya çalışıyorsun pişmanlıklarını durduruyorsun yani (K3,4, 1,2)

“Bazı zamanlar... Hangi anlar diye sorarsanız anne olduğum ilk günler, lohusalıklarım, çocuklarımla hasta oldukları dönemler ve kulağıma beni özlediklerini fısıldadıkları anlardır bunlar. Düşünsene çocukların sana en ihtiyaç duyduğu dönemdelere ama sen onlara zaman ayıramıyorsun, kaliteli zaman geçiremiyorsun. Ve çocuğun bir daha o yaşta olmayacak yani eşsiz bir an bunlar geri dönüşü yok. Böyle zamanlarda bazen oldu o eşik bende.” (K3,4, 1,2)

“Öncelikle sen annesin zaten. Her işinden önce ömürlük bir iş yani... Kendi yaşamını geriye atacağın belki de tek şey. İşte biz yoğun çalıştığımız için çocuklarımızla bazı zamanlarda o kadar az gördüğüm oldu ki. Bazen suçluluk duygusu hissettiğim oldu.” (K4, 4, 1, 2)

“Ya en büyük sıkıntı yoğun çalışmam ve evimi bazen ihmal ettiğim dönemlerim olduğu ve biraz suçluluk duygusu hissettiğim zamanlar belki. Özellikle çocuklar konusunda şimdi tabii büyüdüler bunu biraz aştık ama önceki dönemlerde daha alt kademelerdeyken oluyordu çok.” (K4, 4, 1,2)

“Birlikte olunması gereken zamanlarda siz ya iş yerinde çalışıyor oluyor ya da evde pert olmuş oluyorsunuz. Çocuğunuza hissettiği ilgiyi ve zamanı ayıramamaksa en rahatsız edici his... O çok şey yani. En çok o duygu üzüyor yani bide insanı. Yani o zamanı yaratmaya çalışıyorum onu incelemeye çalışıyorum. Yani şimdi yönetici olduğunuzda izindir erken çıkmaktır bunları bir nebze kullanıyorsunuz ama daha alt kademede çalışan kadın arkadaşlarımız buna çok da sahip değil.” (K6, 4, 1, 2)

Bu kategori altında yer alan alt temalardan biri de “süper kadın sendromu” dur. Diğer alt temalarla uyum gösterecek şekilde katılımcılar zaman içerisinde sosyal çevrelerinden, ailelerinden ve iş yerinden gelen beklentileri karşılamakta güçlük yaşamaktadır. Tüm bunları aynı anda layıkıyla yerine getirebilmek için mükemmeliyetçi bir yapıya bürünmektedirler. Dolayısıyla zaman içerisinde stress ve depresyon gibi ruhsal ve fiziksel bir takım problemler ortaya çıkabilmektedir. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Sürdürülebilir hizmet ve konfor sağlamak adına büyük özveri ve disiplinle çalışmak zorundayız. İşte bazen ben bu özveri ve disiplini sağlarken kendimi ve ailemi, sosyal çevremi unutuyorum. Bu da hem özel hem de iş hayatımıza stres olarak geri dönebiliyor.” (K6, 4, 1, 5)

“...yani her şeyi yapmaya çalışıyorum. Ama zor çok zor bazen isyan ediyorum.” (K8,4, 3,3)

“... çünkü çalışma saatinizi bitirir evinize gidirsiniz ama gece yatağa yattığınızda düşünmeye devam edersiniz. Örnek veriyorum dün gece ben yattığımda iki, iki buçuk falandı, yaklaşık iki saat kadar işle ilgili bir konu vardı kafamda ve onları düşünmekten uyuyamadım.” (K20, 4, 1, 5)

“[...]O yüzden işte kadını yıpratıyor. Bir yönden düşünüyorsun çocuk nasıl oldu ateşi var mıdır ve ya nasıl düzeldi mi falan ama öbür taraftan da ofiste bitirmen gereken işler var onları da yapıyorsun her ikisini de idare etmek zorundasın yani ben bunu kendim birebir yaşadım.” (K17, 4, 1, 5)

“... Sonra ben mutsuz oluyorum. Ne çocuğumla iyi zaman geçirebiliyorum ne evdeki işi yapabiliyorum olduğu kadar olsun diyorum... Ne çocuk mutlu oluyor ne ben mutlu oluyorum. Tekrar pazartesiye dönüyoruz tekrar bir koşuşturma devam ediyor kısır döngü gibi...” (K17,4, 1,5)

Bu kategori altındaki diğer alt tema “kendine vakit yaratamama” alt temasıdır. Katılımcılar iş yoğunlukları dolayısıyla sadece sosyal ve ailevi yaşantılarından değil kendilerinden yani kendi şahsi zevk ve yaşamlarından da ödün verebilmektedir. Bunları şu sözleriyle ifade etmişlerdir:

“Herkes sizden bir şey beklerken siz bulabildiğiniz tüm vakti eş çocuk ve aile çevresine anca ayırabiliyorsunuz.” (K6, 4, 1,4)

“İşte bazen ben bu özveri ve disiplini sağlarken kendimi ve ailemi, sosyal çevremi unutuyorum.”(K6, 4, 1, 4)

“Etkilemiyor desem yalan olur. Sosyal hayat çoğu zaman olmuyor. Kendi işiniz olunca sorumlulukları ve yapmanız gereken ve yönetmeniz gereken çok şey oluyor. Bu da bazı özel yaşantıyı ertelemenize sebebiyet veriyor.” (K7, 4, 1, 4)

“Şimdi ben çok saatler çalışıyorum çünkü dediğim gibi insanların memnuniyetleri vs. onlarda da baktığımızda ama o kadar çok endeksliydim ki kendimi o 20 senenin içerisinde kendime vakit ayırdığımı zannediyorum herhalde... Başka birisi bana bir iki ekstra saat verirse ben ne yapacağımı şaşıracağım yani izinli olduğum zamanda kayboluyorum...” (K12, 4, 1, 4)

Bir diğer alt tema ise “eş ile yaşanan gerginlikler” olmuştur. Katılımcılar iş ve aile hayatını dengelemeye çalışırken bazı noktalarda eşleri ile de karşı karşıya geldiklerini, bunun da aile içinde gerilimlere neden olabildiğini şu sözleriyle açıklamışlardır:

“Ücretsiz izin alabilecekken işimi kaybetmemek için bebeğimi çok küçükken bırakıp işe geri dönmek zorunda kaldım. Bebeğim olduğu halde mesailere bırakıldım. Bu durumlar yüzünden eşimle çoğu zaman tartıştım.” (K5, 4, 1, 5)

“Yani birçok kişinin yapacağı ya da onaylayacağı bir şey değildir bu. Erkeklerin eşlerine verdiği imtiyazlar açısından söylüyorum.” (K20, 4, 1, 5)

“Tabii yaşamaz mıyım (eş ile çatışma) erkekler anlamıyor yani kadınların nasıl bir tempoda çalıştığını neler yaşadığını iş hayatında.” (K3, 4, 1, 5)

“yani [eşim] benim yaptığım işin önemini bilmediği için pozisyonu bilmediğinden dolayı çok çatışma oldu. Hani ne zaman geçti o eşik, pozisyonun yükseldiği zaman geçiyor. Bizde öyle oldu mesela benim sorumluluklarım arttı daha esnek çalışıyorum ben yeri geliyor mesai yapıyorum yeri geliyor 1 saat gidip geliyorum o yüzden pozisyonum yükseldikten sonra değişti, çalışma şartlarım farklılaştı. Benim pozisyonum değişince evdeki durumum da değişti.” (K3, 4, 1, 5)

Bu kategori altında incelenen son alt tema; “çocuğu sahibi olma planını erteleme” olmuştur. K9 işinin yoğunluğu sebebi ile çocuk yapma planını hala ertelediğini belirtmiştir. K18 ise çocuk düşüncesini hep ertelediğini evlendikten 10 yıl sonra çocuk sahibi olduğunu vurgulamıştır. Katılımcıların ifadesi şu şekildedir:

“Çocuk konusunu biz hala düşünüyoruz. O da ayrı bir sorumluluk ve bazı işleri ertelemek zorunda kalacaksınız. İş mutlaka çocuk istemeyi ikinci plana itiyor sanırsam.” (K9, 4, 1, 6)

“18 yıllık evliyim. Ama çocuğu hep erteledim. 10 sene sonra çocuk oldu. İlk 5 sene hep 11’lerde çıkıyordum her şeyden ben sorumluydum. Düşündüm ki bir çocuğum olursa anane babaanne bunlar büyütecek ve 11’de çıkıyorum nasıl olacak? Erteledim.” (K18, 4, 1, 6)

### 2.2.6.2. Kişisel Yaşamın İşe Etkisi

Kadın yönetici olmanın iş aile dengesi üzerindeki etkileri hakkındaki dördüncü alt problemin ikinci kategorisi de “kişisel yaşamın işe etkisi” dir. Burada katılımcıların özel

hayatlarındaki çocuk, ev işleri vs. gibi sorumluluklarının iş yerinde bazı problemler yaşamalarına neden olabildiği görülmektedir. En çok görüş bildirilen alt tema “yükselmeyi tercih etmeme” temasıdır. Kadınlar özel hayatlarını dengelemek için iş yerinde fazla sorumluluk almak istememekte dolayısıyla üst pozisyonları tercih etmemektedirler.

Katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Yani bu doğrultular içerisinde pek çok bayanın “ben bu kadar yoğun vakit harcamak istemiyorum” bu kastettiğim sadece çalışma saati değil, çünkü çalışma saatinizi bitirir evinize gidirsiniz ama gece yatağa yattığınızda düşünmeye devam edersiniz.” (K20, 4, 2, 1)

“Şimdi önbüro departmanına baktığınızda genelde bayanlar vardır orada. Departman müdürü olarak ve daha çok tercih ederler orayı. Neden? Çünkü şeydir bir bölümün sorumluluğunu alıyor... Ama bir bayan yönetici bütün departmanlardan sorumludur... Çalışma saatleri açısından. Yani ben çıkayım şu saatte evime gideyim diye o şekilde düşünürler” (K16, 4, 2, 1)

“... Bayan ve çok parlak bir çalışanımız vardı... O yönetici olarak iyi bir yere gelebilirdi. Hem tecrübe hem kişilik olarak yapı olarak ama evlendikten sonra eşi tercih etmedi turizm sektörünü bıraktı yani. Şu anda o aklıma geldi.” (K16, 4, 2, 1)

“Bankacılık sektöründe de çok çalışan kadın vardır mesela. Neden, sabah 9 da gidiyor, akşam 6 da çıkıyor, evine gidiyor, çoluğuyla çocuğuyla ilgileniyor. Turizm öyle değil, bırakın sadece yönetici olmak değil, orta kademesinde bile bir saat mefhumu yok, kadın çok fazla yer alamıyor, belli bir yere kadar çalışıyor, resepsiyondur, santraldir, karşılaşmadır” (K1,4, 2, 1)

“Sadece kadın çok yoruluyor o anlamda. Ama eşime de çocuğuma da vakit ayırayım diyen kadınlar kariyeri her zaman ikinci planda tutuyorlar. Bu bir gerçek yani...” (K1, 4, 2, 1)

“Kariyerimi geciktirdi bir kere. Çünkü dediğim gibi turizm sektöründe saatleriniz çok belli olmuyor. Dolayısıyla bana ilk bu teklif geldiğinde kabul etmek istemedim. Dedim ki oğluma fazla vakit ayıramayacağım. Tabi benim çocuğumun bir de özel bir durumu var üstün zekâlı bir çocuk ve aynı zamanda disleksisi de olan bir çocuk ve onunla çok daha fazla zaman geçirmem gerekiyordu elbette” (K8, 4, 2, 1)

Diğer alt tema ise “rol çatışması yaşama”dır. Kadın yöneticiler çoklu rolleri gereği anne, eş ve yönetici olmanın gerekliliklerini aynı anda yerine getirmeye çalışmakta bu da onların bu roller arasında bocalayarak bir rol çatışması yaşamalarına neden olmaktadır. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Anneliğimle eşliğimle iş arasında benim de çok fazla bölündüğüm dönemlerim oldu çünkü bizim sektörde çok uzun saatler çalışıyorsunuz.” (K7, 4, 2, 2)

“E eşiniz sizden kadınlık bekliyor. Hem ev kadını olacaksınız hem işte çalışacaksınız evdeki işleri yapacaksınız eşinizi mutlu edeceksiniz hani çalışan bir anne olmak çalışan bir eş olmak çok zor.” (K8, 4, 2, 2)

“Tabi ki kadınlar isteyken evi de düşünür çocuğu da düşünür tamam kadın yüzde doksan düşünüyorsa bazı erkekler yüzde otuz düşünüyor bazı erkeklerde yüzde yetmiş bunun bir dengesini kurmak lazım.” (K17, 4, 2, 2)

“Yani erkek eve geldiği zaman çamaşır makinesine çamaşır atacağım, bulaşık yıkayacağım çocuklara banyo yaptıracağım diye hiçbir şey düşünmüyor ne yapıyor geliyor yatıyor... Kadının mesaisi çünkü evde devam ediyor. Kadınların yükselememe sebebi bence o zaten ya da kadın yöneticinin az olmasının sebebi çünkü performansın kaçta bölünüyor. Çocuğuna bölünüyor eve bölünüyor iş yerine bölünüyor bir de yönetici olduğun zaman ofisindeki ya da altındaki çalışan kişilerin de sorumluluğun alıyorsun öyle olunca daha çok yıpratıyor kadın. Kadın için çalışma hayatı kolay değil hele turizmde çok zor.” (K3,4, 2, 2)

Bir diğer alt tema “evli olmanın getirdiği dezavantajlar” olarak adlandırılmıştır. Çünkü katılımcılar bir dönem bekâr iken daha fazla mesaiye kalabildiklerini ve esnek çalışmayı başarabildiklerine değinmişlerdir. Fakat evlendikten ve özellikle çocuk sahibi olduktan sonra önceliklerinin değiştiğini belirtmişlerdir. Bekâr yöneticiler de bu ifadelere destek vermiştir. Bunu şu sözlerle ifade etmişlerdir.

“Yani tabi ki işte evlendiğimde uzun mesai saatleri hani ilk dönemler de beni olumsuz etkilemişti.” (K17, 4, 2, 3)

“... ya ben şimdi bekarım tabi. Belki bundan çok da fazla etkilenmiyorum. Ve ailem çok ilerici aydın görüşlü insanlardır. Ama gördüğüm kadarıyla bunu yaşayan birçok evli çocuklu kadın arkadaşım bu dengeyi sağlama konusunda zorlanıyor. Ha bunu yapabilen de çok güzel yapıyor işte o denge önemli.” (K7, 4, 2, 3)

“İşte bir sorun olduğunda koşturmalısın. Tabi ki bu da belki bekârken daha kolay oluyor da ondan sonrasında çocuk, evlilik ben kendi açımdan da diğer arkadaşlarım açısından diyeyim gördüğüm kadarıyla o biraz insanı ikinci plandaymışsın gibi hissedebiliyorsun” (K7, 4, 2, 3)

“Dediğim gibi şuan çocuk yok, bekârım. İstedğim gibi çalışıyorum. Uzun ya da geç beni etkilemiyor. Ama evli olsaydım eminim ki kendi içimde bölünmeler yaşayacaktım. Bir kişi yaşamak ve bir aile olarak yaşamak çok farklı şeyler. Bunu şu an yaşamıyor olsam da etrafımdan gözlemliyorum.” (K7, 4, 2, 3)

“Tabi evlenip aile birliği olduktan sonra mesai saatlerini uzun tutamıyorsunuz” (K14, 4, 2, 3)

“Evlenmeden önce de turizmdeydim zaten devamında da turizmdeydim. Daha öncesinde yoğun sezonlar da daha uzun mesailere kalıyordum. O iş bitmeli gözüyle bakıyordum yarına kalmasın diyordum. Burada ne yapıyordum aslında eşimle geçireceğim zamandan çalıyordum. Eşime belki haksızlık yapıyordum. O da ne kadar sağlıklı aslında o da bir tartışma konusu. Çocuk olduktan sonra evet yine turizm sektöründesin yine fazla mesailere kalıyorsun mecbur işinin gereği. Bu defa içinde seni yiyip bitiren bir şey X (burada ismini söylüyor) evde bekleyen var. Çocuk seni bekliyor özellikle bebekken yani tabi ki şu anda da zor okula başladı okul ile gelen extra sorumluluklar...” (K17, 4, 2, 3)

“Hani bekârsan, çocuğun, evde seni bekleyenler yoksa bu belki o kadar zor gelmeyebilir ama. İşte arkadaşlarım büyüklerim bu yollardan geçiyorlar. Hele bir de çocuk demek kadına extra extra sorumluluk demek.” (K7,4, 2, 3)

“Geneline baktığımız zaman ya bekâr olacaksınız, bayanların öyle ya da böyle bir yerde bir evlilik planı vardır. Bu bahsettiğim yöneticilerin içinde bekâr olanları var bekâr oldukları için her şey çok daha kolay ilerliyor. Hayatlarını tamamen işlerine adayabiliyorlar. Ama evliyseniz çocukluysanız özel hayatınız da

varsa ki birde benim gibi aile düşkününü iseniz o zaman onları öncelikle sağlama almanız gerekiyor” (K20, 4, 2, 3)

Bir diğer alt tema ise “çoklu rollerin yarattığı performans düşüklüğü” temasıdır. Kadın yöneticilerin çoklu rolleri, anneliğe özgü duvarları ve bunlar arasındaki git gellerinin onların rol çatışması yaşamalarına neden olduğuna değinilmişti. Bunun bir sonucu da, iş yerinde performansın düşmesi olarak somutlaşmaktadır. Katılımcılar şu sözleri ile ifade etmişleridir:

“Eğer ben çalışırken nasıl diyeyim benim için diyeyim çalışırken orda kendimi mutlu hissetmiyorsam aklım hep evde ve çocuktaysa işe ne kadar kendimi verebilirim? O dengeyi iyi kurmak lazım hem evdeki hem iş yerindeki. Yoksa işte kadınlar bu yüzden ikinci plana da atılabiliyorlar. İşe kendini veremiyor işte aktif rol oynamıyor. Pasif kalıyor” (K17, 4, 2, 4)

“...ben gece onlara kadar gece birlere kadar çalıştığım dönemler de oldu mesela mesai saatini doldurduktan sonraki performansın düşüyor. Neden? Ne kadar evi evde bırakıyorum iş yerinde işi yapıyorum desen de mesain dolduktan sonra aklın eve gidiyor çünkü oradaki sorumlulukların ön plana çıkıyor öyle olunca da performansın düşüyor mecburen” (K3, 4, 2, 4)

“Yani erkek eve geldiği zaman çamaşır makinesine çamaşır atacağım, bulaşık yıkayacağım çocuklara banyo yaptıracağım diye hiçbir şey düşünmüyor ne yapıyor geliyor yatıyor. Erkek ertesi güne daha dinç geliyor işe e doğal olarak da.... Ama kadınlar evde de sorumlulukları olduğu için ertesi gün ne yapıyorsun yorgun geliyorsun evde de çalışıyorsun çünkü” (K3, 4, 2, 4)

“ Tabi böyle olunca da kadınlar dikkatlerini çok daha çabuk kaybediyorlar. Çünkü her ne olursa olsun hizmet sunuyorsanız her zaman zinde dikkatli ve güler yüzlü olmak zorundasınız” (K9, 4, 2, 4)

“Ateşi çıktı, başı ağrıdı, karnı ağrıdı, okuldan çağırdılar, evde bakıcı gelmedi, acil ateşi çıktı, doktora götürmem lazım vesaire. Bu küçük çocuklu kadınlarda da çok büyük sorun. Zaten verimli de olamazsınız.” (K10, 4, 2, 4)

Bir diğer alt tema “mecburi ara verme” olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin bir bölümü özellikle çocukları doğduktan sonra işten ayrılmış, çalışma kariyerine arar vermiştir. Kariyerlerine ancak çocukları kendilerine bağımlı olmayacağı çağa geldikten sonra dönebilmişlerdir. Fikir sunan katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“... İki sezon ara verdim ben. Çünkü kendim büyümek istedim. 2,5 yaşına geldi tam kreşlik oldu kreşe verdim ve kendim de 6’da çıkabileceğim bir iş satış pazarlama müdürlüğü ve önbüro müdürlüğü yaptım. O altı yaşına geldi sonra yine otel müdürlüğü yapabildim. Çünkü söz dinliyordu lafımı anlıyordu konuşabiliyordu derdini anlatabiliyordu. Hem onu üzmemiş oluyordum hem kendimi yormamış oluyordum.” (K18, 4, 2, 5)

“Yani size söylediğim gibi ben de ara verdim uzun yıllar çalışmadım. Evdeki sorumluluklarım, çocuklar ama belli bir süre sonra o sorumluluklarında hani belli bir seviyeye getirdikten sonra artık demek ki yöneticilik yapabiliyorum ben.” (K16, 4, 2, 5)

“O sıkıntılı süreci özellikle ev hayatı için söyleyeyim atlatmanın bir şekilde yollarını bulacaklar. Yapacak bir şey yok. Ya da 3-4 yıl ara verecekler benim yaptığım gibi.” (K16, 4, 2, 5)

“Önce bir çalışma hayatım oldu sonra kızım oldu, kızımı büyüttükten sonra iş hayatına tekrar atıldım. Çocuğumdan dolayı ara verdim, ben yetiştirmek istedim... Kızım 9 yaşına bastı, 3. Sınıfa gitmeye başladı ben de tekrar işe devam ettim.” (K2, 4, 2, 5)

Bir diğer boyut da “işten ayrılma” alt temasıdır. Çoklu sorumluluk ve beklentileri dengelemek konusunda sıkıntı yaşayan kadınların son aşamada maalesef işten ayrılmak durumunda kaldıkları veya turizm sektöründen ayrılarak farklı bir sektöre geçerek ev ve iş yaşamı dengesini daha rahat kurabilecekleri bir iş arayışına girdikleri görülmektedir.

“Aile yaşamında kadının sorumluluklarının çok olması nedeniyle iş hayatından ayrılmak zorunda kalıyorlar.” (K14, 4, 2, 6)

“Hani çok zorlananlar farklı iş yerlerine [farklı bir sektörü kastediyor] gidenler, değişiklik yapanlar yapmak zorunda kalanlar da az değil yani.” (K16, 4, 2, 5)

“Bazıları çalışmayıp çocuğuna bakmayı tercih ediyor. Tabi bu bir tercih meselesi... Ama yanlış olur, çocukların da kendi başına büyümeyi öğrenmesi lazım yani toplumda.” (K1, 4, 2, 5)

### 2.2.6.3. Destek Boyutu

Son kategori de destek boyutudur. Katılımcılar iş aile dengesini kurmanın zorluğuna dikkat çekmişler ve bu dengeyi sağlamada bazı destekler aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu desteklerden ilki “aile büyüklerinin desteği”dir. Katılımcılar en fazla desteği ailelerinden almaktadırlar. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Tabi ki eşinin de ve ya ailenin sana iş hayatında ne kadar destek olduğu burada önemli bir rol oynuyor tabii” (K17, 4, 3, 1)

“... öyle arkadaşlarımız zaten departman müdürü olarak kalıyorlar (ailesinden destek görmeyenleri kastediyor). Mesela önbüro müdürü, muhasebe müdürü, housekeeping müdürü olarak kalıyorlar. Var öyle arkadaşlarım yani... Aile desteği çok önemli..” (K18, 4, 3, 1)

“Çocuğuma annem bakıyordu psikolojik olarak rahattım kreşte değildi bir bakıcıda değildi. Belki annem baktığı için ben çocuğuma bu kadar rahat iş hayatında devam edebildim yoksa bir bakıcı benim çocuğuma akşam dokuza kadar bakmazdı ve ya aldığım maaşı bakıcıya vermek zorunda kalabilirdim. Herhalde yani annem çok destekçi olduğu için işimde daha bir kolaylık sağladı bana.” (K17, 4, 3, 1)

“İşin uzadığı zaman ki bizim sektörün çalışma saatleri çok zordur yani, çocuğun hastalandığı zaman gönül rahatlığıyla emanet edebileceğin, sırtını yaslayabileceğin biri olmasa her şey daha zor olurdu. Malum biz de çalışan kadının yorgunluğu, dertleri pek dikkate alınmaz.” (K 6, 4, 3, 1)

“... zaten ailem de burada ailem de çok yardımcı oldu dolayısıyla hani herhangi bir sektöre uğratmadım hem iş yerinde hem de ailemle ilgili herhangi bir şey yaşamadım” (K13, 4,3,1)

“Çok mücadele ettim oğlum mu ağır basacak yoksa iş mi. Evde oturdum onlarla konuştum böyle bir teklif var. Bana destek olursanız bu teklifi kabul edeceğim dedim eşime ve oğluma. Ama destek olmayız



biz böyle devam edeceğiz dersiniz hiç girmeyeceğim bu işe. İkisi de sağ olsunlar ellerinden geldiği kadar destek oluyorlar. Öyle...” (K 8, 4, 3, 1)

“... Benim annemle babamın bana yakın oturuyor olması çok büyük bir avantajdı. Onların desteği olmasaydı bu iş zaten mümkün değildi. Çünkü bir bakıcıyla benim iki tane çocuğum var bir bakıcıyla iki çocuk büyütme mümkün değil. Siz her ne kadar benim bakıcım ve onunla çözüyorum deseniz de bu kadar efor sarf etmek için çocuklarınızın başında en azından kendi canımdan kanımdan gelen birinin olması gerekecek ki bu bende annem ve babam pozisyonuydu. Bu çok büyük bir avantajdı. Onların olması benim gözü kapalı rahat bir şekilde yeri geldi saatlerce baktılar yeri geldi günlerce baktılar ben çocuklarımı hiç görmedim. Sadece otel bazında değil aynı zamanda dışarıdaki programları da var. Fuarlara gidiyorsunuz bir hafta kalıyorsunuz yurtdışında. O çocuklarla kim ilgilenecek? Dediğim gibi konu sadece yatılı bakıcıyla çözülecek bir şey değil. Onlarla ilgili her şeyi detaylı düşünecek biri lazım. Eşim annem babam benim en büyük destekçilerimdi.” (K 20, 4, 3, 1)

“Ancak annemin desteği olmasaydı kariyerimde bu kadar başarılı olamazdım.” (K 19, 4, 3, 1)

“Dengelemem zor oluyor ama ailem bu konuda annem bu konuda yardımcı. Çocukların sorumluluğu konusunda biz bir iş planı yapıyoruz. Kurs eğitimi işte okul eğitimi ya da spor eğitimlerini belirli sürelerle ayırıyorum. İş yerinde ki saatlerimi de ona göre ayarlamaya çalışıyorum.” (K 10, 4, 3, 1)

“[...] ailem şehir dışında hani onlar burada olsaydı bilmiyorum düşünebilirdim belki çalışmayı o kadar uzun süre ara vermezdim ama daha kısa bir ara verebilirdim mesela. 8 yıl ara verdim ben daha kısa olabilirdi.” (K16, 4, 3, 1)

“Ama evliyseniz çocukluysanız özel hayatınız da varsa ki bir de benim gibi aile düşkünü iseniz o zaman onları öncelikle sağlama almanız gerekiyor. Ben onları sağlama alabildiğim için hiç sıkıntı yaşamadım. Yani işe geldiğim anda tüm konsantrem işim olabildi. Aklımda sürekli çocuklarla ilgili şeyleri tasarlıyor olsaydım zaten buradaki başarıyı sağlamama imkân kalmazdı.” (K 20, 4, 3, 1)

“(çalışma saatlerinden bahsediyor) Tabi bu benim aile hayatımı otomatikman etkiledi. Ama ben bu yolda ilerlerken belki ben şanslıydım eşimle ve çocuğumla çok detaylı konuştum. Bunları yaşayabileceğimizi bildiğim için çünkü gözlemlerim önce ve bana ne kadar destek olabileceklerini önceden bildim. Diğerlerine de göğüs gerdim. Çünkü bu yolda ilerlemem gerekiyordu bunu istiyordum. İş hayatı benim için çok önemli.” (K 2, 4, 3,1)

Destek kategorisinin bir diğer alt teması da “eşin desteği”dir. Kadın yöneticiler eşin desteğini elzem olarak görmekte ve yine kadın yöneticilerin çoğu eşinden destek aldıklarını anlatmışlardır. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“... Aslında sadece kadının yükselmesi kendi istemesi yeteneği çabası ile alakalı değil... Ve eşin de bunu desteklemesi ile olabileceği bir süreç.” (K10, 4, 3, 2)

“Eşinizle bir planlama işine girmezseniz büyük zorluk. Her şeyi kadın halledemez. Daha sonra bu eve işe her yere yansır ve ha ne olur mutsuz olursunuz yani.” (K7, 4, 3, 2)

“Düşünsenize çok defa eve 11, 12, 1’de eve gelmek zorunda kaldım. Grup aldım, grubun organizasyonları oldu, özel geceleri oldu çoğu zaman 11’lerde hatta sıkıntılar olduğu zaman 1 bile olabiliyor yani. Eşin burada anlayışlı olması şart. Eş desteği şart.” (K18, 4, 3, 2)

“.. ama dediğim gibi en önemli destekçim sağ olsun eşim olduğu için hani ve kariyerimde her zaman arkamda olduğu için.” (K13, 4, 3, 2)

“Benim şansım kocamın ev işlerinde acayip becerikli olması ve daha söylemeden yardım etmeye hevesli olması. Siz söylemeden salata yapan, çöpü çıkaran eş bulmak bu zamanda paha biçilemez.” (K6, 4, 3, 2)

“... ama ben çevremden hani bununla ilgili çok şeyler duyuyorum yani benim arkamda sağ olsun eşim her zaman kariyerim konusunda destekçim olduğu için ben sorun yaşamadım ama bunu zaman zaman çevrendeki arkadaşlarından ya da bazı bayan yöneticilerin röportajlarından filan okuyorum orda da bu tür şeylere rastladığım oluyor.” (K13, 4, 3, 2)

“Ha eşim sağ olsun bana çok yardım eder. Ama onu da artık tetiklemeden dürtüklemeyen yapmıyor, illa söylemen gerekiyor.” (K8, 4, 3, 2)

“Eşim anlamında ise biz yatağa yattığımızda bile iş konuşan insanlar olarak neyse ki diyorum ya en büyük şansım o. O da böyle iş seven, işkolik. Biz ikimiz de işkolimiz bence en büyük konu bu. Bu bize keyif veriyor.” (K20, 4, 3, 2)

“Tabii ki eşinin de ve ya ailenin sana iş hayatında ne kadar destek olduğu burada önemli bir rol oynuyor tabii” (K17, 4, 3, 2)

“ Benim eşim o konu da destek. Bir gün eve geç gelse onunla (çocuğu ile) zaman geçiremezse ertesi gün mutlaka telafi eder. Hiçbir şey yapamadı onunla oturur kitap okur. Onu mutlu eder. Ben kendi eşim açısından şey diyeyim evet bana göre daha rahat ama yine de sorumluluğunun bilincinde. Çocukla geçirmesi gereken zamanın farkında.” (K17, 4, 3, 2)

“Ben herhalde şanslı kesimdeyim. Akşam ne pişirilecek beraber konuşuyoruz. Eve geliyoruz beraber mutfağa giriyoruz. Şu anda anaokuluna gidiyor sadece hafta sonları ödev oluyor ama hafta içi de kitap okusun onun sorumluluğunu paylaşıyor mesela baba. Benim işim varsa babası ona destek oluyor. O konuda ben şanslıyım ama en başta sağlanması gereken bir şey herhalde o paylaşımın yoksa erkek zaten üzerine sorumluluk almıyorsa zaten işine geliyor ve öyle devam ediyor kadın bütün sorumluluğu üzerine alırsa çocuğun okuluyla ödeviydi evdeki temizliği suyu buydu bütün hepsini alırsan evlilik ne kadar sağlıklı bir şekilde yürüyecek? Birde öyle bir durum var kadın mutsuz.” ( K17, 4, 3, 2)

“ben o konuda şanslıyım benim üzerimde ki yükü alıyor eşim almasa belki bu kadar rahat iş hayatında devam edemeyebilirdim çocukla birlikte. Ama o konuda rahatım işte çocuğun spora gidecekse o konuda bana destek oluyor ve ya başka bir hafta sonu işim varsa... En azından arkadaşlarımla dışarı çıkacağım kafamı dinleyeceğim dersem çocukla ilgilenebiliyor o konuda rahatım. Herhalde onun verdiği rahatlıkla da iş hayatında da mutlu devam edebiliyorum” (K,17, 4, 3, 2)

Kadın yöneticilerin destek aldıkları bir diğer alan da “yardımcı desteği”dir. K8 ve K20 özellikle ev işlerinin düzenlenmesi noktasında evde bir yardımcıya başvurduklarını belirtmişlerdir:

“Yardımcı alıyorum, 2 haftada bir ama ütümü kimseye bırakmam. Belli prensiplerim vardır benim yoğun çalışsam da o evim 4 4'lük olacaktır benim. Her şey düzenli, her şey yerli yerinde olacak. Muhakkak iki çeşit yemeğim olacak. Ne kocam ne çocuğum aç kalmayacak. Yani her şeyi yapmaya çalışıyorum. Ama zor çok zor bazen isyan ediyorum.”(K8, 4, 3, 3)

“Evinizde mutlaka bir yardımcınız olmak zorunda...” (K20,4,3, 3)

“Eş ile aynı sektörde çalışıyor olmanın avantajı” da bir diğer alt temadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun eşlerinin de turizmde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle meslektaş olmak, sektörü, işleyişi bilmek onların iş ve aile dengesi kurmasında avantaj sağlamıştır. Farklı sektörlerde çalışan insanların sektörün doğasını kolayca kavrayamayacaklarına inanmaktadırlar. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“En büyük korkum eşimin bana çalışma demesiydi... Yapamazdım herhalde. Allaha da eşim otelci. Benim eşim de otel müdürü. O yüzden biz birbirimizi iyi anlıyoruz o anlamda...” (K18, 4, 3, 4)

“Ama benim eşim de turizm sektöründe belki farklı bir meslekte olsaydı yönetici olarak daha zorlanabilirdim yani. Ev hayatından bahsediyorum.” (K16, 4, 3, 4)

“Hem turizm işletmesinde yönetici olarak hem ev hayatını yönetmek adına, eşim de sektörü tanıdığı için çalışma şartlarını bildiği için o benim için bir avantaj oldu ama tabi ki öyle olmasına rağmen beklentiler farklı tabi.” (K16, 4, 3, 4)

“... Bir bayanın eşi turizmci olduğu zaman sorun olmuyor. Bankacı bir arkadaşımız var eşi turizmci öğretmen arkadaşımız var eşi turizmci.” (K16, 4, 3, 4)

“Zaten dikkat edin yönetici olanların eşleri de bu işin içindeler. Atıyorum eşi bir şey değil öğretmen değil öğretmenin. Bir memur değil bir doktor değil. Yâda bir ne bileyim kamu sektöründe çalışmıyorlar hepsi bu sektörün içindeler. Sadece onlar anlayabiliyorlar demek ki bizi. Yani sektördeki bayanların kendi şeylerini seçmeleri lazım yani eşlerinin de onları anlayabilecek frekansta olması lazım. Hani şu anda düşündüm ben de hiç öyle değil yani yönetici olanların eşi hep turizm sektörünün içinde. Demek ki bir öğretmen bir doktor turizm sektöründe çalışan bi bayanla evlenmek istemiyor ya da bayanlar istemiyor” (K16, 4, 3, 4)

“Tabi eşin desteği de çok önemli. Her eş anlayışlı olmayabiliyor. Eşin de turizmde çalışıyorsa belki bir nebze daha durumunu anlayabilir yoksa öbür türlü zor.” (K3, 4, 3, 4)

“Tabi aynı dili konuşabiliyorsun çünkü farklı meslekler yaptığın zaman çünkü ben eve geliyorum mesela bugün çok yoğundu beyannamelerle uğraştım mesela eşim de benim bu meselelerden hiç anlamıyor onun için hiçbir şey ifade etmiyor bunlar. Ama benim için çok şey ifade ediyor ceza demek işletmeye kar ya da zarar demek sana farklı bir şey ifade ediyor sen farklı bir şekilde yaklaşıyorsun. E şimdi aynı dili konuşamadığın zaman problem yaşıyorsun. Ama ikiniz de turizmde olsanız bölümün bile farklı olsa sonuçta kulak dolgunluğundan dolayı bir takım şeyleri bilirsin. Hani karı koca farklı mesleklerde isen çok zor orta yolu bulmak. Aynı meslekte olsan bile kadın rolünde olduğun için yine sıkıntı yaşıyorsun.” (K3, 4, 3, 4)

“Bu noktada benim en büyük avantajım sanıyorum eşim oldu. Eşim de otelci olduğu için sektörün içerisinde olduğu için bana çok büyük anlayış gösterdi. Yani bu anlayışla birlikte benim uzun bir zamanı hem fiziki açıdan hem de düşünsel olarak işletmeme ayırmam mümkün oldu. Yani birçok kişinin yapacağı ya da onaylayacağı bir şey değildir bu.” (K20, 4, 3, 4)

“Ama sektörün içinden geldiği için de bazı şeyleri beni anlaması kolay oluyor. Yani bir devlet kadrosunda çalışmış olan birisinin bu şeyleri yaşadıklarımızı izah etmeniz çok zor. Kabul etmeyebilir. O sıkıntıyı

yaşamadan anlatılması çok zor onlar için ama kendisi de turizmcisi olduğu için bazen benzer sıkıntıları aynı anda yaşıyoruz. İkimizde birbirimizi daha iyi anlayabiliyoruz. Yani bir shortum vardı geç kaldım dediğim zaman ya da bugün ilgilenemeyeceğim bunları senin yapman gerekiyor dediğim zaman anlayışla karşılayabiliyor ne olduğunu biliyor.” (K10, 4, 3, 4)

K12 ve K18 iş yerinden “örgütsel destek” aldıklarını belirtmişlerdir. Bu da bir diğer alt tema olarak belirlenmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

“Burada ben çok şanslıyım böyle bir şirkette çalıştığım için böyle bir aile içinde çünkü X Hotel bir aile şirketi. Geldiğim günden beri benim çocuklarım burada büyüdüler. Buraya geldiğimde bir çocuğum vardı, birisi burada büyüdü otelde büyüdü. Çünkü ben hep çalışıyordum yoğun bir şekilde çalışıyordum, yalnızdım o zaman eşim yoktu. Kızım burada yemek yiyebildi, okuldan geldi burada kalabilirdi, ofisimde durabilirdi yani bizim otelin çocuğu gibiydi büyüdü ikinci çocuk gelince de aynı şekilde ilk adımlarını burada attı. İlk dişi de burada çıktı. Yani öyle bir şey de var. Yani aile şirketi olduğu için sağ olsunlar bana o imkânları verdiler.” (K12, 4, 3, 5)

“... Bir bankacılık gibi olmadığı için çocuk otele gelebiliyor, annenin yanında ödevlerini yapabiliyor, kendi kendine vakit geçirebiliyor 1-2 saat.” (K18, 4, 3, 5)

Görüşme yapılan kadın yöneticilerden; iş yaşamı ve aile yaşamı dengesini kurduğuna inanların düşünceleri, bunu sağlarken uyguladıkları stratejiler aşağıda sunulmuştur.

“Şimdi aslında benimde sıkıntılarım oldu çok geç çıktığım için ama dedim ya öncesinde gerçekten oturup bir konuşma yaptım. Çünkü ben bu yolda ilerlemek istiyorum bu bizim kaderimiz. Burada uzun saatler çalışıyoruz bir memur değiliz. Özel sektör zaten hep öyle... Ve ben aşırı derecede enerjik bir insanım Allah tarafından mı bu bana verilmiş gerçekten hiçbir zaman için yavaş olmadım hayatımda iş hayatında da ev hayatında da öyle. Belki de bu pratikliği verdiği şeyle iki tarafı da çok fazla ihmal etmedim. Yani mesela dört dörtlük yapmam gereken işi belki dört üçlük yaptım ama karşı tarafa çok fazla hissettirmedim. Eşime de kızıma da.” (K2)

“... Düşünceme göre çalışma hayatında evini ve işini birbirinden ayırabiliyor isen yönetici pozisyonuna gelebilmen daha kolay. Evinize gidince yönetici modundan çıkıp anne ve eş moduna hemen girilmesi gerekiyor mutlu olabilmek için. Ben böyle yapmaya çalışıyorum dengelemeye çalışıyorum” (K3)

“... Yani zor. Bir şekilde bunu sağlamalısın... Yani hem evde hem de burada çalışacaksın. Koşacaksın, organize edeceksin programlı olacaksın yani aslında çalışan tüm kadınlar gibi.” (K4)

“Herhâlde zaman yönetimiyle filan da ilgili bu... Biz hafta sonları tatile de çıkarız Olympos’a filan da gideriz. Ya da daha kısa mesafeli yerlere. Atıyorum uçakla filan İstanbul’a gideriz. Ailemle birlikte de vakit geçiririm. Onları da ihmal etmem. Örneğin akşam geç gidiyorsam eşimin çocuğumun gönlünü alırım e ne yapalım ne edelim diye. İşten geç çıktım mesela ve o gün 3 çeşit yemek yapmam gerekecek. Kafamda kararım onu bir şeyi yaparken diğerini yaparım 1 saatte çıkarırım o yemekleri hazır bir vaziyette masaya koyarım. Planlama çok önemli.” (K8)

“Çocukların sorumluluğu konusunda biz bir iş planı yapıyoruz. Kurs eğitimi işte okul eğitimi ya da spor eğitimlerini belirli sürelerle ayırıyorum. İş yerindeki saatlerimi de ona göre ayarlamaya çalışıyorum.” (K14)

“Sezonda çalışıyoruz. Bayramlara da denk geliyor tabii bunun hafta sonu da var. Ben 5 senedir burada çalışıyorum ama bayram döneminde birinci gün mutlaka otelde olmak gerekiyor. Tahsilatlar var, o var bu var şu var. Çocuklarımı da alıp gidiyorum otele. Annemi de alıyorum, onlar otelde kahvaltısını yapıyor. Kahve içiyoruz beraber. Onlar eve tekrar dönüyor ben iş yerindeyim. İş bittikten sonra tekrar eve dönüyorum... Benim özel günlerim zarar görmüyor. Ama onu ben yapıyorum. Onu bayanın kendisi programlaması lazım... Bizim çalışmamız yorgun olmamız çocukların sorunu değil. Onları ilgilendirmiyor.” (K11)

### 2.2.7. Kadın Yöneticilerin Güçlü ve Zayıf Karakter Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kadın yöneticilerin yönetici konumunda olmalarını sağlayan güçlü ve zayıf olduğunu düşündükleri karakter özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2.7’de verilmiştir. Kadın yöneticilerin karakter özellikleri “güçlü yönler” ve “zayıf yönler” adı altında iki kategoride incelenmiştir. Sözkonusu kategoriler ve katılımcı ifadeleri aşağıda sırası ile sunulmaktadır.

#### 2.2.7.1. Güçlü Yönler

Katılımcılar yöneticilik pozisyonunda olmalarında etkili olan on beş adet güçlü karakter özelliği belirtmişlerdir. Bu özellikler en sık olandan en aza doğru şu şekildedir: Empati, disiplin, hedefli olma, hırs, sabır, adil olma, azimli olma, çalışkanlık, dengeli, detaycı, dürüstlük, hedef odaklı olma, iletişim becerisi yüksek, soğukkanlı ve etkili stres yönetimi yapabilmidir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Disiplinli bir insanım. Turizmin en önemli özelliği disiplindir.” (K1,5,1)

“Hırslıyım. Bir şeyi başarmam gerekiyorsa başarmadan bırakmam. Bankada da 11 yıl çalıştım. Geleceğim en üst noktaya geldim. Tam müdür olacaktım sonra 2008 krizi çıktı... Azim, hırs. Her işte bunlar lazım.” (K1,5,1)

“Çok hedefim var. Amacım var ona yönelik hedeflerim var. Çalışmayı çok seviyorum. Çalışmak benim hayatımın %51 i gibi bir şey yani. Bir de yönetmeyi çok seviyorum. Operasyon içinde olmak bambaşka bir şey...” (K2,5,1)

“Hırslıyım bir de. Hatta fazla hırslıyım.” (K2, 5, 1)

“Çalışkan ve mücadeleci en aklıma gelen şeyler...” (K4,5,1)

“Her şeye rağmen istekli ve azimli olmam bence en güçlü yönüm.” (K5,5,1)

“Benim naçizane iyi olduğum yönlerden biri iş disiplinim ve yaptığım işe olan saygımdır. Bir grup insan her gün birbirinden farklı misafiri ağırlıyor ve hepsine aynı hizmet ve konforu sağlamaya çalışıyoruz. Saat gibi işleyen bir sistem kurmakta onu devamlı işler hâlde tutmakta çok zor. Dolayısıyla disiplin ve özveri turizm ve otelcilik işinin olmazsa olmazıdır...” (K6,5,1)



“Güçlü özelliklerim; empati kurmak, doğrudan vazgeçmemek, ne istediğini bilmek ve doğrudan taviz vermemek” (K9,5,1)

“Yaşayacakları çok negatif olaylar var. Kulaklarını tıkamaları gerekiyor. Sabırlı ve hırslı olmaları gerekiyor.” (K10,5,1)

“Mesela benim iletişimim çok iyidir insanlarla konuşma tarzım iyidir beş dil biliyorum ben..” (K12,5,1)

“Hedefe odaklı bir kişiyim, odur en güçlü olarak belki...” (K13,5,1)

“Bu sektörde intihar olayları, ölüm olayları, kalp krizlerine kadar yaşadığımız durumlar oldu, soğukkanlılığım çok iyidir bir de stresi çok iyi yönetebildiğimi düşünüyorum” (K13,5,1)

“Adaletli olmaya çalıştım dolayısıyla hiç kimse bana diyemez ki X (burada adını söylüyor) Hanım benim hakkımı yedi. Hep adaletli olmaya çalıştım çalışanlara...” (K12,5,1)

“Ya mesela ben bayan olmama rağmen çok soğukkanlı olduğumu düşünüyorum.” (K13,5,1)

“Empati duygumun gelişmiş olması, içgüdülerime güvenmem yoluma çıkan engelleri aşmamda çok yardımcı oldu diyebilirim.” (K14,5,1)

“Herkesin bütün çalışanların ve kendim adına söyleyeyim hak ve hukuka çok önem veriyorum yani hak ve bunu gözetiyorum herkes için. En olumlu yanım onu diyebilirim. Haksızlık etmemeye çalışıyorum. Hakları olsun çalışma koşulları olsun hepsini bir arada yürütmeye çalışıyorum.” (K16,5,1)

“Yani ne onu ne onu üzerim arada dengeli olmak zorundayız çünkü biz yöneticiler. Ne kadar sinirlensem de sakin bir yapıya sahibimdir. Kibar kibar söyleyeceğimi söylerim. Bağırmadan çağırmadan çok da etkili olur. Karşı taraf çok net anlar.” (K18,5,14)

“Olumlu düşündüğüm yanım en alttan geldiğim için empati yapabiliyorum. Personel nerede patlamak üzere ya da nerede çok yoğunlaştı onu hissedip ihtiyacı karşılayabiliyorum.” (K18,5,1)

“İşte bir kadın bakış açısı mesela ben hani lobideki renklerin önbüro müdürüyken de öyleydim. Renk uyumundan tutun tavanın alçaklığına kadar hani oraya ne yapılması gerekiyor, 3 boyutlu resim mi her şeye dikkat ederim. Yani elimde değil. Belki bu bayan olduğum için hani böyle bir yere girdiğimde bütün alanı anında süzebilirim. Bir erkek belki yanına gider tek tek inceler. Benim şöyle bir süzmem yeterli.” (K18,5,1)

“Disiplinli ve sabırlı çalışma becerisine sahip olmak, sonuç odaklı, gelişime açık, araştırmacı ve analitik olmak, iç motivasyonumun sürekliliğini sağlayabiliyor olmam, güncel gelişmeleri takip ediyor olmam, idealist hedefler belirlemiş olmak.” (K19,5,1)

“Olumlu bulduğum tarafım çok fazla empati yaparım. Dolayısıyla iki tarafın da hakkını eşit adil bir şekilde savunurum” (K20,5,1)

### 2.2.7.2. Zayıf Yönler

Katılımcılar kendilerinde olumsuz olarak gördükleri ve beğenmedikleri 10 karakter özelliği belirtmişlerdir. Bunlar sırası ile şu şekildedir: Mükemmeliyetçilik, duygusallık, agresiflik, fazla merhametli olma, çabuk inanan bir yapıda olma, saçılma etkisi (yöneticiliği iş dışında sürdürme), fazla iyi niyetli olma, kuralcılık, öfke kontrol sorunu, tahammülsüzlük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

“Çok merhametliyim. Çalışanlara falan çok merhametliyim. Bazen suistimal ediliyor”. K1,5,2

“... Çok aşırı derecede öfke kontrolüm yok benim. İşte öfke kontrolünü öğrenmeye çalışıyorum yavaş yavaş.” (K2,5,2)

“Merhametli ve biraz duygusal olmam da zayıf taraflarım herhâlde diyebilirim ya. Tabi işte bunları işe yansıtılmak için çalışıyoruz” (K3,5,2)

“Hata sevmemem ve çok çabuk inanıp güvenmem...” (K4,5,2)

“Zayıf yönüm ise fazla duygusal ve vicdanlı olmam. Acımasız olmayı başaramıyorum ve maalesef turizm sektöründe çalışmak da acımasız olmayı gerektiriyor. Biraz onu da ayarlamak gerekiyor.” (K5,5,2)

“Kötü yön olarak başka ne var, biraz insanlara karşı tahammülüm yok biraz tahammülsüzüm. Bazı insanların hatalarını kaldırebiliyorum ama bazı insanlarda hoşlanmadığım şeyler olduğunda bunu kabul edemiyorum. Ama bunu da tabi tepki vermiyorum onunla aynı ortamda bulunmamaya çalışıyorum.” (K7,5,2)

“Çok sinirli, agresif bir insanım aslında. Çok çabuk sinirlenebiliyorum. Bir o kadar da sabırlıyım.” (K8,5,2)

“Zayıf yönlerim; herkesi kendim gibi görmek ve inanmak...” (K9,5,2)

“Ama bizim sektör biraz daha sinirli yapıyor...” (K10,5,2)

“Zayıf gördüğüm zayıf dediğim de aslında iyi bir şey aslında bu da ama... Anneyim, bu annelik işe de yansıyor tabi ki. Bazen tabi bu annelik yönü çıkıyor iş yerinde. Daha olumlu yaklaşıyorum. Bazen öyle olmamak gerekiyor. Onu yapamıyorum. Zaman zaman bunun eksisini yaşıyorum. Neden böyle yaptım bunu yapmamam gerekiyordu diyorum ama maalesef anne olduğum için işte biraz daha merhametli yaklaşıyorum.” (K11,5,2)

“Mükemmeliyetçi olmak istiyorsunuz ama mükemmeliyetçi olmak çok iyi bir şey değil bence bu kendinize de zarar veriyor. Etrafa da zarar veriyor. Mükemmeliyetçi olmak çok güzel, iyi bir şey değil yani. Evet, tamam işimizi iyi yapmaya çalışacağız hepimiz ama mükemmeliyetçi olmak çok şey değil iyi değil bana göre.” (K16,5,2)

“Bazen bunu özel hayatıma yansıttığımı düşünüyorum bir yönetici olarak. . Yöneticilik vasfımı özel hayatımda da devam ettirmeye çalışıyordum. Bazen onu da kendim hissediyorum. Evde de bazı şeyleri yönetici olarak düşünebiliyorum mesela. Yönetme şeyim olabiliyor, ne derler otorite gibi bir şeyler.” (K16,5,2)

“Ben şeyim. Yaptığım işin kusursuz olmasını isterim. Mükemmeliyetçiyim. En ufak bir hatam çıksa bir iki gün kafayı yerim. Kendi kendimi yerim. Sorumluluk duygusu fazla neden böyle bilmiyorum. Belki genç yaştan itibaren sürekli çalışıyor olmamın verdiği bir şey. Sorumluluk duygusu çok fazla yaptığım işi doğru düzgün olsun o bazen beni yorabiliyor hatta. Olabilir insanoğludur. Hata yaparsın ama karşıdaki insana ya şöyle bir hata yapmışım derken kendi kendimi yiyorum. Yapmamam lazımdı filan diye.” (K17,5,2)

“Mükemmeliyetçiliğimi hiç sevmiyorum. Hatayı kabul edemiyorum. Benim için internete düşmüş kötü bir yazı olay olur yani. Bunları falan sevmiyorum aslında kendimde. Biraz daha şey bakmam lazım, geniş... Bakamıyorum ama. İşimde mükemmel olmak...” (K17,5,2)

“Biraz duygusalım. Çabuk ağlayabiliyorum sinirlenince.” (K17,5,2)



“Beğenmediğim yanımsa biraz fazla iyi niyetliyimdir. Yani tabii ki bir personel hata yaptığında hırsızlığı filan affedilmeyecek şeyler olduğunda yalan söylemede bunları affedemem.” (K18,5,2)

“Biraz da yufka yürekliyim. Onu çünkü personel ileriye dönük suiistimal ediyor. Onu biraz azaltmam lazım. Tamamen merhametsiz de olmaz tabii ki ama bu %30 filan olmalı diye düşünüyorum.” (K18,5,2)

“Bundan öncesinde mükemmeliyetçi çalışma çabam, zaman zaman bazı işlerin hiç yapılamamasına neden oluyordu. Mevcut şartlarda başlangıç yapıp sonrasında iyileştirmelerle geliştirmeler yapıyor olmamı sağlayarak bunu aşmayı başardım.” (K19,5,2)

“Olumsuz bulduğum tarafım çok kuralcıyım. O kadar kuralcıyım ki bu maalesef kızıma da geçmiş. [...] Kurallarla ilgili birileri bunlara uymadığı zaman içim içimi yiyor. Yani bazen daha görmezden mi gelmek gerekiyor, müdahale etmemek mi gerekiyor? Bazen alt kadroma yapıp hayatı çekilmez hale getirebiliyorum. Hadi onların müdürüyüm de yapıyorum. Bunu bazen alakasız aynı pozisyonda olduğum kişilere anneme babama eşime de yapıyorum. Bu sefer bana şey diyorlar: ‘her yerde yöneticisin’. Herkesi yönetmeye çalışıyorsun. Yani bu kuralcılıktan kaynaklanıyor. Bu özelliğimi de sevmiyorum, bu sefer insanlardan tepki alıyorsunuz.” (K20,5,2)

### 2.2.8. Kadın Yöneticilerin Stratejik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yönetimde kadın olmanın sektöre kattığı farklar noktasında elde edilen alt temalar ve bulgular Tablo 2.8’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.8 Kadın Yöneticilerin Stratejik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Alt temalar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
1. Detaycılık		√			√			√		√			√			√	√			√
2. Titizlik	√				√							√	√		√		√		√	
3. Çok yönlü olma				√		√			√	√		√							√	
4. Empati						√	√	√					√			√				
5. Kadın dokunuşu			√		√		√					√								
6. Duygusallık		√						√												√
7. Yüksek duygusal zekâ														√			√	√		
8. Analitik düşünce						√					√								√	
9. Tolerans											√					√				
10. Pratik zekâ	√											√								
11. Estetik ve görsellik	√						√													
12. Güçlü sezgiler				√															√	
13. Mücadelecilik		√																		
14. İletişim becerisi							√													

Bu çerçevede katılımcıların görüşlerinden kadın yöneticileri erkek yöneticilerden ayıran on altı adet özellik (alt tema) elde edilmiştir. Bunlar sırası ile şu şekildedir: Detaycılık, empati,

titizlik, çok yönlü olma, kadın dokunuşu, duygusallık, yüksek duygusal zekâ, tolerans, pratik zeka, estetik ve görsellik, güçlü sezgiler, analitik düşünce, merhamet, mücadelecilik, naiflik, farklı bir perspektif olarak belirlenmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmektedir.

Bu tema içerisinde en çok görüş belirtilen alt tema kadın yöneticilerin “detaycılık” özelliği olmuştur. Kadın yöneticiler pek çok noktada daha ayrıntıcı ve detaycı olduklarına vurgu yapmışlardır. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“... Bir kere daha detaycıdır, bir erkek daha yüzeysel geçer. Ayrıntıcıdır. Kadın gerçekten unutmaz. Unutuyorsa not alır. Ben çok elinde ajandayla gezen arkadaşlarımı görüyorum ama bir erkek elinde ajandayla gezen daha gerçekten henüz rastlamadım” (K 2, 6,1)

“Ya yaratılıştan mıdır nedir bilemiyorum ama kadın daha titiz ve detaycıdır. Bazen tekdüze bir erkeğin göremeyeceği noktalarda farklı şeyler görebilir. Bakmak ve görmek arasındaki fark...” (K 5, 6,1)

“Daha detaycı kadın... Erkekler çok düz bakıyor bazı şeylere. Turizm sektöründesiniz ve soyut, somut olmayan bir hizmet veriyorsunuz. Müşteri memnuniyeti sağlamak zorundasınız. Bunu neyle sağlayacaksınız? Otelinizin düzeniyle, oda düzeniyle sağlayacaksınız. Temizliğinizdir, hizmetinizdir bunlarla sağlayacaksınız. Kadın daha detaycı işte şuraya bir çiçek koysam, şuraya bir tablo koysam, girişi daha güzel yapabilirim mantığıyla bakarken bir erkek aman zaten böyle de iyi, düz mantık. Çok düz mantıklar. Onun oraya koyunca ne olacak şimdi müşteriyi nasıl memnun edecek. Ama kadın öyle bakmıyor. Daha ayrıntıcı detaycı... Çalışanlara da aynı şekilde...” (K8, 6, 1)

“Bilimsel olarak baktığımız zaman erkek beyni ve kadın beyninin işleyişi farklıdır. Kadınlar çok detaycıdır. Erkekler daha yüzeysel bakar. Örneğin bir sorun varsa ortada; fincanın buraya getirilmesi mesele, alır fincanı buraya getirir. Ama kadın onu böyle değerlendirmez. Fincanın boyutundan, şeklinden, ortama uymasından, modern olup olmayışından, çok ince detaylara çok sirkülasyonu takip edebilir ve bunu gözlemler.” (K10, 6,1)

“... çünkü kadın ayrıntı düşünür.” (K13, 6,1)

“Daha detaycıyız biz, kritik noktalara daha detay yaklaşıyoruz. Bu bir yönetici olarak çalışanlar açısından zor gelebilir ama tanıdığımız zaman birbirimizi sorunlar çözüyor zaten” (K16, 6,1)

“Kendilerini bu alanda daha ince eleyip sık dokuyorlar geliştiriyorlar sorunlar farklı çözümler buluyorlar. Bu da sanırım azmeden kadınların bir yere gelmesi, yani tırmanarak...” (K 17, 6,1)

“Ve bayanlar çok detaycıdır. Anneniz babanızdan pay biçin en kolayı budur. Akşam babanız evde yürürken bir odadan bir odaya geçer. On saniyede bir odadan diğerine geçer. Ama annenizin geçmesi 25-30 saniyedir. Çünkü yere kıyafet düşmüştür onu alır oradan bardağı alır mutfığa götürür. Yani sürekli bir şeyleri görür, onları toparlayarak geçer bir odadan bir odaya. Bu evin standardı bu şekildedir. Şimdi evin standardında böyle yaşayan bir erkek doğasının çok mu böyle feminist oldu (gülüyor) canım hakkımızı da savunalım azıcık. Yani doğası böyle olan bir erkeğin burada kalkıp bir bayan kadar yürürken dolaşırken her şeyi göresini nasıl beklersiniz. Zaten evinde görmüyor. Tabii ki çok düzenli tertipli erkekler de var. Ama geneline baktığımız zaman doğası bakımından kadın daha detaycıdır.” (K20, 6,1)

“Biz detay görüyoruz. Şimdi bu detayı görmek aslında işletme açısından çok rahatlatıcı. Yani misafirin görmesi olasılığı olan detayları da görüyoruz. Misafirlerin genelinde de öyledir. Genelde sıkıntılı

misafirler bayan olanlardır. Buraya geldiklerinde tatil yaparken problem çıkaran misafirlerin çoğunluğu bayanlardır erkekler daha vurdumduymaz... Ama bayanlar ince ince ay işte burası böyle olmuş...”(K20, 6, 1)

İkinci alt tema ise “titizlik” olmuştur. Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sırası ile verilmiştir:

“Daha titiz davranıyor. Özellikle turizm sektöründe otelde bizim çalıştırdığımız müdürlerin de kadın yönetici olması daha büyük verim alıyoruz. Çünkü temizlikte daha dikkatli olabiliyorlar, hızlı oluyorlar. Bizim işimizde hem temiz olacak hem hızlı olacak. Bunları kadınlar daha iyi başarıyor turizm sektöründe.” (K1, 6, 2)

“Ya yaratılıştan mıdır nedir bilemiyorum ama kadın daha titiz ve detaycıdır. Bazen tekdüze bir erkeğin göremeyeceği noktalarda farklı şeyler görebilir.” (K5, 6, 2)

“Titizlik zaten en başta...” (K12, 6, 2)

“... Şöyle bir durum oluyor. Bayanlar biraz daha titiz çalışıyorlar. Mesela örnek veriyorum siz mutfak kadrosuna birkaç tane bile bayan serpiştirirseniz araya erkek çalışanlarımız biraz daha kendilerine çeki düzen veriyorlar, küfür olayları azalıyor veya işte farklı argo kelimeler kullanılmıyor hani bu anlamda da genele de düşündüğümüz zaman daha çok şey oluyor daha verimli daha güzel bir çalışma ortamı sağlanıyor.” (K13, 6, 2)

“Kadının tertibi, düzeni, inceliği ve titizliği en çok farkı yaratan şeyler herhâlde...” (K15, 6, 2)

“Daha derli toplu disiplinli çalışıyor dedim ya kadınlar daha sorumluluk sahibi oluyorlar o yüzden de aslında. O yüzden de tercih ediliyor bizde.” (K17, 6, 2)

“Bunun yanı sıra daha titiz çalışarak daha iyi sonuçlar elde edebiliyorlar kadınlar.” (K19, 6, 2)

Bir diğer alt tema ise kadınların “çok yönlü olması” olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticiler, kişisel yaşamda annelik, eşlik, yöneticilik gibi çoklu rolleri beraber götürmelerinin bir avantajı olarak kendilerinin çok yönlü olduklarını düşünmektedirler. Konuya ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“Bir de anneliğin verdiği çok yönlülük. Aynı anda birçok iş yapıyorsun” (K4, 6, 3)

“Kadınlar hayatta her konuda kırk cephede savaştıkları için iş yönetimi konusunda da gayet becerikliler.” (K6, 6, 3)

“Kadınlar bu sektöre farkındalık katıyor. Farklı yönlerden bakabilmeyi ve görebilmeyi kolaylaştırıyor. Erkeklerin tekdüzeliği yanında kadınların bir şeyden daha fazla ve farklı şeyler üretebileceklerini kanıtlıyorlar. Tabi erkeklerin hepsi aynıdır demiyorum ama bu konuda kadınlar üst seviyede bence” (K9, 6, 3)

“İşverenin de erkek değil de bayanı tercih etmelerini çok az da olsa bayanı tercih etmesinin nedenlerinden biriside bence şu. Yani olaylara farklı bakış açıları geliştiriyorlar. Klasik çözümler yerine kadın beyni aynı anda birkaç işi yapabilmeye entegreli olduğu için.” (K10, 6, 3)

“Kadın yöneticiler neden başarılı olabiliyorlar? Bir biz birkaç şeyi birden yapabiliyoruz ya, o erkeklerde gerçekten yok ve Türklerde gerçekten yok yani... Bir müziği dinleyip, bir şeyler yazıp aynı anda bir şeyler yapamıyor mesela erkekler, kadınlar bunu yapabiliyorlar, evi yönetiyorlar sonuçta...” (K12, 6, 3)

“... ama onların çoğu hissedemediği bakış açılarını biz hissediyoruz yani. Çünkü birçok şeyi aynı anda yapma özelliğimiz var.” (K18, 6, 3)

Takip eden alt tema “empati” olarak belirlenmiştir. Kadınlar erkek yöneticilere oranla empati duygusunun kendilerinde daha gelişmiş olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“... Hem lohusalık, hem bambaşka bir psikoloji işte bunu da kadın anlıyor. Kadını en iyi gene kadının anlaması gerekiyor yani. Ben bu konuda motive ederim yani ettiğimi düşünüyorum kadın çalışan işgücümüzü. Ben bu konuda mesela her zaman elimden geleni yapmaya çalışırım kadın olduğum için, anne olduğum için anlarım. Kendimi onun yerine koyup empati yaparım.” (K6, 6, 4)

“... Ben şöyle bir örnek vereyim. Biz bayanlar biraz daha şeyiz naifiz. Bir insanla konuşurken biraz daha hassas yerlerinden giriyoruz erkeklerde bu yok. Empati bilmiyorlar.” (K7, 6, 4)

“Kadın çalışan başka bir kadın çalışanın ne gibi sıkıntıları olabileceğini sezebiliyor. İşte özel durumun olabilir. Hiç onu sorgulamadan tamam işte git işini hallet gel bugün izinlisin diyebiliyor ama bir erkek müdüre bunu söyleyemezsin nasıl söyleyecek?” (K8, 6, 4)

“Ben kadınların daha çok empati yaptığını düşünüyorum bu sektörde. Biraz da anaç yönümüzden dolayı herhalde... Biraz daha fazla sahiplenmeye iş yerini özellikle daha fazla sahiplenme oluyor ama fakat en önemlisi bence kadınlar daha fazla empati yapıyor” (K13, 6, 4)

“... empati kurabiliyoruz biz. Hem çalışanlarla hem müşterilerle... Ama bayanları da empati olarak daha iyi anlıyoruz. Yani gelip burada birçok şeyini söyleyebiliyor. Belki erkek bir müdür olduğu zaman daha farklı olacak. Yani bayanlar birçok şeyi burada gelip söyleyebilirler bana.” (K16, 6, 4)

Bir sonraki alt tema “kadın dokunuşu” olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticiler, kadınların yaptığı işlere kendilerinden gelen bir dokunuş yaptıklarını, bunun da yapılan işi farklı bir noktaya taşıdığına inandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşleri şu şekilde incelenebilir:

“...ben kadınların her ortamda küçük müdahalelerle dokunuşlarla mutlaka olumlu yönde bir farkındalık yarattıklarını düşünüyorum. Küçük bir dokunuş bile bazen fark yaratır. Bu işe kadın eli değdiği belli derler ya hani tam öyle bir şey işte. Hemen farkı fark edersin.” (K3, 6, 5)

“Kadın dokunuşu çok fark yaratabiliyor. Erkekler bazen o kaos ortamında karmaşıklığın içindeki güzelliği göremeyebilirler.” (K5, 6, 5)

“Bilmiyorum bir yere bir bayan koyduğunuzda kılık kıyafet olarak bile görsel olarak değiştiriyor. Mesela kadınların ofisi çay kahve kokar, erkeklerin ki sigara kokar falan bunlar farklı şeyler. Yani hani kadınlar bir yere geldiğinde orayı değiştiriyor. Ben buna inanıyorum. Kadın eline...” (K7, 6, 5)

“Mesela birçok insanlar da buraya girdiğin zaman benim çok iyi bir housekeepingim var burada onunla beraber bir kadın elinin değdiğini görebiliyoruz. Kahve pişirilmesi ve içeri girdiğin anda kahve kokması

böyle küçük küçük tatlı şeyler. Hani böyle kek yaptığında kokusu geliyor ya. Bu da insanları evinde gibi hissettiriyor. Bu kokular, öyle bir şeyler çok önemli mesela...” (K12, 6, 5)

Bir diğer alt tema da “duygusallık” olarak belirlenmiştir. K2 ve K19 kadının doğasında var olan duygusallığın, onların ayırt edici ve olumlu yönde katkı sağlayan bir özellik olarak görülürken, K8 ise bunu kadınların doğru kararlar almasını engelleyen olumsuz bir özellik olarak görmektedir. Görüşler şu şekildedir:

“Bir de daha duygusal bakarlar. Duygusal bakmanın gerçekçilikle ne alakası var dersiniz ama sonu kesinlikle gerçekçiliğe dayanır inanm. Ve anneyse çok daha mücadelecidir. Bakın dikkat edin hiç olimpiyatlara dikkat ediyor musunuz bilmiyorum beş yıl önce krosta yarışan bir bayan anne değildir üçüncü olur. Beş yıl sonra beş yıl yaşlanmıştır anne olmuştur ama birinci olur. Buna ben çok dikkat ederim. Annelik daha çok mücadeleyi gerektirir.” (K2, 6, 6)

“Kadın yöneticinin fazla olmamasının nedenlerinden birisi şu: kadınlar çok duygusal yaklaşıyor işe. Ben bir kadının ama hiç bir zaman duygusal yaklaşmadım işe. O konuda biraz gaddarım. Yüzde yetmiş diyelim çok duygusal yaklaşıyor. Karar verirken doğru kararlar veremeyebiliyor. Hani vicdanı daha öne çıkıyor. Orda biraz sıkıntı var.” (K8, 6, 6)

“Kadın yöneticiler turizm sektöründe kadın olmanın getirdiği artılarla önemli katkı sağladığını düşünüyorum. Olayları duygusal açıdan da ele aldıkları için erkeklere göre doğru analiz edebiliyorlar.” (K19, 6, 6)

K14, K17 ve K18 kadınların “duygusal zekâlarının” daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

“Kadın duygusal zekâsı özünde misafirperverlik olan bu sektöre pek çok önemli katkılar sağlıyor.” (K14, 6, 7)

“... Biz kadınlar daha çok kalplerimizle düşünüyoruz çoğu zaman. Bunu çoğu zaman erkekler yapmıyor belki de ...” (K17, 6, 7)

“Bizim erkeklere nazaran EQ’muz yüksek (emotional quotient-duygusal zekâ). Yani bizim bir auramız var. Yani biz ileriye görebiliyoruz.” (K18, 6, 7)

Kadın yöneticilerin belirttiği bir diğer özellik de “analitik düşünce” olarak belirlenmiştir. Sundukları görüşler aşağıda verilmektedir:

“Bir şeyi enine boyuna analiz etmek diğer etkenlerle ilişkisini düşünüp sonuca varabilmek tam da kadın işi bence.” (K6, 6, 8)

“Bu sektörde bayanlar daha olgun hareket ediyor. Daha mantıklı kararlar verdiğini düşünüyorum. Bir bayan yöneticinin işletmede, otelde bulunmasının iş yerine artı olduğunu düşünüyorum.” (K11, 6, 8)

“Biz detaylarla değil olayın bütünüyle ve sonucunu görebiliyoruz.” (K18, 6, 8)

Bir diğer alt tema da “toleranslı yaklaşım” olmuştur. Kadın yöneticiler bu noktada

kendilerinin daha fazla merhamet duygusuna sahip olduklarını ve bu duygunun onları olaylara ve insanlara karşı daha toleranslı olmaya yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Katılımcı görüşleri şöyledir:

“Yani titiz ve kuralcıyız erkeklere göre ama merhamet konusunda şeyiz yani toleranslıyız erkeklere göre... Hem çalışanlarla hem müşterilerle...” (K16, 6, 9)

“... ya tolere ediyorlar işte bayanlar her şeyi. Yani ipleri koparma noktasına erkeler daha kolay gelebiliyorlar. Hem çalıştığı işletmeye hem çalışanlara karşı” (K16, 6, 9)

“daha merhametli ve daha toleranslı olabiliyoruz herhalde biz... Tabi ki personele bakın mesela kadınlar çalışanları daha iyi motive ediyor. Kendimden anlatayım mesela, Şimdi bizim otel Alanya’ya 12 km mesafede... Çocuğu hasta olan oluyor gidiyor geri dönmüyor mesela... Ama geri dönüyor sırf iş yerinde beraber o ortama devam etmek için.”( K11, 6, 9)

“Tabi ki bu da bazı şeyleri toleransla işte hakkaniyet olayı dedim ya bence bayanlar orda da daha şeyler iyiler yani daha başarılılar. Yani erkek yöneticiler bakış açısı olarak birçoğu “otel”, “işletme” olarak düşünebiliyor. İki taraflı olarak düşünmek konusunda bayanlar daha başarılı o konuda. Yani bir odanın temizliğinden tutun çıkan yemeğe gelen müşterilerle diyalog kuranlar her zaman daha başarılıdır. Aslında hizmet sektöründe bayan yöneticiler çoğaldığı zaman kalite de yükselecek diye inanıyorum.”( K16, 6, 9)

Takip eden alt tema “pratik zekâ” olarak belirlenmiştir. Kadınların pek çok cephede savaş vermeleri ve çoklu görevlere sahip olmaları, aynı zamanda onların pratik zekâlarını kullanarak akılcı çözümler üretmelerine olanak sağlamaktadır. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Çok fark ediyor tabii. Daha akılcı çözümler üretebiliyor, pratik zekâyâ sahip kadınlar. Hızlı çözümler üretebiliyorlar. Saplanıp kalmadan daha hızlı pratik çözümlerle işi bitirebiliyor.” (K, 6, 10)

“Biraz daha pratiğiz, anında bir çözüm bulabiliyorsunuz yapmak zorundasınız çünkü. Şuna ihtiyacım var bunu almam lazım, o maddeyi almadan onu bulamadan buna çözüm bulmak önemli bence... illaki bir araç gereci olmadan elde olan şeylerle.. Şimdi evde biz ne yapıyoruz bir şey olmadığı zaman ona çözüm üretiyoruz, başka bir şey kullanıyoruz işte burada biz bunu yapıyoruz tasarruflu olmak lazım, bayanlar da hep tasarruflu.” (K12, 6, 10)

Bir diğer alt tema ise “estetik ve görsellik” olarak belirlenmiştir. K1 ve K7 kadınların yaptıkları işe estetik ve görsellik de kattıklarını ve dolayısıyla ortaya göze de hitap eden bir iş çıkarttıklarını belirtmişlerdir:

“Ve görselliğe çok önem veriyorlar. Estetik olarak da daha güzel şeyler çıkarabiliyorlar ortaya.” (K,1, 6, 11)

“Ne biliyim görsel bir şeyleri yok mesela... (erkek çalışanlardan bahsediyor) Yaa bir dosya geliyor; bunu bir bayan getirdiğinde bir düzen olur derli toplu... Erkek getiriyorsa burada kahve şeyi, orda bilmem ne. En ufak detay aslında bunlar.” (K 7, 6, 11)

Görüş belirtilen bir diğer alt tema da “güçlü sezgiler” olmuştur. Kadın yöneticiler bu alt temada, kadın olarak daha güçlü hislere ve sezgilere sahip olduklarını belirtmişlerdir. K4 ve K18’e ait görüşler aşağıda sunulmaktadır.

“... Kadında bence sezgiler daha kuvvetli.” (K4, 6, 12)

“Sezgilerimiz daha kuvvetli erkeklere göre. Erkekler daha kuralcı, daha detaycı ama onların çoğunun hissedemediği bakış açılarını biz hissediyoruz” (K18, 6, 12)

K2 kadın yöneticilerin anneliğe özgü özellikleri nedeniyle daha “mücadeleci” bir yapıya büründüğünü ve bunun da yöneticilik tarzlarına yansıdığını belirtmiştir:

“... Buna ben çok dikkat ederim. Annelik daha çok mücadeleyi gerektirir. Kadınlar daha mücadeleci, bakış açıları daha engin...” (K2, 6, 9,13)

Son olarak K7 kadın yöneticilerin daha etkili bir “iletişim becerisi” ne sahip olduklarını belirtmiştir. Özellikle empati, tolerans ve duygusal zekanın yüksek olması gibi daha önce belirttikleri özelliklerle birleştirildiğinde kadın yöneticilerin daha etkili bir iletişim kurduğu anlaşılmaktadır. K7 bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“... Bir insanla konuşurken biraz daha hassas yerlerinden giriyoruz, erkeklerde bu yok. Empati bilmiyorlar. Mesela birini işten çıkaracak olsan onu rencide etmeden çıkarırsın değil mi? Bizim mesela bir tane müdürümüz vardı geçmiş gün, direkt lap diye “çalışanlara baktım ve en zayıf halka sensin, seninle çalışmak istemiyoruz” diye (söylüyor) düşünmüyor yani. Karşısındaki üzülecek mi, ne yapacak? Ya üzülüp kırılması da değil aslında, şimdi şöyle bir şey var. Şimdi bir insanın ne kadar çalışmasından memnun olmasan da memnun ayrılсын o kişi. Zaten çıkaracaksın onu. Bari giderken hani seni iyi ansın. Ya bu konularda çok düzler.” (K7, 6, 14)

### 2.2.9. Kadın Yöneticilerin Rol Modellerine İlişkin Bulgular

Kadın yöneticilerin kariyerleri boyunca kendilerine örnek aldıkları herhangi bir kadın rol model olup olmadığının araştırıldığı yedinci alt probleme ilişkin bulgular Tablo 2.9’da sunulmaktadır. Katılımcılardan sadece K20, K10, K17, K12, K4 ve K6 bir rol modelden bahsetmiş geri kalan katılımcılar ise herhangi bir rol modelleri olmadığını belirtmiştir. K2 ve K8 ise rol model olarak kitapları aldıklarını söylemişlerdir.

Katılımcıların belirttiği rol modeller üç kategori altında incelenmiştir. Bunlar yakın çevre, kariyer çevresi ve İş, sanat ve medya alanından isimler olarak adlandırılmıştır. “Yakın çevre” alt temasında iki katılımcı annesini, bir katılımcı ise lise öğretmenini kendine rol model aldığını söylemiştir. Katılımcı ifadeleri şöyledir:

“Annem. Annem muhteşem çünkü onun küçük bir işi vardı kuaför dükkânı var annemin İngiltere’de. Bu yaşa kadar hala çalışıyor, 70 yaşında şu an. Onun için ben o yüzden görüyorum zaten” (K12, 7, 1, 1)

“Valla herhâlde olmamıştır. Ama annem diyebilirim annem her daim sorun çözücü bir insandı, iletişimde iyi olmamı anneme borçluyum belki de.” (K4, 7, 1, 1)

“Bende ilk başta okulda lisede öğretmenimiz vardı bizim emekli gerçi şu anda x Derneğinde şu anda. Akif rol oynuyo... Bizlere kendi ayaklarınız üstünde duracaksınız, erkeklere bağımlı bir hayat yaşamayacaksınız derdi. O öğretmenimizi hep rol almışımıdır. Hala da görüşürüz ve çok saygı duyduğum bir insandır.” (K17, 7, 1, 2)

**Tablo 2.9. Kadın Yöneticilerin Rol Modellerine İlişkin Bulgular**

Kate- gori	Alt tema	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	
Yakın çevre	1. Anne				√								√									
	2. Lise öğretmeni																	√				
Kariyer hayatı	1. Beraber çalışmış olduğu bir kadın yönetici																					√
	1. Türkan Sabancı										√		√									
İş, sanat ve medya alanın- dan isimler	2. Suzan Sabancı										√		√									
	3. Güler Sabancı					√																
	4. Sabiha Gökçen					√																
	5. Frida Kahlo										√											
	6. Oprah Winfrey												√									
	7. Michelle Obama												√									
	Diğer	1. Kitaplar		√					√													
Rol model yok		√		√		√		√		√		√		√	√	√	√		√	√		

“Kariyer hayatı” temasında ise bir katılımcı görüş belirtmiştir. K20, bir dönem beraber çalıştığı ve kendisinden çok şeyler öğrendiği bir kadın yöneticisini kendisine rol model aldığını belirtmiştir:

“Oldu. Yönetici anlamında X Hanım (burada isim zikretmektedir) var Alanya’da onu örnek alırım. Çok da beğenir değer veririm. Çok da feyz almışımıdır... Ben 14 yaşında X turda çalışmışım acentanın sahibi de Gerda Hepgüler diye Alman, eşi Türk olan bir bayandı. Çok hırslı, çok başarılı bir bayandı. Yani ilk yöneticim aslında bayandı. Sonra tabi ki çalıştığım bayan yöneticilerim oldu. Ama en derinden etkileyenlerden biri dediğim gibi X Hanımdır” (K20, 7, 2, 1)

“İş, sanat ve medya alanından rol modeller” alt temasında ise yedi isim zikredilmiştir. Bu isimler ve katılımcıların görüşleri şöyle verilmiştir:

“... Burada, Türkiye’de mesela Sabancı onları çok beğeniyorum Türkiye için konuşuyorum. Oprah Winfrey’i çok seviyorum, onu beğeniyorum, yani öyle insanları pozitif insanları ben çok seviyorum illa bir akademisyen olmak zorunda değil ama benim için çok pozitif olması lazım, hayata bakış açısı çok



önemli, pozitif olmak önemli. Michelle Obama da mesela yabancılardan özellikle zenci olduğundan dolayı... Hadi Türkiye'yi bırakın da bir de zenci olduktan sonra daha da zorlanırlar hayatta. Yani böyle... Benim idollerim de onlar... ” (K12,7,3, 6- 7)

“Türkan Sabancı onun birçok güzel Osmanlı yüzük koleksiyonu vardır. Hobi olarak yapar muhteşem bir kadın ve hayata duruşu bakışı. Suzan Sabancı... Hem şirketlerinde ki durumdan ötürü hem geldikleri konum ve saygınlığı açısından yani... Sanat anlamında biri de Frida Kahlo. Yaşadığı zorlu süreç ama yılmayı... Yani bunlar evet etki edebilecek insanlar.” (K10, 7, 3, 1- 2 -5)

“Türk kadınlarının çoğunun olduğu gibi benim de idolüm kim diyebilirim, hımmm Sayın Güler Sabancı ve ilk kadın pilotumuz Sabiha Gökçen olabilir belki. Her ikisi de yapamazsın denene boyun eğmemiş, burnunun dikine de gitse başarılı olmaya adanmışlar hayatlarını.” (K6, 7, 3, 4)

**K2 ve K8 ise rol model olarak kitapları aldıklarını söylemişlerdir.**

“tabi ki çok şey yöneticiler vardı hayatıma giren ismini hatırlayamadığım birlikte çalışmaya başladığımız rol model aldığım, kişiliğini ya da çalışmasını bir karma yaptım. Ama benim hayatımda hedeflerimi yapmamı sağlayan kitap Elif Şafak'ın “Aşk” kitabıdır. Beni çok etkilemiştir. 2-3 defa okudum. Dönem dönem hala karıştırıp... Mükemmel bir başucu kitabıydı benim için o an” (K2, 7, 4, 1)

“... ya ben herkese her şeyi sorarım yani nasıl diyeyim? Uygulamasam da söylediklerini... Rahmetli babaannem hep söylermiş. Bir çocuktan bile akıl alın diye. Bir rol modelim yok. Rol modelim kitaplar. Çok okurum, çok severim. Canlı kanlı şu kişi var diyebileceğim biri yok.” (K8, 7, 4, 1)

**Herhangi bir rol modele sahip olmayan ve belli bir isim veremeyen katılımcıların ifadelerinden örnekler aşağıda verilmektedir:**

“Yok hayır. Ben hiç kimseyi örnek almadım. Aklımı çalıştırdım ne olmak istediğime karar verdim. Bu olmak istediğim yolda ki süreçlerde karşıma neler çıkabilecek bunu iyi gözlemledim. Yani idolüm yok.” (K1, 7, 5, 1)

“hatırlayamadım ama Maalesef Hayır herhalde hiç olmadı”. (K3,7,5,1)

“Onların atmış oldukları başarı imzalarını gördükçe “ben neden böyle olmayayım” dememi sağlamışlardır. Şimdilik doğru yolda ilerlediğimi düşünüyorum. Ama isim verebileceğim spesifik biri yok” (K5, 7, 5, 1)

“aa şey böyle ben birini çok böyle rol model alıp hayatımı ona şey yapmam da ama herkesten bir şey kapmaya çalışırım. Öyle bir huyum var benim. Mesela X Hanım sayesinde ben biraz insanlara karşı keskin biriydim yani tahammülsüzdüm biraz. Onun sayesinde mesela onu dizginledim. Ya da çok negatiftim her şeye çok olumsuz bakardım. Gene onun sayesinde aştım” (K7, 7, 5, 1)

“Mutlaka olmuştur. Fakat isim verme şansım yok hatırlamıyorum. Hayal etmek ve bu yönde ilerlemek çok önemli ama hayatta çok daha başarılı olmak istiyorsanız bir rol modeliniz olmalı. Anne, baba, öğretmen vb. gibi” (K9, 7, 5, 1)

“tüm çalıştığım yöneticilerin sadece olumlu değil, olumsuz tarafları da ilerlemem de çok katkı sağladı diye düşünüyorum.”(K14, 7, 5, 1)

“Örnek olarak da bayan oldu diyemem yani ama bana yardımcı olmuş bu konuda yol gösteren işte yönetici olarak ilk yıllarımda arayıp sorduğum şu nasıl olur gibi yönetici olarak nasıl davranmam gerektiği gibi o konuda yardımcı olan arkadaşlarım oldu. Onların da çok faydası oldu.” (K16, 7, 5, 1)

“Yok. Hiç de olmadı. Hiç öyle bir kadınla tanışmadım. (gülüyor) Etrafımda öyle biri hiç olmadı.” (K17, 7, 5, 1)

## 2.2.10. Kadın Yönetici Adaylarına Tavsiyelere İlişkin Bulgular

Kadın yöneticilere, yöneticiliği hedefleyen kadın çalışanlara tavsiyeleri sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplar analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kadın yöneticilerin öneri ve tavsiyeleri “Kariyer gelişimi tavsiyeleri” ve “Kişisel gelişim tavsiyeleri” olarak iki kategoride değerlendirilmiştir. Söz konusu alt temalar Tablo 2.10’ da sunulmaktadır.

**Tablo 2.10 Kadın Yöneticilerin Yönetici Adaylarına Tavsiyelerine İlişkin Bulgular**

Kate-gori	Alt tema	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	
Kariyer Gelişimi Tavsiyeleri	1. İşi sevme			√	√						√			√				√	√	√		
	2. Kurumsal otellerde deneyim												√			√						√
	3. Yabancı dil												√					√				√
	4. İş disiplini						√														√	
	5. Yurtdışı deneyimi																					√
	6. Sorumluluk alma																					√
Kişisel Gelişim Tavsiyeleri	1. Mücadelecilik										√		√			√	√				√	
	2. Kendini geliştirme						√						√					√				√
	3. Hedefler belirleme									√				√						√	√	
	4. Denge					√							√					√				
	5. Araştırmacı olma			√																		√
	6. Kendine güven				√			√														
	7. Sabırlı olma								√													
	8. Dürüstlük								√													
	9. Kendi seçimlerini yapma	√																				

### 2.2.10.1. Kariyer Gelişimi Tavsiyeleri

İlk kategori olan “kariyer gelişimi tavsiyeleri” altı alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temada kadın yöneticilerin tavsiyeleri daha çok kariyer odaklı olmuştur. En çok görüş ifade edilen tavsiye “iş sevmeye” olmuştur. Katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmektedir:

“Ve en önemlisi yaptıkları işi sevsinler. Anahtar nokta bu... Sevmediğin işi iyi yapamazsın. Ve ben şöyle diyeyim: Emek verdiklerinde mutlaka fark edileceklerdir” (K3, 8, 1, 1)

“Zaten turizmde işini sevmeden yapan bir kaç kişi olduğunu düşünüyorum. İşini sevmeden yapan çok kişi olamaz turizmde. Turizm yapamazlar zaten. İlla sevmek gerekiyor turizmci olmak için.”

“Allah da izin verirse işimi uzun süre yapmak isterim tabi sağlık problemleri vs. gibi şeyler olmadıkça. Ayrıca bir kadının çalışmasını çok önemli buluyorum.” (K4, 8, 1, 1)

“... İşimi de çok seviyorum. Mesleğimi çok seviyorum. Özellikle o yaz döneminde ki heyecan bir masabaşı işi gibi oturup kalmıyorsunuz bir yerde sürekli, vaktin nasıl geçtiğini bile anlamıyorsunuz o heyecanla...” (K10, 8, 1, 1)

“Yani en önemlisi lütfen işini severek yaptıkları sürece emin olun kariyermiş başarı basamakları otomatik olarak geliyor zaten...” (K13, 8, 1, 1)

“... İşimi seviyorum. Daha doğrusu insanları seviyorum. Zaten hizmet sektöründe insanı sevmezseniz yapamazsınız.” (K17,8, 1, 1)

“Hangi meslek olursa olsun bu böyle... [...] Artı işinizi sevin. İmkânım olsa da bırakmam, seviyorum ben mesleğimi. Çalışmayı seviyorum.” (K18, 8, 1, 1)

“İşimi severek yapıyorum... Önemli bir yol kat ettiğimi düşünüyorum. Sanırım hedefimi tamamen gerçekleştirip, sürekliliğini sağlayana dek bu işe devam edeceğim.” (K19, 8, 1, 1)

Bir diğer tavsiye “kurumsal otellerde deneyim” olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, bu yolda ilerlemek isteyen kadın yönetici adaylarına pozisyona, unvana ve maaşı önemsemeden mutlaka kurumsal zincir otellerde deneyim sahibi olmalarını salık vermişlerdir. Katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur

“Şirketleri iyi seçmek lazım... Eğer bir iş için gideceğiniz bir yer olursa o şirketi iyice araştıracaksınız kurumsal mı, değil mi, nereye kadar [yükselebilirim]? Ben şöyle bir şeye de bakardım, böyle bir iş yerine geçersen kaç bayan var kaç erkek var? Onlara bakılır, hepsini internetten görebiliyorlar kaç kişi içerden yükseldi? Ona bir bakmak lazım, yani imkânlarınız olacak mı olmayacak mı?” (K12, 8, 1, 2)

“... Bu otellerde öyle para kazanmak amacıyla değil deneyim kazanmak amacıyla mutlaka bulunsunlar.” (K15, 8,1,2)

“... [kurumsal otellerde] muhtemelen daha kolaydır çünkü karşınızda sabit bir patron yok. Bireysel kişi olmadığında karşınızda sizi değerlendirecek kişi bir birey değil de bir yönetim kadrosuysa o kadronun için de de birden fazla bayan olacağı için çok daha fazla hani buralar kadar çok bakılmayacaktır diye düşünüyorum yükselmeye ilgili. Daha çok iş odaklı gidecektir. (K20, 8, 1, 2)

“... Buraya geldiğiniz zaman şöyle bir imkânınız olur kendiniz çok iyi yetiştirirsiniz.” (K20,8, 1, 2)

“Farklı departmanları, tesisleri görsünler. İyi tesislerde, gitsinler en kötü pozisyonlarda çalışsınlar ama sistemi görsünler. Kurumsal tesisi tercih etsinler. Kurumsal tesislerin içinde dediğim gibi en kötü pozisyonlarda çalışsınlar.” (K20, 8, 1, 2)

Bir diğer tavsiye de “yabancı dil” konusunda olmuştur. Katılımcılar yabancı dilin

önemine ve mutlaka yabancı dillerini geliştirmeleri gerektiğine değinmişlerdir:

“Dil öğrenebilirler, çok önemli, çok önemli. Bir kişiden fazla olmanız lazım, iki değil üç değil çok iyi olur ya. Çünkü sonuçta yabancı dil istenilir.” (K12, 8, 1, 3)

“Turizm sektöründe dil kesinlikle...” (K17, 8, 1, 3)

“... En önemli konu yabancı dil. Turizmde çalışacaklarsa yabancı dillerini geliştirmeliler.” (K20, 8, 1, 3)

Bir diğer tavsiye alt teması da “iş disiplini” ne sahip olmak olarak belirlenmiştir.

Konuya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Bir grup insan her gün birbirinden farklı misafiri ağırlıyor ve hepsine aynı hizmet ve konforu sağlamaya çalışıyoruz. Saat gibi işleyen bir sistem kurmakta onu devamlı işler hâlde tutmakta çok zor. Dolayısıyla disiplin ve özveri turizm ve otelcilik işinin olmazsa olmazıdır. Karşınızda en güzel gününü ya da en kötü, en stresli gününü yaşayan bir sürü insanı aynı zaman diliminde, aynı mekânda, en iyi şekilde ağırlamak ve hepsinin memnuniyetini en üst seviyede tutarak uğurlamak elbette işin en zor kısmı. Ben ve ekibim de sürdürülebilir hizmet ve konfor sağlamak adına büyük özveri ve disiplinle çalışmak zorundayız.” (K6, 8, 1, 4)

“Disiplinli ve sabırlı çalışma becerisine sahip olmak...” (K19, 8, 1, 4)

K20 kadın yönetici adaylarına “yurt dışı deneyimini” önemsemelerini yine özellikle kurumsal otellerin yurtdışında faaliyet gösteren tesislerinde deneyim elde etmelerini önermiştir.

“... Hatta yabancı ülke tecrübelerini de geliştirmek zorundalar. Biz burada kendi sınırlarımız içinde yaşıyoruz ama körler sağır birbiri ağırlar şeklinde olmaması gerekiyor. Kendilerini geliştirmeleri gerekiyor. Bizim sektörde kendini geliştirmek demek daha fazlasını görmek demek.” (K20, 8, 1, 5)

“Gitsinler zorlasınlar yurtdışında bir Sheraton grubunda, Conrad grubunda en düşük pozisyonlara girmeye çalışsınlar.” (K20, 8, 1, 5)

Son olarak K18 adaylara, “sorumluluk almak”tan kaçmamalarını, korkmamalarını kendilerini geliştirmek istiyorlarsa işin üzerine gitmelerini önermiştir:

“... ve sorumluluk alsınlar. Sorumluluk alırlarsa daha çabuk yükselirler. Hangi meslek olursa olsun bu böyle. Detayları bilmeden, sorumluluk almadan yükselemezsin.” (K18, 8, 1, 6)

### 2.2.10.2. Kişisel Gelişim Tavsiyeleri

İkinci alt temada ise kadın yöneticilerin tavsiyeleri daha çok bu pozisyonları hedefleyen kadın çalışanların kişisel gelişimleri ile alakalı olmuştur. Katılımcıların en çok verdiği tavsiye “mücadeleci olma”dır. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Karşılaşacakları eğer kariyer hedefleri varsa önceden beyin olarak kendilerini yaşayacakları bu strese hazırlamaları gerekiyor. Yılmamaları gerekiyor. Varsa böyle bir hedefleri yılmayacaklar. Daha sonra

planladıkları zaman alacak. 3 yıl içinde hani hedef belirledikleri belki 5 yıla çıkacak. Ama isterlerse olur.” (K10, 8, 2, 1)

“... ben hep burada öğrendim hayattan öğrenerek yaşayarak hatalar yaparak yılmadan üstüne giderek ben yapamayacağım dememek lazım hep iyi tarafından bakmak lazım pozitif olmak.. Bir gülüş neler çözebilir biliyor musunuz?” (K12, 8, 2, 1)

“... Olaya sadece çok para kazanacağım şeklinde bakmamak gerekiyor. Yılmadan ve pes etmeden neyle mutlu oluyorsa o yoldan gitmeliler” (K15, 8, 2, 1)

“Vazgeçmezsen ve bir şeyi istersen gerçekten halledersin.”(K16, 8, 2, 1)

“... güçlükler karşısında yılmamalarını, donanımlarını yüksek tutmaları ve her zaman daha iyisini hedeflemelerini tavsiye edebilirim.” (K19, 8, 2, 1)

“Kariyer hedefleyen kadınlara söyleyebileceğim tek şey asla kendi belirledikleri hedeflerinden şaşmasınlar ve mutlaka herkesi dinlesinler fakat yine doğru kararı kendileri versinler.” (K9, 8, 2, 1)

İkinci alt tema olarak, kadın yöneticiler, adayların mutlaka “kendilerini geliştirme” leri gerektiğini vurgulamıştır. Fikrini beyan eden dört katılımcının ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

“Kızlarımız ne yaptıklarını, neden yaptıklarını en önemlisi de her yaptıkları şeyin olumlu ya da olumsuz sonuçları olacağını unutmadan hareket etmeliler. Namusuyla doğru dürüst çalışan, düzgün karaktere sahip herkes emin olun verdiği her çabanın sonucunu en iyi şekilde alacaktır. Elbette eğitim, kendini geliştirmek ve sebatta işin temellini oluşturuyor.” (K6, 8, 2, 2)

“Her gün bir şey öğrenmek, kendini zaten geliştirmesi lazım... Başka bir çaresi yok, sadece okuldaki öğrendiğin şeylerle hiçbir zaman olmaz, esas okuldan çıktıktan sonra öğrenmeye başlıyorsunuz... Ben hep burada öğrendim.” (K12, 8, 2, 2)

“Kendilerini geliştirecekler. İnsan psikolojisini iyi anlayacaklar.” (K20, 8, 2, 2)

“Yoksa kendini geliştirmezsen 20 sene önceki kafayla hala devam edersen hiçbir yere gelmezsin olduğun yeri de kaybedersin. Tabi ki yaşta ilerliyor çağı yakalamak zorundasın. Gelişime açık olmak lazım ondan sonra” (K17, 8, 2, 2)

“Kendilerini yönetici pozisyonunda bir yerlerde görmek istiyorlarsa kendilerini geliştirsinler.” (K20, 8, 2, 2)

Bir diğer tavsiye alt teması da “hedefler belirleme” olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticiler, adaylara, mutlaka kısa ve uzun vadede kendilerine hedefler belirlemelerini öğütlemişlerdir. Görüşler şu şekildedir:

“Şimdi ben mesela arkadaşlara benim yerimde gözünüz olsun diyorum. Diyorum yani bunu. Çünkü sektörün gerçekten yeni kanlara ihtiyacı var” (K2, 8, 2, 3)

“Mutlaka ve mutlaka kendilerine ilk beş yıl için mutlaka bir hedef belirlesinler. Otel müdürlüğü olmasa bile tabii ki bu yıl resepsiyona başlayan bir arkadaşımız maksimum üç yılı içerisinde mutlaka ve mutlaka bir terfi almalı yani kendini bu tür hedefler koyarak bu basamakta ilerleyebilir... Dolayısıyla bunu geçici olarak düşünmeyip gerçekten ileride bu işi meslek olarak yapmak istiyorlarsa kademe kademe ilerleyip kendilerine hedefler belirleyip bu şekilde kendilerine bir kariyer haritası ya da bir kariyer ajandası çizebilirler diyebilirim.” (K13, 8, 2, 3)

“Öncelikle bir hedefleri olmalı kesinlikle. O hedef de ben genel müdür olmak istiyorum değil. Önce resepsiyonistse, mutfakta ya da serviste çalışıyorsa işin detayını öğrenmeli. Emek. ... Ha lay lay lom rahat da çalışabilirsin ama yükselmezsin öyle kalırsın. Çünkü bunu insanlar hissediyor. Dolu musun, işi biliyor musun? Yaptıkları işin hakkını versinler.” (K18, 8, 2, 3)

“Hedefler belirlemeleri, hedefleri için iyi planlar yaparak kendilerini geliştirmelerini tavsiye edebilirim.” (K19, 8, 2, 3)

Kişisel gelişim tavsiyeleri kategorisinin dördüncü alt teması “denge” olarak belirlenmiştir. Katılımcılar burada adaylara özel yaşam ve iş yaşamı arasında kurulması gereken hassas dengenin öneminden bahsetmişlerdir. Katılımcıların destekleyen görüşleri şu şekildedir:

“Yönetici olmayı gerçekten gönülden istiyorsanız aile ve sosyal hayat dengesini iyi kurmalı ve azimle çalışmalısınız. Bu belki de anahtar nokta. Ama bir taraftan da Kendinizi çok kaptırmadan çalışın her şey de iş demek değildir. Ya işte o balans ayarını iyi yapacaksınız... İşte o zaman çocuk da kariyer de yapabiliyorsunuz.” (K5, 8, 2, 4)

“Bizim en önemli öğrendiğimiz şeyler kapıya geldiğin zaman özel hayatını orada bırakmak lazım. İş hayatınıza gireceksiniz o çok önemlidir benim için. Yani burada belki eşinizle kavga ettiniz çocuğunuza kızdınız belki o kapıda bırakacaksınız onu, yoksa olmaz. Kapıdan çıktıktan sonra devam edebilirsiniz ama bu özel hayatla işi karıştırmamak lazım. Ha kafan her zaman orada olabilir ama bence ev ayrı iş ayrı olmalı...” (K12, 8, 2, 4)

“... ama şey olacak biraz fedakarlık gösterilecek hayatımızdan ne bileyim bazen yeri geliyor evliliğinden çocuğuna ayırdığım zamanda ama onu dengeleyebilirsen.” (K17, 8, 2, 4)

Takip eden alt tema “araştırmacı olma” alt temasıdır. K3 ve K19 katılımcıları adayların, iyi bir yönetici olmak istiyorlarsa mutlaka araştırmacı ve öğrenmeye açık olmaları gerekliliğine vurgu yapmışlardır:

“İşkolik kadınlar mutsuz kadınlar derler, aldırış etmesinler ve her ne işi yapıyorlarsa yapsınlar yenilikçi, meraklı ve araştıran yapıda olmalarını tavsiye ederim” (K3, 8, 2, 5)

“Gelişime açık, araştırmacı ve analitik olmak, güncel gelişmeleri takip ediyor olmak gerekiyor” (K19, 8, 2, 4)

K4 ve K7 ise en önemli özelliklerden birinin “kendine güven” olduğunu belirtmişlerdir.

Bu düşüncelerini de şu sözleri ile ifade etmişlerdir:

“Ya bence ona buna kulak asmamak, kendine güven ve yılmamak diyebilirim. Öncelikle kesinlikle kendine güvenmeleri... Sonrasında tabi mücadeleden vazgeçmemeleri... İşini iyi yapan ve o imajı yaratan birinin kadındır erkektir, bunun semeresini alacağını düşünüyorum.” (K4, 8, 2, 5)

“Bence kendine güvensin yeter. Mesela bizim toplumumuz çok şekillendiriyor ya. Yapamazsın, edemezsin ya da başka yerlere çekmeye çalışıyorlar. Kendini bilip ne olmak istiyorsan ona gideceksin. En güzeli.” (K7, 8, 2, 5)

K8 ise adayların “sabırlı olma” sı gerekliliğini şu sözleri ile vurgulamıştır:

“... Belki biraz sabır gerektirir. Ama eninde sonunda hak ettiğiniz gibi yükselirsiniz. Hak etmediğiniz şekilde yükseldiğiniz zaman onun düşüşü çok ağır olur. Basamak basamak çıkıp yerinizi sağlamlaştıracaksınız. Başka yollara girmeyeceksiniz.” (K8,8, 2, 6)

“Daha sonra planladıkları zaman alacak. 3 yıl içinde hani hedef belirledikleri belki 5 yıla çıkacak. Ama isterlerse olur.” (K8, 8, 2, 6)

Bir diğer alt temada K8, aynı zamanda “dürüstlüğün” de önemli bir erdem olduğuna değinmiş ve iş yaşamında adaylara her zaman dürüst olmalarını şu sözleri ile tavsiye etmiştir:

“İşlerini düzgün yaptıkları sürece yükselmeme ihtimali diye bir şey yok. Dürüst olduğunuz zaman, işinizi doğru yaptığınız zaman bir sene olmaz, ikinci sene yükselirsiniz” (K8, 8, 2, 6)

Son alt temada, K1 adaylara tavsiye olarak ne olursa olsun “kendi seçimlerini kendilerinin yapmasını” öğütlemektedir:

“... Dediğim gibi sadece turizm sektöründe değil her sektör için söyleyeceğim tek bir şey var, başarılı olmak, para kazanmak, kariyer yapmak istiyorsa seçimini kendi yapacak. Nasıl bir hayat yaşamak istiyorsa onu seçer, kadın da erkek de.” (K1, 8, 2, 7)

## **2.2.11. Kadın Yöneticilerin Yönetim Pozisyonlarında Kadın Temsilinin Artması İçin Sundukları Önerilere İlişkin Bulgular**

Kadın yöneticilerin karar verici pozisyonlarda sayılarının artırılması için yapılması gereken düzenleme ve değişiklikler konusundaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 2.11’de verilmektedir. Katılımcılardan elde edilen veriler üç kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler; “yasal değişimler”, “örgütsel değişimler” ve “toplumsal değişimler” olarak adlandırılmıştır. Sözkonusu kategoriler, kategorilere bağlı alt temalar, katılımcı ifadeleri ve bulgular aşağıda sırası ile sunulmuştur.

### **2.2.11.1. Yasal Değişimler**

Katılımcılar kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelebilmelerini kolaylaştırmak için bir takım yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekmişlerdir. Bunlardan ilki ve aynı zamanda en çok görüş belirtilen “doğum öncesi ve sonrası izinlerinde iyileştirmeler” temasıdır. K4, K5 ve K6’nın düşünceleri şöyledir:

“ [...] bence bu ya evet bir takım yasalar çerçevesinde düzeltile evet çok güzel olur ama yasaların delinmesi ya da sert kurullarla denetlenmedikçe uygulanması zor olabiliyor yani...” (K4, 9, 1, 1)

“Mesela evlilik hazırlık sürecimde sürekli izin almak zorunda kaldığım için işi bırakmak zorunda kaldım. Daha sonra tekrar işe başladım fakat bu seferde hamile kaldım ve hamileliğim problemlili geçti ve 4 ay raporlu kaldım. Doğum sonrası raporumu da kullandım. Ücretsiz izin alabileceğim işimi kaybetmemek için bebeğimi çok küçükken bırakıp işe geri dönmek zorunda kaldım. Bebeğim olduğu halde mesailere bırakıldım.” (K5, 9, 1, 1)

**Tablo 2.11 Kadın Yöneticilerin Yönetim Pozisyonlarında Kadın Temsilinin Artması İçin Sundukları Önerilere İlişkin Bulgular**

Kate- gori	Alt tema	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
Yasal değişimler	1. Doğum öncesi ve sonrası izinlerde iyileştirmeler yapılmalı				√	√	√														
	2. Özel sektörün doğasından kaynaklanan sorunlar çözümlenmeli			√														√			
	3. Teşvik edici uygulamalar yapılmalı										√										
	4. Babalık izinleri artırılmalı			√																	
Örgütsel değişimler	1. İşverenler kadın yöneticilere fırsat tanımalı													√				√		√	√
	2. Kadın dostu ortamlar (women-friendly) yaratılmalı				√									√	√						
	3. Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri verilmeli							√													
	4. Kota sistemi uygulanmalı				√																
Toplumsal değişimler	1. Toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanmalı			√	√														√		
	2. Okul müfredatlarında toplumsal cinsiyet eşitliğine yer verilmeli				√					√									√		
	3. Kadınlar kendilerine koyduğu engelleri aşmalı											√						√	√		
	4. Mesleki turizm eğitiminin kalitesi artırılmalı												√			√					
	5. Kadınların birbirine desteği artmalı													√							
	6. Dernek ve STK'lar kurulmalı				√																

“Daha sonra çocuk sahibi olduktan sonraki süreçte yasal anlamda düzenlemeler yapılmalı. Doğum sonrası izinler uzatılmalı ki kadınlar işine rahatlıkla geri dönebilsin. İzinler yeterli olmadığı için anne bebeğini ya çok küçükken bırakmak zorunda kalıyor ya da işi bırakmak zorunda kalıyor. Başta bunlar halledilebilmeli.” (K5, 9, 1, 1)



“Kadınlara özgü işte doğum izni süt iznidir, bakım, kreş imkânı gibi bu tarz konularda biraz daha iyileştirmeler olursa kadınları bu süreçte kaybetmeyiz diye düşünüyorum. Çoğu kadın tabii kendimden de biliyorum bu süreçlerde neler yapıyor neler yaşıyor bir bilseniz.” (K6, 9, 1, 1)

Bir diğer alt tema ise “özel sektörün doğasından kaynaklanan sorunlar” olarak belirlenmiştir. Özellikle K3 ve K17 turizm sektörü ve genel olarak özel sektör çalışanı olmanın güçlüğüne değinmişlerdir. Katılımcılar özel sektörde, işlerin kamu kurumlarından farklı yürüdüğünü, özellikle kadınların anneliğe özgü durumları (hamilelik, doğum, bebek ve çocukla ilgilenme) söz konusu olduğunda kadınlar için daha güç çalışma şartlarının oluştuğunu belirtmişlerdir. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Mesela siz istediğinizde rapor alabiliyorsunuz. İşte hamileyim diyorsun rapor alıyorsun. Turizmde öyle bir şey yok. Özel sektörle kamu çok farklı... Geçen hafta bir firma geldi bana. Sürekli görüştüğüm bir kadın var, ulaşamıyorum. Hayırdır dedim. Hamile, 10 günlük rapor aldı dediler. 10 gün bitip döndükten sonra bir de 30 gün rapor almış dedi. Şimdi 30 günün bitmesini bekliyorlar, kadın gelince çıkış verecekler, kadını işten çıkaracaklar dedi. Dedim nasıl olur? Yerine bakacak hiç kimse yok, e onu idare edebilecek hiç kimse yok. Çünkü siz görevlendirme yapabiliyorsunuz, birbirinize ders aktarabiliyorsunuz ama özel sektörde öyle bir şey yok. Kadın gelecek, işten çıkarılacak dedi. Yıllardır çalışıyor yazık değil mi? Kaç senedir sizinle birlikte çalışıyor (dedim). Yerine mecburen birisini almak zorundayız, haklarını verip yollayacağız dedi. Büyük de bir firma hani.” (K3,9, 1, 2)

“Ya sizin kamuda nasıl olur bilmiyorum ama özel sektörde turizmde istediğin kadar resmiyete bindir zor. Yapamazsın yani. Bak, doğum raporu resmi bir rapor. 58 gün önce 58 gün sonra alman gerekiyor. 8 hafta 8 hafta. O 4 ayı kapatman gerektiği için. Bizim iki tane hamilemiz var mesela şirkette. Dört ay mümkün değil, zaten sezon 7 ay. Sen onun yerine mecbur birini alacaksın yani. İdare etmek gibi bir şey istediğin kadar resmi şeyler çıkart, turizmde işlemez yani. Özel sektörde işlemez, turizm diye genellemeyeyim de...” (K3, 9, 1, 2)

“6 ay mesela şey izni var doğumdan sonra SSK’lılara da var özel sektöre de var 6 aya kadar ücretsiz izin talep edebiliyorsun. Süt izni var 1,5 senen. Mümkün mü otele ücretsiz izin? Sen 4 ay doğum iznine göndereceksin bir de 6 ay ücretsiz göndereceksin. Gelince çıkışını veriyoruz. Mecburen öyle yapıyoruz. Çünkü onun yerine bakabilecek hiç kimse yok. Alamazsın mümkün değil yani.” (K3,9, 1, 2)

“Şu da oluyor mesela. Doğum iznine gidiyor. Dönünce de bezdirme yoluna gidiliyor. Şimdi onun yerine biri geliyor o geldiğinde ne olacak? Yeni geleni çıkartsan olmaz onu çıkartsan? İkiyi yarış yapacaklar hangisi kazanırsa.. Bezdirme yöntemi deniliyor ona da. Sonuçta 1 kişilik kadron var. İstedığın kadar yasal hakkın olsun. Böyle oluyor yani...” (K3, 9, 1, 2)

“Kamudakiler biraz daha şanslı rapor alabiliyorlar ama bizde bir gün alırsın iki gün alırsın. Üçüncü gün idare edilmez yani. Turizmde nereye kadar? Yüksek sezonda dedim ya 5-6 aylık bir yoğunluk yaşıyorsun e onun da bir ayda 10 gününü, 5 gününü raporlu geçirirsen zaten olmaz. Gibi gibi... Bir rapor alıyorsun niye ne gerek vardı şeyine bürünüyor. Annelik içgüdü müdür diyeyim yani bir erkek bu kadar kendini yıpratmayabiliyor. Kadın daha bir titiz oluyor.” (K17, 9, 1, 2)

Bir sonraki alt tema “teşvik edici (özendirici) uygulamalar”dır. K10 farklı konudaki bir teşvik ile ilgili örnek vererek bunun mevcut duruma uygulanabilmesi adına bir öneri sunmuştur:

“Özellikle şöyle bir teşvik veriyor Danimarka. Çocuk için değil ülkenin genç nesle nüfusun devamını sağlayabilmek adına bir anket çalışması yapıyorlar ve kadınların tatillerde daha çok hamile kaldığını tespit ediyorlar. Tatillerinde hamile kalan kadınlara devlet teşvik veriyor. Tatil ücretini bedavaya getiriyor gibi bir şeydi yani tatil paketi hediye ediyordu hala devam ediyor mu bilmiyorum. Tabi bizde buna gerek yok ama bunun gibi teşvik anlamında uygulamalara gidilebilir bilemiyorum...” (K10, 9, 1, 3)

K8 ise geliştirilecek düzenlemelerin turizmin doğasından kaynaklı olarak turizm sektöründe çok etkili olmayacağına inanmaktadır. Bunu şöyle ifade etmektedir:

“Bence devlet tarafından yapılan düzenlemeler ne kadar yapılsa da mesela turizm sektöründe devlet ne kadar doğum izinlerini uzatsa da o olsa da bu olsa da turizm için geçerli olacağını sanmıyorum. Çünkü turizm sektörü çok fazla döngünün olduğu bir sektör... Yani siz bugün yoksanız başkasının bulunabileceği bir sektör. Dolayısıyla işin devam etmesi lazım hani... Aman burada bu iş dursun işte Z. Hanım üç ay sonra geldiğinde yapabilir ya da işte altındaki elemanlar bunu götürür. Turizm sektöründe bu olmuyor. İşlerin yürümesi lazım... Devletin bu konuda yapabileceği bir şey olduğunu zannetmiyorum.” (K8, 9, 1, 3)

K17 de turizm sektöründe yapılacak yasal iyileştirmeler konusunda inançsızdır ve şu sözleri umutsuzluk içinde olduğunu göstermektedir:

“Yasa yönetmelikle olacak bir şey değil gibi geliyor bana.” (K17, 9,1,2)

K3 Norveç’te “babalık izinlerinin” çok fazla olmasından örnek vererek, ülkemizde bu konuda yapılacak düzenlemelere ihtiyaç olduğunu altını çizmektedir:

“Öteki taraftan da yasal şeyler düzenlemeler de lazım. Mesela Norveç miydi tam hatırlamıyorum babaların bile babalık izinleri var baya çok. Özellikle yeni anne olmuş kadınlara yönelik uygulamalar olmalı ki onları bu süreçte kaybetmeyelim. Süreçten kopmasınlar. Ben de kendi adıma mümkün olduğunca, elimden geleni yapmaktayım. En doğru şekli ile tabi” (K3, 9, 1, 4)

K5 ise geçmişten günümüze değin kadın çalışanlar noktasında pek çok yasal düzenleme ve uygulamanın hayata geçirildiğini fakat bugün geldiğimiz noktada özellikle kadın yöneticiliği konusunda bunun yetersiz kaldığını, daha fazlasına ihtiyaç olduğunu da şu sözleri ile eklemiştir:

“Geçmişten günümüze değişen hem yapısal hem kanuni açıdan çok fazla düzenleme yapıldı. Örneğin doğum öncesi ve sonrası izinler, süt izni, bakıcı parası yardımı, büyükanne bakıcı yardım parası gibi. Bu düzenlemeler sayesinde iş hayatında kadınların hem çalışma saatlerinde hem de çalışan kadın sayısında büyük oranda değişiklik olmuştur. Çalışan kadın sayısı artmıştır. Ama aynı şekilde yönetici noktasında

pek yeterli olmadığını düşünüyorum ben hala. Bizim sektör için de aynı aslında. Pek çok kadın çalışıyor ama yönetici noktasında ilerlemeler olsa dahi hala tam değil diye düşünüyorum ben.” K, 5

### 2.2.11.2. Örgütsel Değişimler

Kadın yöneticilerin daha çok işletmeler ile ilgili önerdikleri örgütsel düzenlemeler bu tema altında toplanmıştır. Bunlardan ilki de “işverenler kadın yöneticilere fırsat tanımalı” temasıdır. Katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“İşte bu işletme sahiplerinin iş yeri sahiplerinin de işte aman bayan yönetici birkaç gün sonra kaçır gider, zaten işte evliliği var, doğumu var gibi bu tür şeylerini yıkmamız gerekiyor. Bu tür algıları yıkmamız gerekiyor diye düşünüyorum.” (K13, 9, 2, 1)

“Kadın için evi çocuğu daha önemliymiş gibi (hissettiriliyor). Tabi ki evi evliliği çocuğu tabi ki önemli ama yöneticiler önce çocuk önce ev filan dedikçe sanki şey kadınlar daha bir ikinci plandaymış gibi hissettiriliyor bana göre.” (K17, 9, 2, 1)

Kadın çalışanların yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilmelerinin önemli bir ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. İşletmemizde adaylara eşit hak tanınması ilke edinilmiştir. Atamaların objektif kanıtlara göre yapılabilmesi için de performans değerlendirme sistemine geçiş çalışması yapmaktayız. (K19, 9, 2, 1)

“Bu pozisyonların kadınlara açılması ya da açılmaması patron mantalitesiyle ilgili tekrar söylüyorum. Fırsatların yaratılması gerekiyor.” (K20, 9, 2, 1)

“İşte buradaki konu onların (kadınların) her şeyi yapabilmesi ama yönetici pozisyonlarına geldikleri zaman o koltukların onlara açık olmaması” (K20, 9, 2, 1)

İkinci alt tema da “kadın dostu ortamlar (women-friendly) yaratılmalı” olmuştur. Katılımcılar, özellikle kendilerine bağımlı bebek ve çocukları olan kadınların bu süreçlerde kaybedilmemesi ve potansiyellerini işlerine %100 verebilmeleri için iş yerlerinde uygun ortamların yaratılması gerektiğine şu ifadelerle değinmişlerdir:

“Kadının daha çok iş hayatında olması için bir kere kafasının rahat olması gerekiyor. Düşün evde çocuk hasta, ya da o gün bakıcı rahatsızlandı ve çocuğunu bırakamıyorsun bir yere. Böyle bir kadından nasıl verim bekleyebilirsin iş yerinde onun kafası bambaşka bir yerde. O günü kesinlikle gergin olacak. Yani kadının rahatlaması lazım gerek kreş gerek anaokulu gibi kurumların kendi bünyelerinde birimleri olmalı ve kadın kendini rahat hissetmeli bu sayede daha verimli çalışabilir diye düşünüyorum ben.” (K4, 9, 2, 2)

“Bir de dediğim gibi çalışma ortamları bayanlar için biraz daha iyileştirilebilir. Dediğim gibi son beş yılda çok ilerledik bu konuda ama hepimizin aslında az önce bahsettiğim gibi sadece çalıştığımız işletmeye değil Türkiye imajına katkıda bulunmak için daha çok cesaretli olup biraz özverili olmak gerekiyor belki ama hakikaten.” (K13, 9, 2, 2)

“Tüm işletmelerde kreş olursa çalışan kadınların kafaları rahat olacağından çok daha verimli çalışanlar olacağını düşünüyorum.” (K14, 9, 2, 2)

K7 iş yerinde “toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri” verilerek, taraflar arasında diyalog kurulabileceğini ve geliştirilen bu anlayış sayesinde işyerinde kadına yönelik ayrımcılıkların önünün kesilebileceğini belirtmiştir:

“Şey olabilir mesela işletmelerde bazı eğitimler zorunlu ilkyardım filan gibi. Bence böyle kadınların, hatta insanların birbirini tanımalarına yönelik eğitimlerin verilmesi lazım... Yani bu kişisel gelişim filan filan olarak değil de bir departman müdürünün, bir erkek çalışanın, bir bayanın ne zorluklar yaşadığını işte biz burada konuşuyoruz ya şimdi bunların zorunlu olarak onların kafasına sokacak şekilde eğitim verilmesi lazım ve bunlar zorunlu olmalı. Kadınların sorunlarını dinlemeleri lazım... Bu da işte anlata anlata olur. İnsanları geliştirmeyi de zorunlu görmemiz lazım bence. İnsanların birbirini anlamaya ihtiyacı var.” (K7, 9, 2, 3)

K4 ise günümüzde bazı kurumlarda uygulama örneklerini gördüğümüz, şirketlerde kadın yöneticilerin oranı konusunda “Kota uygulanmalı” önerisini şu sözleri ile belirtmektedir:

“... Mesela şirketler kota yapsınlar. Şu kadar yöneticimiz kadın olsun desinler. Bunu da mesela önde gelen otel grupları başlatıp örnek olabilirler belki.” (K4, 9, 2, 4)

### 2.2.11.3. Toplumsal Değişimler

Üçüncü ve son kategori olan toplumsal değişimler kategorisinin ilk alt teması “toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanmalı” olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticiler her şeyden evvel, toplumda var olan “kadın” imgesine yönelik geleneksel bakışın değişmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“... Toplumun insanlarımızın mentalitesinin değişmesi gerekiyor. Bu da tabii zaman alan bir süreç olacaktır” (K3, 9, 3, 1)

“Öncelikle kafaların, toplumda kadına yönelik şu önyargıların değişmesi lazım... Öyle sadece yöneticilerin, sermaye sahiplerinin filan değil, yediden yetmişe bence.” (K4, 9, 3, 1)

“Öncelikle kadınlarla ilgili “kadınlar yapamaz, kadın işi değil, elinin hamuru ile erkek işine karışma” gibi düşüncelerden biran önce sıyrılmak lazım.” (K4, 9, 3, 1)

“Aslında toplumun genel kadına bakış açısı değişmesi lazım.” (K17, 9, 3, 1)

Toplumsal değişiklikler konusunda kadın yöneticiler tarafından üretilen ikinci alt tema ise “toplumsal cinsiyet eşitliği kavramına okul müfredatlarında yer verilmesi” olmuştur. Katılımcılar ilkokuldan üniversiteye dek çeşitli kademelerde toplumsal cinsiyet eşitliğinin okul müfredatlarına ders olarak konması gerektiğinden bahsetmişleridir:

“... Bu okullarda başlamalı. Bilmiyorum yeni nesil belki bu konuda o algıları yıkarak gelir. Mesela kadın yöneticiler oranlarının yüksek olduğu ülkeler sektörler artık neyse incelenip uygulanabilir.” (K4, 9, 3, 2)

“Mesela tam emin değilim ama İskoçya ya da İrlanda mıydı orada bu cinsiyet eşitliği konusunda okullarda artık zorunlu eğitim olacakmış yani bildiğimiz ders gibi. Çok güzel mesela... Evet, matematik, fizik

önemli ama bu konular da bence toplumumuz için onlar gibi hayati bir önemde diye düşünüyorum şahsen.” (K9, 9, 3, 2)

“Bu da eğitimle olacak bir şey. Ha eğitim seviyemiz nasıl hala diplerdeyiz. Onlar değişmediği sürece bu şekilde devam ettiği sürece 20 yıl sonra hala biz bunları konuşuyor oluruz gibi geliyor.” (K17, 9, 3, 2)

K12 ve K15 farklı bir pencere açarak mesleki turizm eğitiminden bahsetmişlerdir. Bir sonraki tema da “mesleki turizm eğitiminin kalitesi artırılmalı” teması olmuştur. K12 Mesleki turizm eğitiminin imajının parlatılması gerektiğini düşünmekte bu sayede hem kadın hem de erkek öğrencilerin turizme yönelmeleri ve sektörden ayrılmalarının önüne geçilebileceğine inanmaktadır:

“Meslek eğitiminde yoğun bir şekilde çalışılması gerek diye düşünüyorum... Birçok insanlar da bu mesleği hakikaten yapmak istiyorlar ama mesela turizm açısından konuştuğumda turizmin çok güzel bir yüzü yok. Esas turizm çok güzel bir şey, turizm olumlu baktığın zamanda hiç bitmeyen bir iş, bitmeyecek ha otel batır kapanır, hostel olur. Turizm bitmeyen bir şey azalır çoğalır, hiçbir zaman bitmez. Dünyada da bu şekilde çünkü... Ama buradaki eğitim bir; evdeki ailedeki eğitim çok önemli. Babalar diyeceğim ama bazen annelerde de öyle oluyor. Ay aman çocuğum turizme girmesin işte olmaz ama böyle değil Artık turizmde de memurluk gibi oldu. Artık 8 saat çalışılıyor. Şimdi bir düzen geldi artık eskisi gibi değil. Öyle bir şey yok tipleri alınıyor, maaşları düzgün yapıyor. Sigortalar ödeniyor, onlar da aynı memur gibi. Şimdi bankacılar saat beşte çıkabiliyorlar mı? Burada da aynı şekilde olumlu şeyler de var tabi.” (K12, 9, 3, 3)

K15 de üniversitelerde bu konuya yer verilmesi gerektiğini kendisinin de elinden geldiğince üniversite etkinliklerine katıldığını ve öğrencilere rol model olmaya çalıştığını belirtmiştir.

“Mesela üniversite eğitimleri kesinlikle olmalı. Ben elimden geldiğince mesela üniversitelere söyleşi tarzı etkinliklere gitmeye çalışıyorum. Özellikle gençlere stajyer ya da ucuz işgücü gözüyle bakılmazsa onlar bu sistemden elimine olmazlar diye düşünüyorum. Geçenlerde daha yeni bir meslek yüksek okulunda etkinlikteydik. Onlara kendimce bir model olmaya çalışıyorum. Özellikle bayan öğrencilere bak olabiliyor demek ki dedirtmek noktasında. Bu tip eğitimler, konferanslar çok sık olmalı kesinlikle...” (K15, 9, 3, 3)

Takip eden alt tema, “kadınlar kendine koyduğu engelleri aşmalı” olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticiler, hemcinslerinin içinde bulunduğu öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmaları gerektiğini düşünmektedir. Katılımcı görüşleri de aşağıda sunulmuştur:

“Aman ben şunu yapamam bayanım işte aslında kendi kafalarında ki kadına bakış açısını değiştirmemiz lazım, biraz daha işte bayanlar bunu erkekler daha mı iyi yapar diye yaklaşabiliyor” (K16, 9, 3, 4)

“... Şey gerçekten işini düzgün yapan kadınlar daha fazla güçlü davranmalı. Karşı tarafa yani yönetici patron işverene daha pozitif enerji vermeli o anlamda çünkü hani bu iki taraflı... Bayanlar o fırsatı yakalamak istemiyor. Aslında iş de gidiyor, ev de gidiyor. Her şey olabiliyor. O sorumluluğu üstlenmekten korkmamak gerekiyor. Kadınlar ondan korkuyor, biraz da onun etkisi var. Aslında bizler

de patronlara iş yeri sahiplerine bunun yapılabileceğini göstermemiz gerekiyor... Fırsatı değerlendireceğiz ve onun oluşması için de fırsat vereceğiz.” (K11, 9, 3, 4)

“Bence turizmde de yeterli bilgi donanım tecrüben olduktan sonra, esnek çalışma saatlerini kabul ettikten sonra niye olmasın. Bu kişinin kendisiyle de alakalı bir durum. O yoğun tempoyu kaldıracak psikolojiye sahipsen, yeterli dilin varsa, eğitimin varsa kendini geliştirdiyisen, tecrüben varsa niye olmasın ki. Gayet de güzel yapıyorlar yönetici olarak da.” (K17, 9, 3, 4)

Bir diğer alt tema “kadınların birbirine desteği artmalı” teması olmuştur. K13 sadece turizm sektöründe değil tüm sektörlerde kadınların dayanışma sergilemesi, birbirine örnek olmasının önemine değinmiş ve daha çok kadın dayanışmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

“Yani dediğim gibi hani bayanların birbirlerini desteklemeleri çok önemli. Bunlarla ilgili ben mesela çok fazla işte sosyal medyada da çok fazla röportajlarını görmüyorum bayanların gerçekten belli bir başarı ya illaki bizim sektör olması şart değil her sektörde belli bir başarı yakalamış olan kişilerin de birbirlerini desteklemesi, birbirlerine bu anlamda örnek olmaları çok önemli” (K13, 9, 3, 5)

“ Benim üst düzey yöneticiler için alttan yetişecek olan kız kardeşlerimize diyeyim tavsiyem lütfen birbirlerini desteklesinle. Bir kere zaten kadın olduklarını unutmasınlar.” (K13, 9, 3, 5)

K4 ise bir önceki alt temada belirtilen kadınların birbirine olan desteğinin sadece söz ile kalmaması “dernek ve STK’ların kurulması” gerektiğini, turizm sektöründe bu türde sivil toplum örgütlerine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir:

“Belki çok güzel bunlarla alakalı olarak hatta hani bayanlarla alakalı olarak da aslında turizmde veya diğer sektörlerde dernekler de kurulabilir. Turizm sektöründe böyle yapılar çok fazla yok ben mesela özellikle Alanya’da herhalde parmakla sayarız yani bayan otel müdürü diye düşünüyorum” (K4, 9, 3, 6)

### **2.2.12. Kadın Yöneticilerin Ürettiği Metaforlara İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden “kadın yöneticiyi” herhangi bir “şey”e benzetmeleri istenmiş ve katılımcıların üretmiş oldukları bu metaforlar Tablo 2.12’ de gösterilmiştir. Katılımcılar 25 adet metafor üretmiştir. Üretilen metaforlar hayvan, kişi, bitki, nesne ve varlık kategorileri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Her bir katılımcının ürettiği metafor ve nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Katılımcılar kadın yöneticiye ilişkin en çok metaforu hayvan kategorisinde üretmişlerdir. Katılımcıların ilk olarak “hayvan” kategorisinde ürettikleri metaforlar ve benzetme gerekçeleri aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 2.12. Kadın Yöneticilerin Ürettiği Metaforlara İlişkin Bulgular

Kate- gori	Metaforlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
Hayvan	1.Yarış atı	√																			
	2.Kuş		√																		
	3.Kelebek				√																
	4.Kanguru					√															
	5.Kaplumbağa					√															
	6.Kartal						√														
	7.Ahtapot							√													
	8.Karınca													√							
	9.Dişi aslan												√								
	10.Ceylan																			√	
Kişi	1.Hz. Havva			√																	
	2.Jeanne d'Arc																				√
	3.Orkestra şefi													√							
	4.Anne														√						
	5.Shira (çizgi film kahramanı)								√												
	6.Heidi (çizgi film kahramanı)																				√
Bitki	1.Çiçek									√											
	2.Ağaç				√																
	3.Çınar ağacı																	√			
	4.Küstüm çiçeği																				√
Varlık	1.Su												√								
	2.Ateş										√										
Renk	1.Mor																			√	
	2.Fuşya rengi												√								
Nesne	1.Cam bir sürahi																				√

**Yarış Atı:** "... Hep birilerini geçmek zorunda, oradan oraya, oradan oraya" (K1, 10,1,1)

**Kuş:** "Daha hızlı hareket edebilir gökyüzünde. Her yere konabilir. Kuş, daha yukardan bakıp iyi şeyleri daha kolay yakalayabilir. (K2, 10, 1, 2)

**Kelebek:** "...Bir tırtıldan çok zarif, çok renkli bir hale geliyorlar, dönüşüyorlar ama ömürleri bir gün..." (K4, 10, 1, 3)

**Kanguru ve Kaplumbağa:** "Kanguru gibi her an bebeğimizle yaşıyoruz, kaplumbağa gibi sürekli evimizin yükünü üzerimizde taşıyoruz"(K5, 10, 1, 4) ve (K5, 10, 1, 5)

**Kartal :** "Hayatta ve ayakta kalma mücadelesi günden güne zorlaşırken kanatlarım hem havada kalmamı sağlıyor hem de etrafıma kol kanat gerip onları korumama."(K6, 10, 1, 6)

**Ahtapot:** "...sekiz tane kolu var. Her yerde eli var. Bir Anne oluyor bir eş bir çalışan bir başka bir şey işte" (K7, 10, 1, 7)

**Karınca:** "... Çok çalışkan ve mücadeleci olmasından dolayı ..." (K13, 10,1, 8)

**Dişi aslan** : “... Hem çocuklu olup hem de evli olup hepsini bir düşününce; sabırlı güçlü bir dişi aslan gibi olmalı yani hem erkek duygularına sahip olmalı hem de kadın gibi hareket edebilmeli...” (K11, 10, 1, 9)

**Ceylan** “...hayvanlardan ceylan olurdu herhâlde naifiz. Her yerde fark ediliyoruz cool bir yapımız var. Gerektiği yerde hızlıyız. (K18, 10, 1,10)

Katılımcıların en çok metafor ürettiği ikinci kategori ise “kişi” kategorisidir. Bu grupta üretilen metaforlar ve gerekçeleri aşağıda sunulmuştur:

**Hz. Havva** : “... İlk kadın ve ilk yöneten”(K3,10, 2, 1)

**Jeanne d'Arc**:“...daha önce bir yöneticim tarafından benzetilmişim. Mücadelecilik ve savaşçılık ruhundan dolayı herhâlde...” (K19,10,2, 2)

**Orkestra şefi** :“Farklı farklı enstrümanların tek ve güzel bir ses çıkarmasını sağlamak gibi bir durum” (K14, 10, 2, 3)

**Anne**:“... Çünkü korumacı ve kollamacı oluyorsunuz bir anne gibi. Bir aile olmalısınız çünkü benden büyük personelime bile yani...” (K15, 10, 2, 4)

**Çizgi Film Kahramanı Shira**: “... Güç onda. Her şeyi o yapıyor. İşte kılıcını çıkarıyor tık tık tık her şeye dokunuyor” (K8, 10, 2, 5)

**Heidi** :“Normal şartlarda çok keyifli yaşadığı bir dünyası vardı mutluydu Alplerde koşuyordu falan ondan sonra aldılar şehre indirdiler”(K20, 10, 2, 6)

Takip eden kategori “bitki” olarak belirlenmiştir. Bu kategoride dört katılımcı dört farklı metafor üretmiştir. Bu metaforlar ve gerekçeleri şu şekildedir:

**Çiçek** : “Her yerde ve her renkteler. Her sene soluyorlar ama her şeye rağmen baharda yeniden doğup renklerini bütün dünyaya gösteriyorlar” (K9, 10, 3, 1)

**Ağaç**: “Bence ağaç... İlk aklıma şu anda onu çağırıştırıyor çünkü hakikatten bir yeri severse işletmeyi severse o iş yerini severse hakikaten köklerini salar. Bir ağaç gibi çok sağlam bir şekilde durur ve hakikaten dalları gibi bütün kolunu kanadını açıp işte hem çalışanlarına hem müşterilerine diyeyim onları sevgiyle şefkatle kucaklayıp gerçekten elinden gelenin en iyisini yaparız diye düşünüyorum” (K13, 10, 3, 2)

**Çınar Ağacı**: “...Kadın yönetici pozisyonuna geldiye kendini ispatlamıştır, tırmalayarak gelmiştir. Köklü... Yeterli donanımla gelmiştir.” (K17, 10, 3, 3)

**Küstüm çiçeği**: “dokunduğunuz anda kapatıyor kendini. Normalde açıyor yapraklarını” (K20, 10, 3, 4)

Takip eden kategori “varlık” olarak isimlendirilmiştir. Bu kategoride iki katılımcı tarafından iki metafor üretilmiştir. Metaforlar ve gerekçeleri şu şekilde sunulmaktadır:

**Ateş** :“Hem yakar hem kendi tükenir. Yanar, ısıtır, ısı verir ama kendi de bir yandan tükenir” (K10, 10, 4, 1)

**Su**: “... Su çünkü her yerden girer ve çıkar” (K12, 10, 4, 2)



Diğer kategori de “**renk**” kategorisidir. İki katılımcı kadın yöneticiyi iki farklı renge benzetmişlerdir. Bu renkler ve gerekçeleri şöyledir:

**Fuşya rengi** : “... canlıdır çünkü.”(K12, 10, 5, 1)

**Mor renk**: “Renklerden mor olabilir. Duygusal zekâmız ilerde olduğu için.” (K18, 10, 5, 2)

Son olarak ise “**nesne**” kategorisi gelmektedir. Bu kategoride bir katılımcı (K16) bir metafor üretmiştir. Üretilen metafor ve gerekçesi şu şekildedir:

**Cam bir sürahi** :“Sürekli dolduruyorsun, taze bir şeyleri yeniliyorsun... Sürekli tazelenmek, yenilenmek, paylaşmak, bittikçe yerine koymak. Bazen o suyun içine bir tarçın atmak şurada yaptığım gibi... Limon atmak, bazen mesela karanfil...” (K16, 10, 6, 1)



## SONUÇ

Bu tez çalışmasının amacı, konaklama işletmelerinin tepe yönetiminde yer alan kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerini ortaya koymaktır. Çalışma nitel araştırma yöntemi benimsenerek tasarlanmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin farklı noktalarında bulunan konaklama tesislerinde görev yapmakta olan 20 kadın otel müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada kadın yöneticilerin bu pozisyonlara gelme öyküleri, iş ve aile yaşam dengelerini nasıl sağladıkları, turizm sektöründe bir kadın çalışan ve kadın yönetici olmayı zihinlerinde nasıl betimledikleri anlamaya çalışılmıştır. Temel araştırma problemine eşlik eden 10 adet alt problem yazılmış ve bu sorulara cevap aranmıştır. Veriler detaylı alanyazın taraması sonrasında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin elde edilmesinden sonra analiz kısmına geçilmiş ve bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen temel bulgular pek çok noktada alanyazında bulunan çalışmalar ile örtüşmektedir. Turizm sektöründeki kadın çalışan ve yöneticilerin diğer sektörlerde yer alan hemcinsleri ile benzer problemler ve engeller ile karşı karşıya oldukları ve kadın olmaya ilişkin sorunların halen devam etmekte olduğu söylenebilmektedir. Aşağıda alt problemlere göre elde edilen bulgulara ve tartışmaya yer verilmektedir.

1. Kadın yöneticilerin turizm sektöründe kadın olmanın zorlukları ile ilgili görüşleri nelerdir?

Araştırmadan çıkan bulgular sonucunda katılımcılar turizm sektöründe kadın çalışan olmanın bazı zorlukları olduğu yönünde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu alt probleme ilişkin bulgular altı alt tema üzerinden değerlendirilmiştir. En büyük zorluk, turizm sektörünün doğası gereği esnek ve uzun çalışma saatlerine sahip olması olarak belirlenmiştir. Bunu ikinci olarak kadınların Başak vd.'nin (2013) "ikinci vardiya" olarak nitelediği iş dışı ev mesaisi takip etmektedir. Gerçekten de turizm sektörü dinamik bir çalışma temposu gerektirmektedir. Yedi gün, yirmi dört saat uyum içerisinde işlemesi gereken otel içindeki operasyonel faaliyetler kimi zaman mesai saatlerini oldukça esnek hale getirebilmektedir. Uzun ve esnek çalışma saatleri pek çok çalışmada turizm sektöründeki kadın çalışanları etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya konmuştur (Mooney ve Ryan, 2009; Pelit vd., 2016; Özmen, Bilgin ve Ubbelohde 2018, Cingöz ve Kaya 2018). Bu durum kadın çalışan ve yöneticileri oldukça etkilemektedir. Çünkü kadın yöneticiler mesainin otelde bitmediğini, evde kendilerini, onlardan yapmaları "beklenen" ev işleri ve bir takım ailevi sorumlulukları kapsayan ikinci bir vardiyanın beklediğine

değınmişlerdir. Örucü vd., (2007), Tükeltürk (2008) ve Sezen (2009)' in çalışmalarında kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması üst düzey yönetime yükselmelerinin önünde duran problemler olarak belirtilmiştir.

Bu bulguları iş yerinde taciz ve mobbinge maruz kalma takip etmektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler zaman zaman turizm sektöründe müşteriler ya da iş arkadaşları tarafından taciz veya mobbinge maruz kalabildiklerini belirtmişlerdir. Worsfold ve McCann (2000), kadınlara cinsel taciz uygulayanların % 29'unun müşteriler, % 26'sının iş arkadaşları, % 25'inin yönetim, %11'inin şefler % 5'inin ise amirlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Mobbing konusu da katılımcılar tarafından dile getirilmiş bir problemdir. Koçak ve Hayran (2011) kadınların eğitim seviyesi farketmeksizin mobbinge maruz kaldığını veya tanık olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada otel işletmelerinde de mobbinge maruz kalmanın yaygın olduğu ve gözlemlendiği sonucu ortaya çıkmıştır (Sandybayev, 2014). Mobbing ve tacize maruz kalmanın kadın çalışanların örgütsel performanslarını düşüreceği açıktır. Diğer bir çalışmada da işgörenlere karşı mobbing hareketlerinin olmaması, otel çalışanlarının işverenlerine ve örgütlerine karşı sadakat ve bağlılıklarını artırdığına değinilmiştir (Yıldırım vd., 2014). Yine Antalya'da otel işletmesi çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada mobbingin tükenmişlik ile önemli bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarken algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ile de önemli ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Çivilidağ, 2012).

Son olarak kadın ve erkeklerin iletişim kurma biçimindeki farklardan kaynaklanan bazı problemlerin de yaşanabildiği anlaşılmaktadır. Katılımcılara göre kadın ve erkeklerin düşünce sistemlerinin farklı olması bazı konularda farklı davranışlar geliştirmelerine neden olabilmektedir. Kadınlar konulara daha empatik ve hassas yaklaşabilirken, erkekler -ki buna misafirler de dahil- daha agresif ve hırçın olabilmekte bu da iletişimde sıkıntılar yaratabilmektedir.

2. Kadın yöneticiler, turizm sektöründe özellikle karar verici pozisyonlarda az sayıda kadın olmasının nedenlerini nasıl betimlemektedirler?

Araştırmanın en önemli problemlerinden biri olan ve yönetim pozisyonlarında kadın temsilinin yetersizliğini sorgulayan ikinci araştırma problemi doğrultusunda elde edilen bulgular üç kategoride değerlendirilmiştir. Kadın çalışanların yönetim kademelerinde olmalarını engelleyen unsurlar alanyazına paralel olarak; bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak adlandırılmıştır. Bireysel faktörler kategorisi altı alt temadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki kadınların çoklu rollere sahip olması durumudur. Anne olmanın ikilemi,

sorumluluk almak istememe, kişisel tercihler, kadın kimliğinin çifte açmazı: erilleşme ve kadınların duygusallığı takip eden diğer alt temalardır. Aslında tüm bu olgular birbirinin hem nedeni hem de sonucudur. Şöyle ki, kadınlara toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda atfedilen değerler, kadınlığa ve anneliğe özgü içgüdüler ve iş yaşamı bir araya geldiğinde kadınlar omuzlarında birden fazla sorumluluğu hissetmektedir. Bu da onların kariyer ve aile hayatları arasında istemeselerde bir seçim yapmalarını ya da sorumluluk almak istememelerini ve bazı tercihler yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Kargwell'in çalışmasında evli kadın yöneticilerin önceliklerini ailelerine vermesi, kariyer ilerlemelerine olumsuz etki etmiş ve yönetim seviyelerinde yeterince temsil edilememeleri sonucuna ulaşılmıştır (Kargwell, 2008). Bir diğer çalışmada da kadınların yönetime gelememesinin nedenleri; üst pozisyonlar için gönülsüzlük, sorumluluk almak istememe ve kendini ailesine adama gibi içsel nedenler olarak belirlenmiştir (Sanal, 2008). Özkaplan ve Serdaroğlu (2004) da çalışmalarında, kadın çalışanlar kendine güvensizlikleri nedeni ile sorumluluk almadıklarını ve yönetici olmak istemediklerini belirtmiştir. Otelcilik sektöründe yapılan başka bir çalışmada, kadınların kariyer ve ev arasında seçim yapmak zorunda kaldıkları ulaşılan önemli sonuçlardandır (Ntumba ve McCain, 2011).

Bu kategorideki diğer önemli bulgular; kadın kimliğinin çifte açmazı: erilleşme ve kadınların duygusallığı alt temalarıdır. Kadın yöneticiler; kadınlara atfedilen duygusallık stereotipinin farkındadırlar ve bu duygunun dengede tutulması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Hatta yeri geldiğinde kadınsı duyguların terkedilip erkeksi tavırların sergilenmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bu durum da onlar için bir çifte açmaz anlamına gelmektedir. Çünkü kadınsı duygularını gizleyip erkeksi özelliklere büründüklerinde “demir leydi” ya da “erkek fatma” gibi sıfatlarla eleştirilirken; duygularını olduğu gibi gösterdiklerinde de “yönetim için fazla duygusal” olarak addedilmektedirler. Nitekim Cuadrado vd.'nin (2015) çalışmasından çıkan sonuçlar eril karakter özelliklerinin yönetici pozisyonları için kadınsal karakter özelliklerinden daha önemli olduğunu göstermektedir. Kark vd.'nin (2012) çalışma bulgularına göre, “androjenliğin” kadın yöneticiler için daha önemli bir kavram olabileceği, çünkü erkeklerin “androjen olmayan” bir tarzı benimsediklerinde kadınlar kadar yüksek bir bedel ödemeyecekleri ortaya çıkmıştır.

Brescol (2016) kadınların duygusallığı ile ilgili cinsiyet stereotiplerini ve önyargıları ele aldığı çalışmasında, cinsiyet ve duygular hakkındaki inançların kadın liderlerin başarı şansına doğrudan zarar verdiğini belirtmiştir. Aynı zamanda örgütlere de zarar verdiğini çünkü bu klişelerin; kadın liderlerin seçimi ve değerlendirmesini önyargılı hale getirerek, örgütlerin tüm yetenek havuzlarını etkin bir şekilde kullanamamalarına neden olduğuna dikkat çekmiştir.

Kadınların üst pozisyonlara yükselmesinin önünde bulunan örgütsel engeller kategorisinde ise yedi adet alt tema elde edilmiştir. Bu kategori altındaki engelleyici unsurlar iş yeri ve örgütsel ortam ile ilgili kavramlardan oluşmaktadır. Bunlardan ilki uzun ve esnek çalışma saatleridir. Turizm sektörüne özgü esnek çalışma şartlarının burada da kadınları zorlamakta olduğu ve bu durum; diğer rollerine (ev, çocukların bakımı vs.) zaman ayırabilmek için kadınların yöneticiliğe karşı mesafeli olmalarına neden olmaktadır denilebilir. Bir diğer önemli bulgu da çalışılan otelin kurumsal olmamasıdır. Kadın yöneticilerden bazıları kurumsal olmayan, aile şirketi niteliğindeki işletmelerde kadın yönetici olmanın güç olduğunu belirtirken bazıları da bu tarz otellerde çalışmanın bazı avantajları olduğuna da dikkat çekmiştir. Otelin orta ya da küçük boyutlarda, aile oteli ölçeğinde olması daha az sorumluluk gerektirmekte, esnek çalışmaya (erken çıkmak, geç gelmek gibi) imkân vermekte ve bu sayede aile yaşamlarında daha az problem yaratmaktadır.

Bir diğer engelleyici bulgu “kraliçe arı sendromu” kavramının yaşanması durumudur. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler böyle bir durumun otel işletmelerinde var olduğunu belirtmiş hatta bazılarının bu durumu bizzat yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç Özdevecioğlu vd. (2003), Örucü vd. (2007) ve Yücelen ve Özen’in (2010) çalışmalarını desteklemektedir.

Bir diğer önemli bulgu da kadınların yönetim pozisyonları için kendini kanıtlama ve daha fazla çaba sarfetmeleri gerektiğini düşünmeleridir. Linehan ve Walsh’un (1999) çalışmalarında başarılı yöneticilerin erkeklerle ilişkilendirilmesi algısının hâkim olduğu, kadınların üst yönetimi kendi yetenekleri doğrultusunda ikna etme ihtiyaçlarının olduğu ve bunun için de erkek yöneticilerin kendilerine olan önyargısını kırmak için, hem eğitim ve hem mesleki konularda daha iyi olmaları gerektiğine inandıkları görülmüştür. Benzer şekilde Knutson ve Schmidgal’in (2001) çalışmasında, kadınların otel işletmelerinde genel müdür seviyesine ulaşabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak ve daha deneyimli olmak zorunda kalmaları önemli bir bulgudur. Zeybek’in (2010) Ankara’daki otel işletmelerinde yaptığı çalışmasında ise katılımcıların neredeyse tamamı (%90) kariyer engellerinin aşılması için kadınların erkeklerden daha fazla çalışması gerektiğini düşünmektedirler.

Önemli bir diğer bulgu da işverenlerin üst yönetim için kadınları tercih etmemesidir. Maxwell (1997) kadın çalışanların üst yönetim pozisyonları açısından büyük önemde potansiyel taşıdıkları fakat sektörün bu gizli kaynağı kullanma konusunda gönülsüz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer önemli bulgu da gücü elde tutma isteğidir. Araştırma sonuçlarına paralel olacak şekilde Ntumba ve McCain’in (2011) bulguları kadınların asistan pozisyonunda

tutulduklarını ve takımın gerçek bir üyesi gibi davranılmadıklarını ortaya koymaktadır. Ng ve Pine'in (2003) çalışmasına göre, hem kadın hem de erkek çalışanlar, erkek bir yöneticiyle çalışmayı tercih etmektedir. Erkekler bu konuda daha belirgin bir tavırdadır. Hatta erkek yöneticilerin yine erkek astlarla çalışmayı tercih etmek istemesi çalışmanın önemli bulgularındandır. Bir önemli bulgu da otel sahiplerinin erkek egemen olması sonucudur. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler tepe yönetim pozisyonlarında kadın temsilinin yetersiz olmasının yanısıra otel sahiplerinin de erkek egemen bir yapıda olmasına dikkat çekmişlerdir. Görüşme yapılan oteller içerisinde sadece 2 tanesinin mülkiyetinin kadın olması katılımcıları doğrulamaktadır. Katılımcılar bu sayının artmasının mutlaka kadın yönetici sayısını da artıracığını düşünmektedir. Costa vd.'nin (2017) çalışması kadın liderliğindeki turizm şirketlerinin kadınları yönetici olarak işe alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak Sanal (2008) çalışmasında kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin önünde bir engel olarak şirketlerin erkek egemen bir yapıda olmasına vurgu yapmıştır.

Son kategori olan toplumsal engeller kategorisi ise dört alt temadan oluşmaktadır. Bunlar sırası ile stereotipler, mesleki ayırım, önyargılar ve eş tarafından engellenme olarak isimlendirilmiştir. Bulgulardan anlaşılacağı gibi kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarına yükselmesi sadece kendilerine ve örgütlerine bağlı değildir. İçinde yaşadıkları toplumun kabul ettiği geleneksel cinsiyet kalıpları, kadınları belli sınırlar içerisinde tutmaya çalışmakta bu sınırların dışına çıkanlar ise çeşitli stereotip ve önyargılar ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Alanyazındaki pek çok çalışma da bu sonucu destekler niteliktedir. Örneğin Sanal (2008) kadınların kariyerler ilerlemelerinin önünde geleneksel sosyal ve kültürel yapının bulunduğunu belirtirken, Ayçan'ın (2004) çalışmasında en önemli bariyerin toplumsal cinsiyet rollerine yönelik kültürel normlar olduğu tespit edilmiştir. Ntumba ve McCain (2011) ve Kang ve Rowley'nin (2005) çalışmasında kadınların yönetim pozisyonlarında yer alamamalarının temelinde ekonomik nedenlerden ziyade sosyal ve kültürel faktörlerin yattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Stereotip teorisine göre terfi kararlarının alınması sürecinde cinsiyetle ilgili yaygın stereotipik düşünceler temel alınmaktadır. Buna göre kadınlar duygusal, yumuşak, kaprisli, lider özelliklerinden yoksun olarak değerlendirilirken erkekler ise kabiliyetli, objektif ve duygularını kontrol altında tutabilen bireyler olarak kodlanmaktadır. Burrell vd.'nin (1997) çalışmasında kadınların karşılarına çıkan en büyük engel stereotipleme olarak belirlenmiştir.

Lisans öğrencileri ile yapılan bir çalışmanın sonuçları stereotiplemenin önemi konusunda önemli bulgular sunmaktadır. Çalışma sonuçları daha önce Amerika, İngiltere ve Almanya’da yapılmış çalışmalar ile karşılaştırılmış ve “think manager think male” olgusunun özellikle erkekler açısından evrensel bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır. Ülkeye bakılmaksızın erkek öğrencilerde güçlü ve birbirine benzer şekilde kadın yöneticilere karşı stereotipleme bulunmaktadır (Schein vd., 1996). Ülkemizde de turizm lisans öğrencilerine yönelik yapılan bir çalışmada erkek öğrencilerin, işlerin “kadın işi” ve erkek işi” olarak ayrılması gerektiğini düşündükleri ve kadınların toplumsal cinsiyet rollerine uygun bir işte çalışmaları gerektiği fikrinin güçlü olduğu ortaya çıkmıştır (Tümen, 2009). Kadına yönelik stereotiplerin üniversite öğrencileri düzeyinde kuvvetli olduğu görülmüştür. Geleceğin turizm çalışanlarının ve yönetici adaylarının kadınlar ile ilgili bu algılamalara sahip olması düşündürücüdür.

Stereotipler zaman içinde ne yazık ki önyargılara dönüşmektedir. Önyargıların davranışa dönüştüğü durumlarda ise ayrımcılık söz konusu olmaktadır (Göregenli, 2012: 6). Çalışmamızda ulaşılan toplumsal engellerden biri de önyargılardır. Kadın yöneticiler kariyer yolculukları boyunca çeşitli olumsuz önyargılarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Zeybek’in (2010) çalışmasında, yönetici kadın katılımcıların neredeyse tamamı tarafından toplumda var olan kimi ön yargılar, kadınların turizm sektöründe çalışmasını ve kariyer yapmasını olumsuz yönde etkileyen bir etmen olarak görülmüştür. Tüm bu bulgu ve sonuçlar ile uyumlu olacak şekilde bir diğer toplumsal engelde mesleki ayırım olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticiler, toplumun kadınları çalışma saatleri ve şartları açısından daha konforlu olarak görülen öğretmenlik, memurluk vs. gibi kadınsı olarak değerlendirilen evdeki görevlerini bir arada götürebilecekleri meslek alanlarına yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Bu da zaman içerisinde kadınların bazı işkollarına hiç girememesi ile ve işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Aydağ’ın (2012) konaklama işletmeleri ve seyahat acentatalarındaki kadın çalışanları ele alan çalışmasında erkek yöneticilerin; kadın yöneticilerin bazı iş ve görevlere uygun olmadıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Yine erkek yöneticiler kadının rolünün ev ve aile ile sınırlı olduğu görüşüne daha çok katılım göstermişlerdir.

3. Kadın yöneticiler kariyer yolculukları boyunca herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmışlar mıdır? Kaldırsa bu engelleri nasıl betimlemektedirler ve bu engelleri aşmak için ne tür stratejiler izlemişlerdir?

Araştırmanın üçüncü alt probleminde ise kadın yöneticilerin kariyerleri boyunca herhangi bir ayrımcı uygulama ile karşılaşp karşılaşmadıkları araştırılmış olup eğer

karşılaştırılarsa bunların ne gibi ayrımcılıklar olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ışığında üç kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar; işe alım esnasında karşılaşılan ayrımcı uygulamalar, terfi ve yükseltme sürecindeki ayrımcılıklar ve son olarak ücret konusundaki ayrımcılıklardır. Çelik ve Altıntaş'ın (2017) çalışmasında da işgörenler, işgören seçim sürecinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını belirtmişlerdir. İşe alımda yaşanan ayrımcı uygulamalar kategorisi dört alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; “departmanların cinsiyeti” olarak isimlendirilmiştir. Kadın yöneticiler kat hizmetleri, önbüro, insan kaynakları gibi departmanlarda daha yoğun çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde bazı benzer sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Kattara'nın (2005) otel işletmelerinde yaptığı çalışmasında kadınların, kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici olarak yoğunlaştıkları, genel müdürlük pozisyonunda sayılarının az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Opoku-Agyemang (2006) ve Özmen vd. (2018) çalışmalarında kadın yöneticiler, satış ve pazarlama, housekeeping, önbüro, insan kaynakları gibi belirli departmanlarda yoğunlaştığını ifade etmektedirler. Zengin vd. (2011) beş farklı üniversitede eğitim gören turizm lisans öğrencilerinin konaklama işletmelerinde departman tercihi konusunda yaptıkları araştırmada kadın öğrencilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanını daha çok tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bir başka çalışmada kadınların en fazla çalışmak isteyecekleri bölümün kat hizmetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadınların daha çok kat hizmetleri, resepsiyon ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışmalarının daha uygun olabileceği düşüncesine katılımcılar yüksek oranlarda katılım göstermişlerdir (Cömert, 2014). Bıyıklı'nın (2015) çalışmasında da kadın çalışanlar en fazla ön büro bölümünde tercih edilirken, en az muhasebe-finance bölümünde tercih edilmektedir. Mayuk (2013) ve Güleç'in (2015) çalışmalarında da ortak bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar kadın çalışanlara toplumsal cinsiyet rollerine uygun ev ekseni çalışma alanlarında öncelik verildiğini gösterirken erkek ve kadın işi ayrımını da açıkça ortaya koymaktadır.

İşe alım konusunda yaşanan diğer ayrımcılıklar kadınların evlenme ihtimali ve anneliğe özgü duvarlar olarak belirlenmiştir. Katılımcılar kadınların işe alım sürecinde erkeklerden farklı sorulara muhatab olduklarını, evlilik ve çocuk sahibi olup olmadıkları ile ilgili kişisel sorularla karşılaştıklarını, hatta öz eleştiri yaparak yönetici olarak kendilerinin de zaman zaman bu soruyu kadın adaylara yöneltmek durumunda olduklarını ifade etmişlerdir. Çünkü kadın adayların, Costa vd.'nin (2017) araştırma sonuçlarında olduğu gibi ailelerini ön plana almayı tercih etmelerinden ve evdeki diğer sorumluluklarından dolayı erkeklerden daha az esnek oldukları düşünülmektedir. Benzer şekilde Demir'in (2011) çalışmasında turizm sektöründe



cinsiyet ve medeni durumun önemli bir ayrımcılık olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Simao ve Breda'nın (2014) çalışmasında çocuk sahibi olma ve annelik olgusu cinsiyet eşitliğinin önünde duran en büyük engellerden biri olarak belirmiştir. Bulut (2014) ise, kadınlar için çocuk sahibi olmanın kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerinde önemli bariyerlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Nyataya ve Ma'nın (2016) Ruanda'da yaptıkları çalışma sonuçları kadınların aile sorumlulukları ve işe alım usulleri sektörde gözlenen cinsiyet eşitsizliklerine katkıda bulunan faktörler olarak tanımlanmıştır. Son olarak kadın yöneticiler, kadının iş hayatına geç girmesinden dolayı mesleki bilgi ve deneyim konusunda eksikliklerinin bulunduğu, bunun da işe alımda kendilerine olumsuz olarak geri döndüğüne değinmişleridir. Salvador ve Breda (2014) çalışma hayatına erken girmenin, kadın liderlerin ilerlemesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Yükselme aşamasında karşılaşılan ayrımcılıklar kategorisi ise en fazla alt temanın ortaya çıktığı konu olmuştur. Yani kadın yöneticilerin en çok yükselme ve terfi konusunda ayrımcılık yaşadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sonuçlar Pelit vd. (2016) ve Dimovski vd.'nin (2010) çalışma sonuçları ile benzeşmektedir. Kadınlar terfi ve yükselme olanaklarının kendileri için daha zor olduğunu düşünmektedirler. Bu kategoride yer alan alt temalardan ilki terfilerde fırsat eşitsizliğidir. Bu sonuç Opoku-Agyemang (2006), Aydın vd., (2007), Tükeltürk (2008), Sezen (2008) ve Üçyıldız'ın (2017) çalışma sonuçları ile paraleldir. Kadınlar üst kademelere yükselmede yönetim tarafından kendilerine eşit fırsatlar tanınmadığını, nitelik ve yeteneklerine göre hak ettikleri pozisyonların altında çalıştıkları konusunda ayrımcılığa uğradıklarını düşünmektedirler. Bir ikinci sonuç ise kadın yöneticiliği ile ilgili önyargılardır. Kadın yöneticiliği konusunda temeli olmayan olumsuz önyargılar kadınların terfi almasını güçleştirmektedir. Örneğin Uğurlu ve Beydoğan'ın çalışmaları (2002) erkek katılımcıların kadın yöneticilere karşı daha az pozitif tutum sergilediğini ortaya koymuştur. Wolfram vd.'nin (2007) çalışmalarında kadın liderlerin astlarından daha az profesyonel saygı görmekte olduğu gözlemlenmiştir.

Kadınların yükselmesini etkileyen diğer bir bulgu da kadınların seyahat engeli yaşayacakları düşüncesidir. Kadın yöneticiler ailevi sorumlulukları nedeni ile yöneticiliğin gerektirdiği iş seyahatlerine katılmalarının güçlüğü, engelleyici bir durum olarak belirtmişlerdir. Gerçekten de Mooney ve Ryan'ın (2009) çalışmasında bu seyahatlerin (geographical mobility) kadınların iş yaşam dengesi ve kişisel yaşam tercihleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticiler ayrıca terfi ve çeşitli konularda kadınların ikinci planda bırakıldığını düşünmektedir. Özkaplan ve Serdaoğlu'nun (2004) çalışmasında

kadınların yurt dışı eğitimlere anne oldukları için gönderilmemiş olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan pek çok bulgu diğer bulgulara zemin hazırlamaktadır. Kadınların yükselmeleri önünde bu kadar engel bulununca haliyle kadınlar daha çok alt ve orta dereceli kadrolarda yoğunlaşmışlardır. Aydağ (2012), Güleç (2015) ve Üçyıldız'ın (2017) çalışma sonuçları bu bulguyu desteklemektedir. Çalışmaların ortak sonucu, konaklama ve seyahat acentası işletmelerinde çalışan kadın yönetici sayısının tepe yönetim noktalarında erkeklere oranla az olması ve kadınların daha çok departman müdürü ya da şef pozisyonlarında görev yapmalarındadır.

Kadın yöneticilerin belirttiği son unsur, yöneticilik için kadınlardan daha fazla deneyim istenmesi durumudur. Kadın yöneticiler benzer pozisyonlar için bir erkeğe oranla kendilerinden daha fazla deneyim istendiğini dile getirmişlerdir. Bazı pozisyonlara kendilerinden daha az donanımlı erkek adayların sırf erkek oldukları için işe yerleşmesi durumuna vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde Linehan ve Walsh'un (1999) çalışmasında da kadın yöneticiler kendilerinden daha az eğitilmiş ve nitelikli erkeklerin yönetim kadrolarında yer alabildiklerini belirtmişlerdir.

Kadınların ayrımcılığa uğradıklarını düşündükleri "ücret" boyutunda ise alt temalar şu şekilde ortaya çıkmıştır: ücret ayrımcılığı, kadınların daha düşük ücrete razı olması ve son olarak yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin sayıca fazla olmaları nedeniyle daha fazla kazanmalarındadır. Bu bulguları destekleyen bazı çalışmalar mevcuttur (Santos ve Varejao, 2007; Thrane, 2008; Munoz-Bullon, 2009; Uğuz ve Topbaş, 2016; Guimaraes ve Silva, 2016).

Sparrowe ve Iverson (1999) turizm sektöründe çalışan personel açısından cinsiyete dayalı gelir eşitsizliğinin halen devam etmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sayar vd.'nin (2010) çalışmalarında kadın işçilerin ücretlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörünün etkili olduğu görülmüştür. Tükeltürk (2008), Pelit vd. (2016) ve Özmen vd.'nin (2018) araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanların en fazla karşılaştığı sorunlardan biri de, aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olmadığı düşüncesi olarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları ile paralellik gösteren diğer çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin kadınların hem kariyerlerine yeni başladıklarında hem de kariyerlerinin en yüksek noktasında erkek çalışanlara oranla daha düşük ücret beklentisi içinde oldukları gözlemlenmiştir (Iverson, 2000). Bir diğer çalışmada da erkek müdürlerin kadınlara göre daha fazla kazandığı, bunun sebebinin kadın yöneticilerin görece daha alt nitelikte otellerde çalışması olarak değerlendirilmiştir (Burgess, 2000). Bizim çalışmamızda da kadın yöneticiler, otellerde görece daha üst yönetim pozisyonlarında genellikle erkeklerin olduğu ve kendilerinin daha az gelir getiren alt kadrolarda olması nedeni

ile erkeklerin sektörde daha fazla kazandıklarını ifade etmişlerdir. Çünkü çalışma bulgularının da doğruladığı gibi kadınların işe girme sürecinden, yükselme sürecine kadar karşılıklarına pek çok engel çıkmakta, tüm bu nedenler altalta yazıldığında kadınlara özellikle tepe yönetiminde fırsat verilmediği ve kadınların orta ve alt kadrolarda yoğunlaşmakta olduğu ya da kurumsal olmayan küçük çaplı otellerde yöneticilik yaptıkları söylenebilmektedir. Dolayısıyla bu bulgular kadınların sektörde erkeklerden daha az kazanmasını açıklamaktadır.

#### 4. Turizm sektöründe yönetici olmak kadın yöneticilerin iş ve aile-yaşam dengesini nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın önemli problemlerinden biri de üzerinde daha önce pek çok araştırmacının da çalışmış olduğu iş-yaşam dengesi sağlama konusunda kadın yöneticilerin yaşadığı zorluklara odaklanmıştır. Elde edilen bulgular üç kategori altında yorumlanmıştır. Bu kategoriler işin kişisel yaşama etkisi, kişisel yaşamın işe etkisi ve destek boyutu olarak belirlenmiştir. Kategorilerden anlaşıldığı üzere iş ve aile yaşantısının birbiri üzerinde etkisi vardır ve pek çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da kadın yöneticilerin bu dengeyi sağlamak konusunda oldukça zorlandığı tespit edilmiştir (Li ve Leung 2001; Mann ve Seacord 2003; Özkaplan ve Serdaroğlu, 2004; Aydın vd., 2007; Mooney ve Ryan, 2009; Zeybek, 2010; Mkonu, 2012; Fındık 2016; Remington ve Kitterlin-Lynch, 2018; Özmen vd., 2018; Cingöz ve Kaya 2018).

İşin kişisel yaşama etkisi kategorisinde altı boyut bulunmakta ve bunlardan ilki sosyal ve ailevi yaşamdan yapılan fedakârlıklardır. Bunu aile ve çocuğa karşı suçluluk duygusu hissetme takip etmiştir. Diğer boyutlar kendine vakit yaratamama, eş ile yaşanan gerginlikler, süper kadın sendromu yaşama, çocuk sahibi olma planını ertelemedir. Bulgulardan anlaşılacağı gibi kadın yöneticiler yoğun iş tempoları nedeniyle çoğu zaman aile yaşantılarından fedakârlıklar yapmakta ve bunun sonucunda özellikle varsa çocuğuna ve ailesine karşı vicdan azabı hissetmektedirler. Henüz çocuk sahibi olmayanlar da bu planlarını ertelemek durumunda kalmaktadır. Bu tempo içerisinde zaten kendilerine vakit ayıramamaktadırlar ve eşleri ile zaman zaman bu nedenlerden ötürü tartışma yaşayabilmektedirler. Giderek sosyal çevrelerinden, ailelerinden ve iş yerinden gelen beklentileri karşılamakta güçlük yaşayan kadınlar tüm bunları aynı anda yerine getirebilmek için mükemmeliyetçi bir yapıya bürünmekte, adeta birer “süper kadın”a dönüşmekte ve bu durum stres, depresyon, kaygı bozukluğu gibi çeşitli psikolojik problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu bulgular yine alanyazında yapılmış ve pek çalışma ile benzerlik göstermiştir. Tükeltürk (2008) ve Knutson ve Schmidgall’in (1999) sonuçlarına göre çalışanların büyük kısmı kariyer gelişimleri için “aile ve sosyal hayatlarından” fedakârlık ettikleri düşüncesine sahiptir. Mooney ve Ryan’ın (2009)

çalışmasında uzun çalışma saatleri ve iş seyahatleri gibi konuların kadınların iş yaşam dengesi ve kişisel yaşam tercihleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mooney'nin (2009) çalışmasında da üst yönetim kadrolarında bulunan kadın yöneticilerin kendilerini çocuksuz süper kadınlar olarak algılamaları önemli bir bulgudur.

Kişisel yaşamın işe etkisi kategorisinde ise yine altı alt tema ortaya çıkmıştır. Bunlar yükselmeyi tercih etmeme, rol çatışması yaşama, evli olmanın getirdiği dezavantajlar, çoklu rollerin yarattığı performans düşüklüğü, işe mecburi ara verme ve son olarak da işte ayrılma konularıdır. Kadın yöneticiler ailevi sorumluluklarını aksatmadan yerine getirebilmek için bazı durumlarda yükselmeyi tercih etmediklerini, örneğin departman müdürlüğünde kaldıklarını ve gelen teklifleri geri çevirdiklerini belirtmişlerdir. Önemli bulgulardan bir diğeri de rol çatışmasıdır. Rol çatışması; bireylerden birbiriyle çatışan yada uyumlu olmayan birden fazla rolü aynı anda yerine getirmesi istendiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 35). Kadın çalışanların iş ve kişisel hayatlarında yöneticilik rolü, annelik rolü, ev hanımlığı rolü gibi sorumluluklara sahip olmaları onların rol çatışması yaşamasına sebebiyet vermektedir. İş-aile çatışması da rol çatışmasının özel bir türü olarak değerlendirilmektedir (Aras ve Karakiraz, 2013: 1). Tüm bu çoklu roller iş yerinde performansın ve verimliliğin düşmesine ve hatta son aşamada özellikle bakıma ihtiyaç duyan bebek ve çocuk sahibi olan anneler için işten ayrılmaya kadar varabilmekte veya mecburi ara vermelerine neden olmaktadır. Pek çok katılımcı bebeği olunca iş yaşamına ara vermiş, çocuğu büyüyünce geri dönmüş fakat kaybettiği zaman dilimini kaçırdığı fırsat ve tecrübeler olarak değerlendirmiştir. Sanal (2008) ve Simao ve Breda'nın (2014) çalışmalarında kadınların evdeki karşılıksız çalışmalarının çalışma yaşamlarında liderlik pozisyonlarına gelmelerini engellediği tespit edilmiş ve Bıyıklı'nın (2015) çalışmasında kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olması gibi sorumluluklarının olması onların çalışma hayatındaki verimliliklerini etkilediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu noktada Eker ve Özmete' nin (2012) çalışma bulguları da önemli ve araştırmada elde edilen bulgulara paraleldir. Çalışma bulgularına göre, evli olan katılımcılar bekârlara oranla iş yaşamının aile yaşamına etkisini daha fazla hissetmekte, evli olanlar hem aile hem de iş yaşamında zaman ve stres yönetimi açısından zorluklar yaşamakta, son olarak çocuk sayısı arttıkça aile yaşamının iş yaşamına müdahalesi de arttığı artmaktadır. Salvador ve Breda'nın (2014) çalışmasında da işin aile ilişkilerini doğrudan etkilediği ve çeşitli problemlere neden olduğu fakat bekâr yöneticilerde bu durumun daha az gözlendiği ortaya çıkmıştır. Bizim araştırmamıza katılan hem bekâr hem evli kadın yöneticiler de bekâr olmanın iş aile yaşamını dengeleme konusunda bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir.

Bulgulardan da anlaşılacağı gibi kadın yöneticiler iş ve aile yaşamlarını dengeleme konusunda oldukça çetrefilli bir durumun ortasındadır. Dolayısıyla bu iki ayrı dünyayı düzen ve denge içinde tutmak için desteğe ihtiyaç duydukları aşikârdır. Bir sonraki kategori de destek kategorisi olarak adlandırılmıştır. Bu kategori altında yer alan alt temalar aile büyüklerinin desteği, eşin desteği, yardımcı desteği (ev), eş ile aynı sektörde çalışıyor olmanın avantajı ve örgütsel destektir. Yani kadın yöneticilerin bu alanlarda mutlaka destek aldıkları görülmektedir. Hindistan’da yapılmış bir çalışmada kadın yöneticilerin, aile desteği ve teşviki almalarının başarılarında çok büyük rol oynadıkları ortaya konulmuştur (Nath, 2000). Kargwell’in (2008) çalışmasında da özellikle çocuğu olan kadın yöneticilerin daha fazla destek alma ihtiyaçları olduğu belirtilmiştir. Knutson ve Schmidgall (1999) de kadın yöneticilerin işte ve aile içerisinde meslekleri konusunda destek aradıklarını belirtmiştir. Ayçan (2004) kadınların yönetimde başarılı olmasında aile ve örgüt desteğinin kilit öneme sahip olduğu belirtilirken, Zeybek’in (2010) çalışmasında yönetim kademesinde yer alan katılımcıların ailelerinden gördükleri desteğin iş aile çatışmasını bertaraf etmek konusunda önemli olduğu görülmüştür. Akpınar-Sposito’nun (2013) Türkiye ve Fransa’yı karşılaştırdığı çalışmasında kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen faktörler Türkiye ve Fransa için bazen benzer olsa da ülkeler özelinde farklı nedenlerin de söz konusu olduğu ortaya çıkmıştır. Fransız kadınların kreş ve devlet desteklerine sahip olduğu fakat Türk kadın yöneticilerin iş aile dengesi için ekstra aile desteğine gereksinim duydukları önemli sonuçlardandır. Bu noktada Türkiye için hem örgütsel hem de yasal bir takım düzenleyici adımların atılması gerekliliği ortadadır.

Araştırmadan çıkmış bir önemli sonuç da araştırmaya katılan kadın yöneticilerinin çoğunun eşlerinin yine turizm sektöründe yer almasıdır. Eşin turizm sektörü içinde yer alması, sektörü tanınması, işleri ve yaşanabilecek olası problemlere yatkın olmasını kadın yöneticiler bir avantaj olarak görmüşlerdir. Turizm sektörü dışından bir eş ile iş aile dengesinin daha zor kurulacağına işaret etmişlerdir. Genellikle kadın turizm çalışanlarının eşlerinin yine turizm sektöründe çalıştığına fakat erkek turizm çalışanlarının eşlerinin farklı sektörlerden de olabildiğine vurgu yapmışlardır. Hatta deneyimlerine dayanarak kadın turizm çalışanlarının evlendikten sonra eşlerinin isteği nedeni ile sektörden ayrılabilindiklerini de belirtmişlerdir.

5. Yönetici konumunda olmalarını sağlayan güçlü ve zayıf olduğunu düşündükleri karakter özelliklerini nasıl betimlemektedirler?

Araştırmada araştırılan bir diğer husus ise yöneticilik pozisyonlarında bulunan kadın yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf karakteristik özelliklerini nasıl betimledikleridir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin güçlü olduklarını düşündüğü on beş kişisel özellik ortaya

çıkarılmıştır. İlk üçte empati duygusuna sahip olma, disiplinli olma ve hedefleri olma (kendine hedefler belirleme) özellikleri yer alırken bunları sırası ile hırslı olma, sabırlı olma, adil olma, azimli olma, çalışkanlık, dengeli, detaycı, dürüstlük, hedef odaklı olma, iletişim becerisi, soğukkanlı, etkili stres yönetimi sergileme takip etmektedir.

Zayıf olduklarını düşündükleri yönler ise mükemmeliyetçilik, duygusallık, agresiflik, fazla merhametli olma, çabuk inanan bir yapıda olma, yöneticilik rolünü özel yaşamda sürdürme (saçılma etkisi), fazla iyi niyetli olma, kuralcılık, öfke kontrol sorunu ve tahammülsüzlük olarak belirlenmiştir. Turizm sektörü gibi operasyonların uyum içerisinde organize edilmesi beklenen ve hizmet kalitesinin yüksek olması gereken bir sektörde kadın yöneticilerin “mükemmeliyetçi” yönlerini zayıflık olarak değerlendirmeleri ilginç bir bulgudur. Kadın liderler konusunda daha önce yapılmış pek çok çalışmada da benzer karakter özelliklerine değinilmektedir. Zeybek’in (2010) çalışmasında otellerdeki yönetim kademesindeki kadınların ortak noktaları; disiplinli olma, belirlenen hedefler doğrultusunda azimle çalışma, girişimci olma ve eğitime önem verme olarak belirtilmiştir. Romanya’daki başarılı kadın yöneticilerin profillerinin araştırıldığı çalışmada kadınlar güçlü yönlerini azim, hırs, bağlılık, müzakere yeteneği, diplomatik olmaları, ikna yeteneği, sezgi ve ihtiyatlılık olarak görürken zayıf yönlerini fiziki görünüm, güç, duygusallık, kararsızlık, yönetim becerisi eksikliği ve ailevi sorumluluklar olarak görmektedirler (Ielics ve Runcan, 2012). Bulut’un (2014) çalışmasında kadınların yüksek pozisyonlara gelmelerinde iyi iletişim becerisi, hırs, zekâ, çalışkanlık ve yetenek faktörlerinin önemli olduğu vurgulanırken, Salvador ve Breda (2014); özveri, eğitim, girişimci beceriler ve dinamik kişiliğin bu liderlerin ilerlemesinde etkili olduğuna değinmektedir. Çalışmaların bulgularından çıkan sonuçlara göre genel bir değerlendirme yapıldığında, kadın yöneticilerin empati yapabilen, hırslı, azimli, hedefli, disiplinli ve etkili iletişim becerilerine sahip oldukları aynı zamanda duygusal olmalarını da olumsuz yönleri olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Nitekim Minibaş-Poussard, ve Erkmen’in (2011) çalışmasında erkek çalışanların gözünden kadın liderler değerlendirilmiş ve erkek çalışanlar, kadın yöneticilerin olumsuz özellikleri arasında aşırı duygusallık ve hırçınıktan bahsetmişlerdir. Bu çalışmada ise kadın yöneticiler kendilerinin en olumsuz özelliğini mükemmeliyetçilik olarak belirtmişlerdir. Agresiflik, öfke kontrolü, tahammülsüzlük gibi hırçın tavırlara bu çalışmada da rastlanmıştır.

#### 6. Kadın yöneticilerin varlığının sektörde ne gibi farklar yarattığını düşünmektedirler?

Çalışmada ayrıca kadın yöneticilerin turizm sektöründe bir kadın olarak ne gibi farklar yarattıkları da araştırılmış ve bu çerçevede erkek yöneticilerden farklı olarak hangi özellikler

sergilediklerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Kadın yöneticiler kendilerinin detaycılık, titizlik, çok yönlü olma, empati, kadın dokunuşunun yarattığı fark, duygusallık, yüksek duygusal zekâ, analitik düşünce, tolerans, pratik zekâ, estetik ve görsellik, güçlü sezgiler, mücadelecilik, iletişim becerisi konularında erkek yöneticilerden farklı hareket ettiklerine değinmişlerdir. Kadın yöneticiliği konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde; örneğin Marinakou (2014) kadın yöneticilerin otelcilik sektörü bağlamında daha etkili niteliklere sahip olduğunu, anaç, ilgili ve iletişim yeteneklerinin gelişmiş olduğunu belirtmiştir. Hatta çalışmaya göre otelcilik sektöründe kadın yöneticiler artan rekabet ortamında daha başarılı ve değişimlere daha verimli ayak uydurabilmektedirler (Marinakou, 2014). Minibaş-Poussard, ve Erkmen'in (2011) çalışmasında, erkek çalışanlar, kadın yöneticilerin yeniliğe açık olmaları, detaya önem vermeleri ve farklı bakış açısı geliştirmelerini vurgularken; kadın çalışanlar ise, yaratıcılık, değişime uyum sağlama ve yönetime renk katma bakımından kadın yöneticileri olumlu betimlemişlerdir. Kadın liderler daha organize ve yaratıcı olarak görülmüş, erkek liderler otoriter ve manipülatif olarak değerlendirilmiştir (Simao ve Breda, 2014; Mkono, 2012). Yine ek olarak Cuadrado vd.'nin (2015) çalışması kadın yöneticilerin astlarının üstlerini, dönüşümsel liderlik, etkinlik ve ekstra çaba konusunda daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Bazı çalışmalarda da işletmede çalışan kadın yöneticilerin sayısının %10 un altına düşmesi ya da yönetim kademelerinde kadınların olmamasının otel işletmesinin performansını olumsuz etkilemekte olduğu görülmüştür (Gröschl ve Arcot, 2014). Erkek-homojen bir yapıda olan işletmelerin işletme performansı üzerinde negatif etkisi görülürken, kadın yöneticilerin de dâhil olması işletme performansını pozitif etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin tüm yönetim kademelerinde cinsiyet yönünden homojen bir yapı benimsemesi yerine, farklılık ve çeşitliliklerin dâhil edildiği katılımcı ve eşitlikçi bir politika benimsenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 7. Kadın yöneticilerin iş hayatında kendilerine rol model aldığı kadınlar var mıdır?

Kadın yöneticilerin rol modelleri olup olmadığı ve kariyer yolculukları boyunca akıl danıştıkları bir kadın yöneticiye sahip olup olmadıkları da araştırılan bir başka konudur. Çalışma sonuçları bu noktada alanyazın bulguları ile paralellik göstermektedir. Daha önce yapılmış çalışmalar pek az kadın çalışan ve yöneticinin bir kadın rol model ve mentora sahip olduğuna işaret etmektedir (Brownell, 1993; Cooper Jackson 2001; Kattara 2005, Reinhold, 2005; Mooney, 2008; Mooney ve Ryan 2009; Dimovski vd., 2010; Üçyıldız, 2017; Remington ve Kitterlin-Lynch, 2018). Turizm eğitimi alan lisans öğrencilerine yönelik yapılan bir çalışmada kadın çalışanların rol-modelinin olmaması, çalışma yaşamında üst basamaklara

çıkamamalarının nedenlerinden biri olarak görülmüştür (Bıyıklı, 2015). Bu çalışmada da görüşme yapılan 20 kadın yöneticiden 12 (%60) tanesinin herhangi bir kadın rol modele sahip olmadıkları görülmektedir. Katılımcılardan sadece birinin, daha önce beraber çalıştığı bir kadın yöneticiyi rol modeli olarak belirtmiş olması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Katılımcılardan biri annesini, biri lise öğretmenini, biri de kitapları kendisine rol model aldığını belirtirken, Sabancı ailesinin iş dünyasındaki kadın temsilcileri olan Türkan, Suzan ve Güler Sabancı da bir diğer katılımcının rol modelleridir. Sabiha Gökçen Frida Kahlo, Oprah Winfrey ve Michell Obama ise yine rol model alınan isimler olarak bir katılımcı tarafından zikredilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerden sadece bir tanesi daha önce beraber çalıştığı bir kadın yöneticisini “mentor” olarak nitelemiştir. Geri kalan yöneticilerin kariyerleri boyunca bir mentor uygulamasına dahil olmadığı anlaşılmıştır. Oysaki Balcı'nın (2012) Antalya'da 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmasında, mentorluk sisteminin uygulanması durumunda çalışanların ve yönetici adaylarının hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Aslında kadın çalışanların güçlendirilmesi ve üst yönetim pozisyonlarının onlar için açılması adına sektörde öncü otel işletmelerinde uygulanan çeşitli mentorluk ve danışmanlık uygulamaları mevcuttur. Örneğin Hilton Worldwide tarafından uygulanan mentorluk programı (Women's Mentoring Program), Accor otellerinin uyguladığı “Women At Accor Generation”, Starwood otellerinde “Mentor Network”, Hyatt Hotels'in “Corporate Management Training Program”ı bunlara örnek verilebilir. Fakat diğer taraftan da araştırmalar mentorluk uygulamalarının otellerde ve seyahat acentalarında henüz yeterince kurumsallaştırılmadığını göstermektedir. (Balcı, 2012; Üçyıldız, 2017). Üst yönetim pozisyonlarında yer almak isteyen kadınlar için mentorluk uygulamalarının önemli bir kariyer stratejisi olduğu belirtilmektedir (Lewis ve Fagenson, 1995) Buradan hareketle, kadın çalışanların üst düzey yöneticiler olarak niteliklerinin artırılması ve güçlendirilmesi için otel içi mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması veya dışarıdan bu hizmetin sağlanması önemlidir. Hatta çapraz-cinsiyet mentorluk uygulamaları da planlanabilir. Kadın yöneticiler ve kadın yönetici adayları arasında yönetim başta olmak üzere çeşitli konularda deneyim aktarımının sağlanabileceği iletişim platformlarının (network) oluşturulması da önemli görülmektedir.

8. Kadın yöneticiler, yöneticilik pozisyonlarını hedefleyen kadın çalışanlara ne tür tavsiyeler sunmaktadırlar?

Çalışmada konaklama endüstrisinin üst düzey kadaralarında yer almak isteyen kadın çalışanlara, yine kadın yöneticilerin perspektifinden tavsiye ve öneriler sunulmuştur. Bu



tavsiyeler kariyer gelişimi ve kişisel gelişim tavsiyeleri olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Kariyer gelişimi noktasında kadın yöneticiler, yönetici adaylarına öncelikle işlerini sevmelerini, mutlaka kurumsal otellerde pozisyon ve maaş gözetmeden deneyim elde etmelerini, yabancı dillerini mutlaka geliştirmelerini, iş disiplinine sahip olmak gerektiğini, yurt dışı deneyiminin önemini ve sorumluluktan kaçınılması gerektiğini tavsiye olarak vermişlerdir.

Kişisel gelişim noktasında ise; mücadeleci olmalarını, kendilerini sürekli geliştirmelerini, kendilerine hedefler belirlemelerini, kariyer ve ev hayatlarını dengede tutmalarını, kendilerine güvenmelerini, sabırlı ve dürüst olmalarını ve daima kendi seçimlerini yapmalarını salık vermişlerdir. Kendine güven ve kararlılık, deneyimlerini arttırmak ve sıkı çalışmak alanyazında daha önce yapılmış çalışmalardan çıkan ortak bulgulardandır (Brownel, 1994; Ayçan, 2004; Mkonu, 2012). Yani üst yönetim pozisyonlarını hedefleyen kadın çalışanların, mesleğinin gerektirdiği donanım ve tecrübe konusunda kendini geliştirmiş, özgüvenli, mücadeleci ve girişimci olmaları beklenmektedir.

9. Kadın yöneticiler, kadınların turizm sektörünün yönetim pozisyonlarında temsilinin artırılması için atılacak adımları nasıl betimlemektedirler?

Kadın yöneticilerin, turizm sektörünün üst düzey kademelerinde kadın temsilinin artırılması konusunda neler yapılması gerektiği konusunda düşüncelerinin ortaya konulması da amaçlanmıştır. Onların perspektifinden çözümlenmesi gereken sorunların neler olduğu ve bu sorunların nasıl çözülebileceğine ilişkin önerileri sunulmuştur. Bu noktada kadınlar yasal, örgütsel ve toplumsal düzlemde öneriler üretmişlerdir.

Yasal düzenlemeler noktasında doğum öncesi ve sonrası izinlerde iyileştirmeler yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Özel sektörün ve turizm sektörünün doğasından kaynaklı sorunların çözümlenmesine, kadın yöneticiliğinin teşvik edilmesi amaçlı teşvik politikalarının uygulanmasına ve babalık izinlerinin artırılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ülkemizde kadın çalışanlar için (8+8) 16 hafta doğum izni ve 6 ay ücretsiz izin hakkı bulunmaktadır. Kadın yöneticiler; turizm sektörünün işgören devir hızının oldukça yüksek boyutlarda olan bir sektör olmasının kadın çalışanlar için ücretsiz izin haklarını kullanmayı neredeyse imkânsız hale getirdiğine işaret etmişlerdir. Bu durum hem kadınların iş yaşam ve kendi psikolojik dengelerine zarar vermekte hem de bu aşamada kadın çalışanların sektör dışı kalmasına neden olabilmektedir. Bir diğer konu da babalık ve ebeveynlik izinleridir. Ülkemizde kamu alanında çalışan babaların 10 gün, işçi olarak çalışan babaların ise 5 gün babalık izni bulunmaktadır. Bu rakamlar toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda başı çeken ülkelerdeki uygulamalara çok

uzaktır. Örneğin Norveç’de 14 hafta ücretli babalık, toplamda 59 hafta ücretli ebeveynlik izni; İsveç’te 8 hafta babalık izni ve toplamda 64 hafta ücretli ebeveynlik izni, Danimarka’da 14 hafta babalık izni olmak üzere toplamda 52 hafta ücretli ebeveynlik izinleri bulunmaktadır (Kavas, 2018). Babaların, bu izinlerin belli bir kısmını kullanması zorunlu hale getirilmiştir. Bu tarz uygulamaların bebek ve çocuk bakımı noktasında babaların da kadının yükünü paylaşabilmesine ve kadın çalışanların çalışmamızda da ortaya çıkan bir bulgu olan anneliğe özgü ikilemler ve gerilimlerin azaltılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca mental olarak mutlu anne babaların, çocukları ile kaliteli zaman geçirmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği listesinde oldukça kötü durumda olan ülkemizde, bu durumun değiştirilebilmesine katkı sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

Kadın yöneticiliğini teşvik edici uygulamalar konusunda Danimarka’da Cinsiyet Eşitliği Bakanlığı’nın hazırladığı “Yönetimde Daha Fazla Kadın Anlaşması” örnek gösterilebilir. Bu anlaşmaya imza atan şirketler daha fazla kadın yönetici sayısını taahhüt etmekte ve bunun için adımlar atmaya, ilerleme raporlarını paylaşmaktadırlar. Hollanda’da da benzer bir uygulamanın sonuçlarına göre üst pozisyonlardaki kadın oranının %7,5 arttığı görülmüştür. Büyük Britanya’nın 2010 yılında uygulamaya koyduğu “Eşitlik Stratejisi” çalışmasında Londra Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören ilk 100 ve 350 şirketlerin yönetim kurullarında en az %25 kadın üye olması için tavsiye ve teşvik edilmiştir. İsveç’te orta ve büyük ölçekli işletmelerin yönetim pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımlarını kamuoyu ile paylaşmak durumunda olmaları bir başka örnek olarak verilebilir (Toksoy-Redman, 2012). Ülkemizde de bu tarz şeffaf teşvik programları hazırlanabilir.

Kadın yöneticiler örgütsel düzeyde de iyileştirici, uygulamaların yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu anlamda işyerlerinde de uygulanabilir öneriler sunmuşlardır. Reinhold’un (2005) çalışmasında da benzer şekilde iş ve aile dengesi kurmakta zorlanan kadına, şirket desteğinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Önerilerden ilki işverenlerin kadın yöneticilere fırsat tanınması gerekliliğidir. Kadın yöneticiler işletmelerde mutlaka kadın dostu ortamların yaratılması ve tüm çalışanlara verilmek üzere zorunlu toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak kadın yöneticiliğinin artırılması için kota uygulamasının bir strateji olarak uygulanabileceğini vurgulamışlardır. Kota uygulamasının örnekleri pek çok Avrupa ülkesinde görülebilmektedir. 9 OECD ülkesi (Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Yunanistan, İzlanda, İtalya, İsrail, Norveç), halka açık şirketler ve kamu işletmelerinde kadın temsili noktasına zorunlu kota uygulamaları getirmişlerdir (World, Travel Tourism Council, 2019). İspanya’da çalışan sayısı 250’nin üzerindeki işletmeler yönetim

kurullarındaki üye dağılımını her iki cinsten biri en az %40 olacak şekilde düzenlemelidir. Hollanda'da yine 250'den fazla çalışana sahip işletmelerde yönetim ve denetim kurullarında her iki cinsiyetten birinin %30 oranında temsil edilmesi gerekmektedir. İtalya ve Belçika'da kamu şirketlerinin yönetim kurullarında üçte bir oranında temsil zorunluluğu olup kotaya uyulmadığı takdirde çeşitli cezalar uygulanabilmektedir (Toksoy-Redman, 2012). Türkiye'de de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2011 yılında, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğe “yönetim kurullarında en az bir kadın bulunur” tavsiyesini eklemiştir. 2014 yılında ise “yönetim kurullarında kadın üye sayısı %25'ten az olmamak kaydıyla şirketler tarafından hedefler belirlenmeli ve buna uygun politikalar belirlenmesi” olarak güncellenmiştir. Fakat bu uygulamalar zorunlu olmamakla birlikte tavsiye niteliği taşımaktadır (SPK, 2011). Yönetim Kurullarında Kadın Raporu (2018) sonuçlarına göre Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler arasında SPK'nın önerdiği %25 oranını sağlayanların oranı %26 (105 şirket) olarak belirlenmiştir. En az üç üyesi kadın olan şirketlerin oranı ise sadece %10,4'de (42 şirket) kalmıştır (Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, 2018).

Kadın yöneticilerin üzerinde en fazla durduğu değişim alanı ise toplumsal boyuttur. Bu noktada yöneticiler toplumsal cinsiyet eşitliğinin mutlaka sağlanması gerektiğini ve bunu sağlamak için eğitimlerin küçük yaştan itibaren başlaması gerekliliğini, okul müfredatlarında mutlaka cinsiyet eşitliliğine yer verilmesini önemsediklerini ifade etmişlerdir. Bir diğer değişim kadınların kendilerine yöneliktir. Kadınların kendi kendilerine koydukları engelleri kafalarında aşması ve öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Kadının kadına desteğinin artmasını, çeşitli dernek ve STK'ların kurularak bu alana hizmet etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bir diğer öneri ise turizm mesleki eğitiminin kalitesinin artırılmasına yöneliktir. Lise, önlisans ve lisans düzeyinde öğrencilere nitelikli bir turizm eğitiminin verilmesi, toplumsal alanda turizm çalışanı olmanın imaj ve değerini artıracak ve böylece özellikle kadın çalışanların sektöre tereddüt etmeden dâhil olmaları ve ilerleyen süreçlerde de kopmamaları sağlanacaktır.

10. Kadın yöneticiler turizm sektöründe görev yapan bir “kadın yöneticiyi” hangi metaforlarla betimlemektedir?

Araştırmada kadın yöneticilerin “kadın yönetici olma” kavramını zihinlerinde nasıl ve hangi imgelerle betimlediklerini ortaya çıkarmak ve kadın yöneticilerin bu kavrama atfettikleri değerleri daha derinden inceleyebilmek için katılımcılara bir metafor sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan, kadın yöneticiyi herhangi bir şeye, gerekçesi ile benzetmeleri istenmiş ve bunun sonucunda araştırma bulguları ile uyumlu metaforlar elde edilmiştir. “Kadın yönetici

olmak” hayvan, kişi, bitki, varlık, renk ve nesne kategorileri altında yer alan çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Benzetmeler incelendiğinde kadınların özellikle çoklu rolleri ve iş-aile yaşamlarında karşılaştıkları glklr bağlamında metaforlar üretildiği anlaşılmaktadır. “Ahtapot”, “yariş atı”, “kanguru”, “kaplumbağa”, “kartal”, “karınca” ve “dişi aslan” gibi benzetmeler, kadının birden fazla sorumluluğu olduğu ve bu sorumlulukları layıkıyla yerine getirmek için güçlü ve mücadeleci bir yapıda olmak gerektiği şeklinde kendilerini algıladıkları görülmektedir. Bunların yanında tüm bu zorlu mücadeleyi “kelebek”, “kuş”, “ceylan” ve “iek” naifliğinde ve “anne” şefkati ile sürdürdükleri benzetmeleriden anlaşılmaktadır. Bazen de zorlu tempolarını düzenlemek için fantastik bir çizgi film kahramanı (Shira) olmak gerekmektedir. Bir “ateş” gibi çevrelerine ısı ve işık verirken kendilerinin bir yandan tükenmesi kadınların kariyer ve ev arasındaki dikenli rotada yaptığı fedakârlıklar olarak değerlendirilebilir. Tüm metaforlar ve nedenleri incelendiğinde kadın yöneticilerin kendilerini; çoklu rolleri olan, hayatın farklı alanlarında mücadele etmesi ve denge sağlaması gereken, güçlü, fedakâr ve zarif bireyler olarak algıladıkları görülmektedir. Bu bulguların Başarır ve Sarı (2015) ve Ehtiyar vd.,’nin (2019) kadın akademisyenler üzerine yaptıkları metafor çalışmaları ile benzerlik göstermekte olduğu grlmştir. Söz konusu çalışmalarda kadınlar, çoklu rollerini dengede tutmanın zorluğunu ve kariyerlerinde yaşadıkları glklri tanımlayan benzer kategorilerde metaforlar üretmişlerdir. Kadınların çalıştıkları alanlar değişse bile kadın olmaya ilişkin ortaya konan problem ve algılamaların değişmediği görülmektedir.

Tüm bu elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur. Bu neriler; anneliğe özgü ve iş - aile dengesi; işe alım, terfi ve cretlendirme konularında ve toplumsal alanda uygulanabilecek öneriler olarak gruplandırılmıştır. Son olarak araştırmanın sınırlılıklarına değinilerek ileride bu konuda çalışmak isteyecek araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

### **Örgütler için öneriler**

- işletmelerin; kadınların erkeklerle aynı fırsatlardan faydalanabilmesi ve eşit şekilde gelişim gösterebilmesi için cinsiyet açısından dengeli bir yetenek yönetimi politikası izlemesi önemlidir.
- Kadınların yönetim pozisyonlarına dahil edilmesi adına somut adımlar atılmalı, hedefler belirlenmeli, ilerleme raporları hazırlanmalı ve çalışanlar ile paylaşılmalıdır. işletme içinde eşitliği engelleyici faktörlerin belirlenmesi ve bu konuda gereken düzenlemelerin yapılması önerilebilir.

- Cinsiyet çeşitliliği ve eşitliği sağlama noktasında belirlenen hedefler şirketin misyon, vizyon, norm ve değerleri gibi yazılı dökümanlarına yansıtılmalı ve bu kodların şirketin pozisyon ve kademe farketmeksizin her bir çalışanı tarafından özümsemesi sağlanmalıdır.
- İşletmelerin tepe yönetim kadrolarında bulunan kişilerin (yönetim kurulu, işletme sahibi gibi) cinsiyet eşitliği konusunu içselleştirmiş olması gereklidir aksi takdirde bu yolda ilerlemenin güç olduğu çalışma bulgularına yansımış bir sonuçtur.
- Hilton Worldwide, Merriot ve Accor otellerinde örnekleri görülebilen kadın çalışanların gelişimi ve güçlendirilmesi, liderlik ve mentorluk gibi dahil etme ve yönetimde çeşitlilik programlarının örneklerinin çoğalması ve kurumsallaşması gereklidir. Ayrıca zaman zaman seminerlerin, panellerin, eğitimlerin yapılması da planlanabilir.
- Özellikle kadın yöneticilerin çoğunun bir mentora sahip olmadığı düşünüldüğünde; şirket içi ya da dışarıdan bu hizmeti veren kurumlardan destek alınması önemli görülmektedir. İşletmede üst düzey pozisyonlarda görev alan her kadın yöneticinin mentorluk yapması gibi şirket içi hedefler belirlenebilir.
- Şirket içerisinde çeşitli kadın ağları (network) benzeri uygulamalar ve platformlar kurularak, yöneticilik pozisyonlarındaki kadınların, kadın yönetici adaylarıyla bir araya gelmesi sağlanarak, deneyim ve tecrübe aktarımı yapması sağlanabilir. Aynı zamanda katılımcılar için bir “rol model” figürünün belirlenmesi kariyer gelişimleri açısından önemli görülmektedir. Ayrıca erkeklerin, “oldboys network” olarak da adlandırılan biçimsel olmayan iletişim ağlarına kadınların da katılması teşvik edilebilir.
- Şirket içi orta ve üst düzey pozisyonlar (yönetim kurulları) için bir kadın yönetici kotası belirlenmesi önerilebilir.
- İşletmelerin bu alanda başarılı ulusal ve uluslararası şirketlerin en iyi uygulamalarını (best practises) takip etmeleri ve ilham almaları önerilebilir.

### **Anneliğe Özgü Konular ve İş - Aile Dengesi Konusunda Öneriler**

- Araştırmadan çıkan sonuca göre katılımcılar özel sektörde çalışan kadınların doğum öncesi ve sonrası izinleri, ücretleri ve yan hakları gibi konularda henüz istenilen konumda olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle kadın çalışanların sözkonusu haklarının güvence altına alınması gerekmektedir.
- Babalık ve ebevenlik izinlerinin artırılarak düzenlenmesi gerekmekte çocuğun bakımı sadece anneye ait bir “görev” olarak algılanmamalıdır.

- Bebeği nedeni ile zorunlu ara vermiş olan kadın çalışanların geri döndüklerinde adaptasyonlarını kolaylaştırmak amacı ile örnekleri yine kurumsal şirketlerde görülebilen “geri dönüş programları” (returner program) ya da anne koçluğu gibi uygulamalar planlanabilir. Bu sayede onların bu süreci psikolojik olarak daha rahat geçirmeleri sağlanabilir.
- Yine bebeği, küçük çocuğu olan kadın çalışanlar için esnek çalışma saatleri planlanabilir, örneğin haftanın belli günlerinde evden çalışmaları sağlanabilir (departman bakımından mümkün ise)
- Kreş imkanı ya da kreş /bakım yardımlarının yapılması da anneleri rahatlatacak, çalışma performanslarını düşüren ikilemlerden kurtaracak uygulamaların başında gelmektedir.
- Çalışanların kişisel ve mesleki yaşamlarını geliştirici seminerler düzenlenebilir. Çeşitli alanlardan (sanat, spor, edebiyat vs.) başarılı kadın kanaat önderleri ile buluşmaları sağlanabilir.

### **İşe Alım, Terfi ve Ücretlendirme Konusunda Öneriler**

- İşe alımdan başlayıp işten çıkarmaya kadar uzanan işletmenin tüm süreçlerinde tüm adaylar ve çalışanlar için adil, eşitlikçi, farklılıkların zenginliğine inanan bir anlayış benimsenmelidir.
- İşletmenin her kademesinde eşit işe eşit ücret mottosunun yerleşmesi gereklidir.
- İşe yerleştirme, adayın kadın veya erkek olması nedeni ile yapılmamalı, işin gerektirdiği nitelik ve liyakat ön planda olmalıdır.
- Gerekli görülen durumlarda kadın yöneticiliğinin teşvik edilmesi bağlamında pozitif ayrımcılık yapılarak kadınlara alan açılabilir.
- Kadın yöneticiliği ile ilgili temelsiz basmakalıp yargılardan ve önyargılardan uzaklaşılması gerekmektedir.

### **Toplumsal Alanda Öneriler**

- Toplumsal olarak değişimlerin sağlanmasının ailelerden ve bireylerden başlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda ailelerin, kız çocuklarını sorumluluk almayı bilen, özgüvenli “birey”ler olarak yetiştirmesi önem taşımaktadır.
- Bireylerin yetişmesinde kuşkusuz eğitim çok önemlidir. Bu nedenle cinsiyet rollerinin kız ve erkekler için eşit algılanması adına okul müfredatlarında, ders materyallerinde, sınıflarda uygun düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır.

- Sadece kız öğrencilere değil toplumdaki tüm kadınlara rol model oluşturacak başarılı kadınlar çeşitli iletişim platformlarının vasıtasıyla (sosyal medya, yazılı ve görsel medya vs.) daha görünür kılınmalıdır.
- Ailelerin çocukları için en büyük rol modeller olmasından hareketle aile içinde eşitlikçi bir anlayışın benimsenmesinin toplumsal cinsiyet rolleri konusunda daha sağlıklı bireylerin yetişmesine ve basmakalıp yargıların (kadının yeri evidir, yöneticilik erkek işidir, kadınlar duygusaldır vs. gibi) terk edilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.
- Kadınların yönetim kademelerinde temsillerinin artırılabilmesi için atılacak adımların hayata geçirilmesi ve başarıya ulaşması için işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, üniversitelerin ve devletin eşgüdümlü çalışması önemli görülmektedir.

### **Araştırmacılara Öneriler ve Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu çalışma turizm sektörünün konaklama işletmelerinde üst düzey pozisyonlarda görev yapan kadın yöneticilere yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmalar seyahat acentaları, restoranlar vs. gibi ağırlama endüstrisinin farklı kollarında çalışan kadın yöneticileri içine alacak şekilde genişletilebilir.
- Yine bu araştırmaların örneklem grubuna erkek yöneticiler de dahil edilebilir ve karşılaştırmalı sonuçlar incelenebilir.
- Araştırma bulgularının da gösterdiği gibi otel sahipleri yoğunlukla erkeklerden oluşmaktadır ve kadın yöneticilerin güçlendirilmesi ve üst pozisyonlarda yer alması konularında kendilerine büyük roller düşmektedir. Bu nedenlerle kadınların yöneticilik pozisyonlarında tercih edilmemelerinin nedenleri mutlaka otel sahiplerinin de bakış açılarından değerlendirilmelidir.
- Araştırma örnekleme Türkiye özelindedir. Farklı ülke bağlamları da konuya dahil edilerek kültürlerarası çalışmalar kadın yöneticiliği alanına önemli katkılar sunacaktır.
- Yine araştırma bulgularında görülebileceği gibi otel işletmelerinde müdürlük yapan kadın yöneticiler belli bölgelerde, kurumsal olmayan orta düzey ya da küçük çaplı aile işletmelerinde görev yapmaktadır. Kadın yönetici bulunmayan bölgeler ve işletmeler incelenerek bu durumun nedenlerine ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- Söz konusu çalışmaların planlanmasında, bu araştırmada yapıldığı gibi, katılımcıların kendi hikâyelerinden, kariyer deneyimlerinden faydalanmayı mümkün kılan nitel yöntemlere ağırlık verilmesi önem taşımaktadır zira turizm ve kadın çalışanlar konusunda yapılmış pek çok çalışmanın nicel yöntemler ile tasarlandığı görülmektedir.

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman analizi yoluyla veriler toplanmıştır. İleriki çalışmalarda farklı nitel yöntemler (fenomenolojik, karma yöntem çalışmaları vs. gibi) ve odak grup görüşmesi, gözlemler gibi çeşitli veri toplama enstrümanları kullanılarak elde edilecek veriler bu alana yönelik şimdiye dek elde edilmiş bulguları zenginleştirebilecektir.

- Turizm sektörü gibi “kadın yoğun” bir sektörde, kadın çalışanların yönetimde niçin az sayıda temsil edildikleri konusuna yönelik çalışmaların devam etmesi gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda yapılacak çalışmaların desteklenmesi önemli görülmektedir.





## KAYNAKÇA

- Abbott, L. J., Parker, S. ve Presley, T. J. (2012). "Female Board Presence and the Likelihood of Financial Restatement". *Accounting Horizons*, 26(4): 607-629.
- Acar-Savran, G. ve Tura Demiryontan, N. (2012). *Kadının Görünmeyen Emeği*. Yordam Kitap, İstanbul.
- Acun, A. (2016). *İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2014). *Türkiye'de Kadın İşgücü Profili İstatistiklerinin Analizi*. Duygu Matbaacılık, Ankara.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). "Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French and Turkish Women Executives". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75: 488-497.
- Akşit Aşık, N. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme". *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(9): 84-103.
- Aktaş, G. (2013). "Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1): 53-72
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Alkadry, M. G. ve Tower, L. E. (2006). "Unequal Pay: The Role of Gender". *Public Administration Review*, 66(6): 888-898.
- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi: Marmaris Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Alsawafi, A. M. (2016). "Exploring the Challenges and Perceptions of Al Rustaq College of Applied Sciences Students Towards Omani Women's Empowerment in The Tourism Sector". *Tourism Management Perspectives*, 20: 246-250.

- Altan, Ş. ve Ersöz, A. (1994). “Kadının Çifte Yükümlülüğü”. *Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni*, (2): 34-41.
- Altındal, Y. ve Gül, S. S. (2016). “Turizm Sektöründe Kadın Girişimcilerin Risk Alma Deneyimleri”. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 10(21): 115-131.
- Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15): 111-137.
- Anker R. ve Hein C. (1986). *Sex Inequalities in Urban Employment in the Third World*. St. Martin's Press, New York.
- April, K., Dreyer, S. ve Blass, E. (2007). “Gender Impediments to the South African Executive Boardroom”. *South African Journal of Labour Relations*, 31(2): 51-67.
- Aras, M. ve Karakiraz, A. (2013). “Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4): 1-13.
- Arat N. (1996). “Türkiye’de Çalışan Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri”, *Türkiye’de Kadın Olmak*. N. Arat (drl.). Say Yayınları, İstanbul.
- Arslan, M. (2012). “İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 99-114.
- Aycan, Z. (2004). “Key Success Factors for Women in Management in Turkey”. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3): 453-477.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Aydın, Ş., Özkul, E. Tandoğan, G. ve Şahin, N. (2007). “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 312-319.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bal, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Sentez Yayıncılık, İstanbul.
- Balcı, M. (2012). *Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Balgiu, B. A. (2013). "Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes Between Employees and Non-Employees". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78: 330-334.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Michigan.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başarır, F. ve Sarı, M. (2015). "Kadın Akademisyenlerin "Kadın Akademisyen Olma"ya İlişkin Algılarının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi". *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1): 41-51.
- Basurto-Barcia, J. ve Ricaurte-Quijano, C. (2017). "Women in Tourism: Gender (in)Equalities in University Teaching and Research". *Anatolia*, 28(4): 567-581.
- Bayrakçı, M. (2007). "Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması". *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14): 198-210.
- Bayram, G. E. (2018). "Kadın Girişimciler ve Turizm: Mevcut Durum ve Sorunlar Üzerine Sinop İlinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2): 56-88.
- Bayram, M. (2011). "Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1): 35-48.
- Bebel, A., Freville, J. Zetkin C. ve Engels F. (2000). *Kadın ve Marksizm*. Sorun Yayınları, Ankara.
- Becker, G. S. (1993). "Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior". *Journal of Political Economy*, 101(3): 385-409.
- Beechey, V. (1987). *Unequal Pay*. Verso, London.
- Bekata Mardin, N. ve Torun, A. M. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*. T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Berber, M. ve Eser, B. Y. (2008). "Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz". *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2): 1-16.
- Bergmann, B. R. (1971). "The Effect on White Incomes of Discrimination in Employment". *Journal of Political Economy*, 79(2): 294-313.
- Bıyıklı, S. (2015). *Turizm Sektöründe Kadın İstihdamının Önemi ve Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Bilgili, B. (2016). *Kadınların Cinsiyet Rollerini ile Gösterişçi ve Statü Tüketim Davranışları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1): 115-132.
- Blau, F. D. ve L. M. Kahn, (2000), "Gender Differences in Pay". *The Journal of Economic Perspectives*, (14)4: 75-99.
- Blau, F. D. ve Jusenius, C. L. (1976). "Economists' Approaches to Sex Segregation in the Labor Market: An Appraisal". *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 1(3): 181-199.
- Bora, A. (2012). "Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık". K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Ed.), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 175-188.
- Bozkaya, G. (2013). "Kadınların İşgücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 69-89.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Pugach, M. ve Richardson, V. (2005). "Qualitative Studies in Special Education". *Exceptional Children*, 71(2): 195-207.
- Brescoll, V. L. (2016). "Leading with Their Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders". *The Leadership Quarterly*, 27(3): 415-428.
- Brownell, J. (1993). "Women Hospitality Managers: Perceptions Of Gender-Related Career Challenges". *Hospitality Review*, 11(2): 19-31.
- Brownell, J. (1994). "Women in Hospitality Management: General Managers' Perceptions Of Factors Related To Career Development". *International Journal Of Hospitality Management*, 13(2): 101-117.
- Bulut, M. B. (2014). "Kadınların Yüksek Pozisyonlara Gelememe Nedenleri". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(7): 202-215.
- Bulutay, T. (2000). *Kadın İşlendirmesinin Nitelikleri, Boyutları ve Genel Eğilimler, Kadın İstihdamı*. T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, No: 2595, Ankara.
- Burgess, C. (2003). "Gender and Salaries in Hotel Financial Management: It's Still a Man's World". *Women in Management Review*, No. 18 (1/2): 50-59.
- Burke, R. J. ve Mckeen, C. A. (1994). *Career Development Among Managerial and Professional Women, Women in Management: Current Research Issues*. Paul Chapman Publishing, London.

- Burrell, J., Manfredi, S., Rollin, H., Price, L. ve Stead, L. (1997). "Equal Opportunities For Women Employees in The Hospitality Industry: A Comparison Between France, Italy, Spain and The UK". *International Journal Of Hospitality Management*, 16(2): 161-179.
- Buss, D. M. (1995). "Psychological Sex Differences. Origins Through Sexual Selection". *American Psychologist*, 50(30), 164-171.
- Cain, G. G. (1975). "The Challenge of Dual and Radical Theories of the Labor Market to Orthodox Theory". *The American Economic Review*, 65(2): 16-22.
- Cam, E. (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar". *Journal of Human Sciences*, 1(1): 1-10.
- Campos-Soria, J. A., Marchante-Mera, A. ve Ropero-García, M. A. (2011). "Patterns of Occupational Segregation By Gender in The Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 30(1): 91-102.
- Carline D., Pissarides A. C., Siebert W. S. ve Sloane J. P. (1985). *Labour Economics (Surveys in Economics)*. Longman, New York.
- Ciğer, A. ve Uyar, G. F. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Muhasebecilerin Cam Tavan Algısına Yönelik bir Araştırma: Antalya İli Örneği". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2): 43-58.
- Cingöz, A. ve Kaya, A. (2018). "İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 127-153.
- Cooper Jackson, J. (2001). "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling". *Women in Management Review*, 16(1): 30-41.
- Costa, C., Bakas, F. E., Breda, Z., Durão, M., Carvalho, I. ve Caçador, S. (2017). "Gender, Flexibility and the Ideal Tourism Worker". *Annals of Tourism Research*, 64: 64-75.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). "The glass ceiling effect". *Social Forces*, 80(2): 655-681.
- Cox, J. C. ve Oaxaca, R. L. (1992). "Direct Tests of the Reservation Wage Property". *The Economic Journal*, 102(415): 1423-1432.
- Cömert, M. (2014). "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Sektörde Çalışmak İstedikleri Alanlar ve Sektördeki İstihdamda Cinsiyet Ayrımcılığıyla İlgili Düşünceleri". *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1(1): 50-62.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Creswell, J.W. (2016). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. S. B. Demir), Eğiten Kitap, Ankara.
- Cuadrado, I., García- Ael, C. ve Molero, F. (2015). "Gender- typing of Leadership: Evaluations of Real and Ideal Managers". *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2): 236-244.
- Çakır, P. G. Barakazı, M. ve Barakazı, E. (2017). "Turizm Sektöründe Çalışan Kadınların Karşılaştığı Sorunları Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Academic Social Science Studies*, 61: 461-474.
- Çavdar, D. (2013). *Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları ve Romantik İlişkilerde Akılcı Olmayan İnançları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, A. ve Altıntaş, V. (2017). "İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1): 90-107.
- Çelik, M. ve Şahingöz S. A. (2018). "İş Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı: Kadın Aşçılar Örneği". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(3): 370-383.
- Çıtak, A. (2008). *Kadınların Çalışmasına Yönelik Tutum: Cinsiyet Rolü ve Sosyo-Ekonomik Düzeye Göre Bir Karşılaştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, D., Zencir, E. ve Kozak, N. (2017). "Women in Turkish Tourism". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31: 228-234.
- Çivilidağ, A. (2014). "Hotel Employees' Mobbing, Burnout, Job Satisfaction and Perceived Organizational Support: A Research on Hospitality in Turkey". *European Scientific Journal*, 10(35):1-22.
- Çolak, Ö. F. ve Ardor, H. (2001). "İşgücü Piyasasında Ayrımcılık: Türkiye Ve Seçilmiş Ülke Örnekleri". *Ekonomik Yaklaşım*, 12(40): 89-112.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1): 277-297.
- Davidson, M ve Cooper, C. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. Chapman, London.

- Davras, G. ve Davras, Ö. (2015). "Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü Öğrencilerinin Turizm Sektöründe Cinsiyet Ayrımcılığıyla İlgili Düşünceleri". *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2): 86-96.
- Dedeoğlu, S. (2000). "Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği". *Toplum ve Bilim*, 86: 139-170.
- Deikman, A. B.; Eagly, A. H. ve Kulesa, P. (2002). "Accuracy and Bias in Stereotypes About the Social and Political Attitudes of Women and Man". *Journal of Experimental Social Psychology*, 38: 268-282.
- Demir, M. (2011). "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 760-784.
- Demirel, Z. H. (2017). *Otel İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Dikmen, N. ve Maden, D. (2012). "Kadın Akademisyenlerin Görünmeyen Emeği Üzerine Bir Araştırma: Ordu Üniversitesi Örneği". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 257-288.
- Dimovski, V., Skerlajav, M. ve Man, M. K. (2010). "Comparative Analysis of Mid-Level Women Manager's Perception of the Existence Of Glass Ceiling in Singaporean and Malaysian Organizations", *International Business and Economics Research Journal*, 9(8): 61-77.
- Dökmen, Y. Z. (2015). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dreher, G. F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top". *Human Relations*, 56(5): 541-562.
- Dulin, A. M. (2007). "A Lesson on Social Role Theory: An Example of Human Behavior in the Social Environment Theory". *Advanced in Social Work*, 8(1): 104-112.
- Durmaz, Ş. (2016). "İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller". *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 37-60.
- Ecevit, Y. (1995). *1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Ehtiyar, V. R., Solmaz, C. ve Üst, Ç. (2019). "Kadın Akademisyen" Olmak: Turizm Alanındaki Kadın Akademisyenlere Yönelik Bir Metafor Çalışması". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(2), 296-318.

- Eker, I. ve Özmete, E. (2012). "Harmony Between Work-Family Life and Individual Life: The Reflection of the Demands of Working and Family Lives on the Individual Life". *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 3(4): 1-15.
- Elmas, S. (2007). "Gender And Tourism Development: A Case Study of the Cappadocia Region of Turkey". A. Pritchard, N. Morgan, I. Ateljevic ve C. Haris (Ed.), *Tourism and Gender: Embodiment, Sensuality and Experience*. Cabi, London, 302-314.
- Erbay, E. ve Tuncay, T. (2006). "Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı". *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 17(2): 25-40.
- Erdem, Z. ve Şahin, L. (2009). "Ülkemizde Ev Hizmetlerinde İstihdam Edilen Yabancı Uyruklu İşgücünün Çalışma Koşulları: İstanbul İli Üzerine Bir Alan Araştırması". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (57): 281-325.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 85-109.
- Erot, B. (2016). *Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Eyüboğlu D., Özer, Ş. ve Tanrıöver, H. (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Fındık, E. (2016). *İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Figart D. M. ve Mutari E. (2004). *The Institutional Tradition in Labor Economics*. M. E. Sharpe, London.
- Fine, C. (2010). *Toplumsal Cinsiyet Yanılsaması*. (Çev. K. Tanrıyar), Sel Yayıncılık, İstanbul.
- Garey, J. G. (1991). "Hospitality Management: An Introduction to the Industry". R. A. Brymer (Ed.), *Women in Hospitality Management*. Kendall Hunt Publishing Company, Dubuque, 150- 154.
- Gentry, K. M. (2007). "Belizean Women and Tourism Work: Opportunity or Impediment?". *Annals of Tourism Research*, 34(2): 477-496.
- Glass, C. ve Cook, A. (2016). "Leading at the Top: Understanding Women's Challenges Above the Glass Ceiling". *The Leadership Quarterly*, 27(1): 51-63.



- Göksel, B. (1993). *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Göregenli, M. (2012). “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Ed.), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-27.
- Gröschl, S. ve Arcot, S. (2014). “Female Hospitality Executives and Their Effects on Firm Performance”. *Tourism And Hospitality Research*, 14(3): 143-151.
- Guimarães, C. R. F. F. ve Silva, J. R. (2016). “Pay Gap by Gender in the Tourism Industry of Brazil”. *Tourism Management*, 52: 440-450.
- Gupta, N. ve Sharma, A. K. (2003). “Gender Inequality in The Work Environment At Institutes Of Higher Learning in Science and Technology in India”. *Work, Employment and Society*, 17(4): 597-616.
- Gül, M. ve Gül, K. (2018). “Balıkesir İlinde Kadın Girişimci Profili ve Sorunları: Yiyecek Sektöründe Bir Uygulama”. *Dumlupınar Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi*, (56): 82-96.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güldü, Ö. ve Kart, M. E. (2009). “Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03): 97-116.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Günday Doğan, P. (2011). *Ekonomik Kalkınmada Kadının Önemi ve Katkısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Günden, Y., Korkmaz, M. ve Yahyaoğlu, G. (2012). “An Applied Study on Women Managers Working in Tourism Enterprises in Antalya and Muğla Region Concerning Glass Ceiling Issue and Syndrome”. *Akademik Bakış Dergisi*, January-February, 28: 1-26.
- Gürler, Ö. K. ve Üçdoğruk, Ş. (2007). “Türkiye’de Cinsiyete Göre Gelir Farklılığının Ayrıştırma Yöntemiyle Uygulanması”. *Journal of Yaşar University*, 2(6): 571-588.

- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hancock, D. R. ve Algozzine, B. (2017). *Doing Case Study Research: A Practical Guide For Beginning Researchers*. Teachers College Press Third Edition, New York.
- Hartmann, H. (2012). "Marksizmle Feminizmin Mutsuz Evliliği", *Kadının Görünmeyen Emeği*. G. Acar-Savran, N. T. Demiryontan (drl.). Yordam Kitap, İstanbul.
- Haslam, S. A. ve Ryan, M. K. (2008). "The Road to the Glass Cliff: Differences In the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations". *The Leadership Quarterly*, 19(5): 530-546.
- Ielics, B. ve Runcan, P. L. (2012). "The Profile of the Successful Woman Manager in Romania". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46: 909-911.
- International Finance Corporation (IFC). (2017). *Women and Tourism: Designing for Inclusion*. *Tourism for Development Knowledge Series*. Washington, DC.
- International Labour Organization (ILO). (2015). *Women in Business and Management-Gaining Momentum*. International Labour Organization, Geneva.
- International Labour Organization (ILO). (2009). *Developments and Challenges in The Hospitality and Tourism Sector*, International Labour Organization, Geneva.
- Iverson, K. (2000). "The Paradox of the Contented Female Manager: An Empirical Investigation of Gender Differences in Pay Expectation in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management* 19: 33-51.
- İşler R. (2010). "Feminist İktisadın Geleneksel İktisada Metodolojik Açından Getirdiği Eleştiriler". *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(1): 115-122.
- Jonsson, P. O. (2001). "Networks, Culture, Transaction Costs and Discrimination". *International Journal of Social Economics*, 28(10-11-12): 942-958.
- Kadın Araştırma Merkezi. (ANKA). (2013). *Kadının Görünmeyen Emeği: İkinci Vardiya (Rapor No: 13-01)*. ANKA Kadın Araştırma Merkezi. Ankara.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM). (2008). *Kadın ve Eğitim: Politika Dökümanı*. KSGM, Ankara.
- Kaleli Yılmaz, G. (2014). "Durum Çalışması". M. Metin (Ed.), *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 261-285.
- Kang, H. R. ve Rowley, C. (2005). "Women in Management in South Korea: Advancement or Retrenchment?". *Asia Pacific Business Review*, 11(2): 213-231.

- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Akdağ, G. (2014). “Kariyer Engellerinin Mutluluk Üzerindeki Etkisinde Kariyer Motivasyonunun Rolü: Otel İşletmelerinde Kadın İşgörenler Üzerine Bir Uygulama”. *15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. 13-16 Kasım 2014, Ankara, 411-430.
- Kanter, R. M. (1977). “Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women”. *The American Journal of Sociology*, 82: 965-990.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk University Journal Of Economics & Administrative Sciences*, 28(4): 1-20
- Kargwell, S. (2008). “Is the Glass Ceiling Kept in Place in Sudan? Gendered Dilemma of the Work-Life Balance”. *Gender in Management: An International Journal*, 23(3): 209-224.
- Kark, R., Waismel-Manor, R. ve Shamir, B. (2012). “Does Valuing Androgyny and Femininity Lead to A Female Advantage? The Relationship Between Gender-Role, Transformational Leadership And Identification”. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 620-640.
- Kattara, H. (2005). “Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3): 238-251.
- Keller, E. F. (1989). “Just What is So Difficult About the Concept of Gender as a Social Category? (Response to Richards and Schuster)”. *Social Studies of Science*, 19(4): 721-724.
- Keskin, G. (2004). “Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri Erzurum’da Bir Araştırma”. *Pazarlama Dünyası*, 18(5): 18-25.
- Keskin, E. (2016). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Keskin, F. ve Ulusan, A. (2016). “Kadının Toplumsal İnşasına Yönelik Kuramsal Yaklaşımlara Dair Bir Değerlendirme”. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (26): 47-68.
- Kılıç, G. (2017). “Kadın Akademisyenlerin Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet Algısı: Düzce Üniversitesi Örneği”. *Muhakeme Dergisi*, 2(1), 1-33.

- Kılıç, T. ve Çakıcı, A. B. (2016). “Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3): 283-303.
- Kim, H. (2004). *Serious Leisure, Participation and Experience in Tourism: Authenticity and Ritual in A Renaissance Festival*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. A&M University, Texas.
- Knutson, B. J. ve Schmidgall, R. S. (1999). “Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6): 64-75.
- Koçak, D. ve Hayran, N. (2011). “Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli- Körfez İlçesi Örneği”. *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*. 23-25 Haziran 2011, Saraybosna-BosnaHersek, 1109-1124.
- Kooskora, M. ve Bekker, E. (2007). “Women in Global Business- Female Expatriation”. *EBS Review*, 23(2): 70-85.
- Koray, M., Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (1999). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Korkmaz, A. ve Korkut, A. G. G. (2012). “Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 41-65.
- Korkmaz, H. (2016). “Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu”. *Alternatif Politika*, Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı: 95-112
- Kozak Akoğlan, M. (1996). “Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu”. *Anatolia*, 7(2): 16–23.
- Kropotkin, P. A. (2007). *Ekmeğin Fethi*. (Çev. M. Beyhan), Öteki Yayınevi, İstanbul.
- Kulualp, H. G. ve Savaşkan, Y. (2019). “Kadın Çalışanlarda İş-Aile Çatışması, Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (25): 215-234.
- Kurnaz, Ş. (1991). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını, 1839-1923*. T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S. A. (2004). “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1): 14-27.

- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). "An Application of Hierarchical Kappa-Type Statistics in The Assessment of Majority Agreement Among Multiple Observers". *Biometrics*, 33(2): 363-374.
- Lengermann P.M. ve Niebrugge G. (ed.). (2013). *Modern Sosyoloji Kuramları*. De Ki Basım Yayınları, Ankara.
- Lewis, A. E. ve Fagenson, E. A. (1995). "Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?". *Journal of Management Development*, 14(2): 39-53.
- Li, L. ve Leung, W. R. (2001). "Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4): 189-196.
- Linehan, M. (2001). "Networking for Female Managers' Career Development: Empirical Evidence". *Journal of Management Development*, 20(10): 823-829.
- Linehan, M. ve Scullion, H. (2008). "The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking". *Journal Of Business Ethics*, 83(1): 29-40.
- Linehan, M. ve Walsh, J. S. (1999). "Senior Female International Managers: Breaking the Glass Border". *Women in Management Review*, 14(7): 264-272.
- Lordoğlu, K., Törüner, M. ve Özkaplan, N. (2007). *Çalışma İktisadı*. Der Yayınları, İstanbul.
- MacDonald, M. (1995). "Feminist Economics: From Theory to Research". *Canadian Journal of Economics*, 28(1): 159-176.
- Mallon, M. ve Cassell, C. (1999). "What Do Women Want? The Perceived Development Needs of Women Managers". *Journal of Management Development*, 18(2): 137-154.
- Mann, I. S. ve Seacord, S. (2003). "What Glass Ceiling". *Lodging Hospitality*, 59(4): 38-40.
- Marinakou, E. (2014). "Women in Hotel Management and Leadership: Diamond or Glass?". *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2 (1): 18-25.
- Mayuk, A. (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Mattis, M. C. (2004). "Women Entrepreneurs: Out from under the Glass Ceiling". *Women in Management Review*, 19(3): 154-163.
- Melkas, H. ve Anker, R. (2001). "Occupational Segregation by Sex in Nordic Countries: An Empirical Investigation". M. F. Loutfi (Ed.), *Women, Gender and Work: What is Equality and How Do We Get There?*. International Labour Office, Geneva, 189-214.

- Merriam, S.B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev. Ed. S.Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Minibaş, J., Erkmen, T. ve Karsak, B. (2011). “Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme”. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 15: 45-58.
- Mitchell, J. ve Oakley, A. (1992). *Kadın ve Eşitlik*.(Çev. F. Berktaş), Pencere Yayınları, İstanbul.
- Mkono, M. (2012). “Women in Hotel Management in Zimbabwe: Career Ambitions, Progression Tactics, and Career Challenges”. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7(2): 165-181.
- Mooney, S. (2009). “Children and a Career: Yeah Right! Barriers to Women Managers’ Career Progression in Hotels”. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 9(3): 151-161.
- Mooney, S. ve Ryan, I. (2009). “A Woman's Place in Hotel Management: Upstairs or Downstairs?”. *Gender in Management: An International Journal*, 24(3):195-210.
- Munoz-Bullon, F. (2009). “The Gap Between Male and Female Pay in The Spanish Tourism Industry”. *Tourism Management*, 30 (5): 638–649.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdogan, B. (2003). “Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships”. *Human Relations*, 56(1): 61-84.
- Nath, D. (2000). “Gently Shattering the Glass Ceiling: Experiences of Indian Women Managers”. *Women in Management Review*, 15(1): 44-52.
- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon, Boston.
- Ng, W.C., 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.
- Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B. ve Wright, P. M. (1996). *Human Resource Management*. Irwin/McGraw-Hill Company, USA.
- Nyataya, I. B. K.ve Ma, N. E. K. (2016). “Constraints Facing Women’s Career Advancement in the Hospitality Industry in Rwanda: Case of Selected Hotels in Kigali”. *International Journal of Research in Sociology and Anthropology*, 2(2): 43-52.
- Oktar, T. (1998). *Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı*. Bilim Teknik, İstanbul.

- Okumuş, F., Sarıışık, M. ve Naipaul, S. (2010). "Understanding Why Women Work in Five-Star Hotels in a Developing Country and Their Work-Related Problems". *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 11(1): 76-105.
- Opoku-Agyemang, E. F. (2006). *Gender Factor in Employment in the Hospitality Industry in the Accra Metropolis*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of Cape Coast Faculty of Social Sciences, Cape Coast.
- Öğüt, A. (2006). "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu". *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1): 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği". *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2): 117-135.
- Özbay, F. (1980). "Kadınların Ev İçi ve Ev Dışı Uğraşlarındaki Değişme". Ş. Tekeli (Ed.), *Kadın Bakış Açısından 1980'ler Türkiye'sinde Kadınlar*, İletişim Yayınları, İstanbul, 115-140.
- Özçatal, E. Ö. (2011). "Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1): 21-39.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., ve Doğan, Y. (2003). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 125-138.
- Özer, M. ve Biçerli, K. (2003). "Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1): 55-86.
- Özkan, G. S. ve Özkan, B. (2010). "Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı Ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma". *Çalışma ve Toplum*, 1(24): 91-104.
- Özkaplan, N. ve Serdaroğlu, U. (2004). "Yönetici Kadınlar: Türk Savunma Sanayi Örneğinde Bir Analiz". *Ekonomik Yaklaşım*, 15(52): 77-93.
- Özmen, K., Bilgin, Ö. E. ve Ubbelohde, G. (2016). "Otel İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak: Sakarya İli Örneği". *1.Uluslararası Turizmde Yeni Jenerasyonlar ve Yeni Trendler Konferansı Bildiriler Kitabı*. 1-3 Kasım 2016, Sapanca, 145- 161.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). "İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(10): 95-106.

- Pai, K. ve Vaidya, S. (2009). "Glass ceiling: Role of Women in the Corporate World". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2): 106-113.
- Palaz, S. (2003). "Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri". *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9): 87-109.
- Parlaktuna, İ. (2010). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi". *Ege Akademik Bakış*, 10(4): 1217-1230.
- Patton, M.Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Pehlivan, P. V. (2017). "Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kuramsal Yaklaşımlar: Bir Literatür Taraması". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31): 497-521
- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2016). "Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 43-65.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (1994). "Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management". *Academy of Management Journal*, 37(1): 68-86.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (2003). "Gender, Gender Identity and Aspirations to Top Management". *Women in Management Review*, 18(1-2): 88-96.
- Pur, N. (1992). *Türkiye'de Kadın İşgücü ve Sorunları*. T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.
- Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). "Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling". *The Academy of Management Executive*, 12(1): 28-42.
- Reinhold, B. (2005). "Smashing Glass Ceilings: Why Women Still Find It Tough to Advance to the Executive Suite". *Journal of Organizational Excellence*, 24(3): 43-55.
- Remington, J. ve Kitterlin-Lynch, M. (2018). "Still Pounding on the Glass Ceiling: A Study of Female Leaders in Hospitality, Travel and Tourism Management". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1): 22-37.
- Riley, N. E. (1999). "Challenging Demography: Contributions from Feminist Theory". *Sociological Forum*, 14(3): 369-397.



- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). "Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1): 35-49.
- Sağ, V. (2001). "Tarihsel Süreç içerisinde Türk kadını ve Atatürk". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1): 9-23.
- Sakallı-Uğurlu, N. ve Beydoğan, B. (2002). "Turkish College Students' Attitudes Toward Women Managers: The Effects of Patriarchy, Sexism, and Gender Differences". *The Journal of Psychology*, 136(6): 647-656.
- Salvador, S.S. ve Breda Z. (2014). "Gender and Tourism: Women's Leadership in the Hotelsector". *Revista Turismove Desenvolvimento*, 5(21): 45-46
- Sanal, M. (2008). "Factors Preventing Womens Advancement in Management in Turkey". *Education*, 128(3): 380-391.
- Sandybayev, A. (2014). "Workplace Mobbing: A Case of Tourism in Northern Cyprus". *International Journal of Business Applications*, 1(1): 14-24.
- Santos, L.D. ve Varejao, J. (2007). "Employment, Pay and Discrimination in The Tourism Industry". *Tourism Economics*, 13 (2): 225-240.
- Sayar, G. (2008). *İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma): Gaziantep İli Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. ve Liu, J. (1996). "Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon?". *Journal of Organizational Behavior*, 17(1): 33-41.
- Schultz, T. P. (1991). *Testing the Neoclassical Model of Family Labor Supply and Fertility*. Yale University Press, New Haven.
- Schwab S. (1986). "Is Statistical Discrimination Efficient?". *The American Economic Review*, 76(1): 228-234.
- Schwartz, F. N. (1986). *Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları*, *Harvard Business Review İş ve Yaşam Dengesi*. Yayın No. 351, MESS, İstanbul.
- Serdaroğlu, U. ve Özkaplan, N. (1998), "İktisat ve Toplumsal Cinsiyet (İktisatta Kadın Kimliği)". O. Çitçi (ed.), 20. *Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, TODAİE, Ankara, 341-348.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Silverman, D. (2018). *Nitel Verileri Yorumlama*.(Çev. Ed. E. Dinç), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- Simão, P. ve Breda, Z. (2014). “Gender and Leadership in the Tourism Sector: The Case of The Restaurants Industry in the City of Aveiro, Portugal”. *Revista Turismo ve Desenvolvimento*, 1(21): 341-352.
- Simpson, R. ve 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(2-3-4): 190-198.
- Sinclair, M. T. (1991). “Women, Work and Skill: Economic Theories and Feminist Perspectives”. N. Redclift ve M.T. Sinclair (Ed.), *Working Women: International Perspectives on Labour and Gender Ideology*. Routledge, London, 1-25.
- Sinclair, M. T. (ed). (1997). *Gender, Work and Tourism*. Routledge, London.
- Solmon, L. C. (1987). “The Quality of Education”. G. Psacharopoulos (Ed.), *Economics of Education Research and Studies*. Pergamon Press, 53-62.
- Sökmen, A. ve Şahingöz, S. A. (2017). “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1): 113-133.
- Sparrowe, R. T. ve Iverson, K. M. (1999). “Cracks in the Glass Ceiling? An Empirical Study of Gender Differences in Income in The Hospitality Industry”. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(1): 4-20.
- Staines, G., Tavis, C. ve Hayagrante, T. (1973). *The Queen Bee Syndrome in The Female Experience*. CRM Books, California.
- Strauss, S. (2008). “Self, Family and Social Effects”. M. A. Paludi (Ed.), *The Psychology of Women at Work: Challenges and Solutions for our Female Workforce, Volume 3*. Praeger Publishers, USA, 4-7.
- Sümer, H. C. (2006). “Women in Management: Still Waiting to Be Full Members of the Club”. *Sex Roles*, 55(1-2): 63-72.
- Şenesen, G., Pulhan, E. ve Özar, Ş. (2000). *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şencan, M. N. M., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi”.

*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1): 241-259.

- Tahmaz, G. S. (2018). “Turizm Sektöründe Kraliçe Arı Sendromu”. G. E. Bayram, A. T. Bayram ve Ö. A. Sürücü (Ed.). *Turizm ve Kadın*, Detay Yayıncılık, Ankara, 165-175.
- Tan, M., Ecevit Y. ve Üşür S. S. (2000). *Kadın-Erkek Eitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*. Tüsiad Yayınları, İstanbul.
- Tekin, Ö. A. ve Gençler, Z. (2016). “Otel İşletmelerindeki İşlere ve Pozisyonlara Yönelik Cinsiyet Algısı”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3): 495-521.
- Thompson A. ve Gray B. G. (1995). “Employment Structure and Poverty: Theoretical Perspectives and Conceptual Frameworks”. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(3): 789-795.
- Thrane, C. (2008). “Earnings Differentiation in the Tourism Industry: Gender, Human Capital And Socio-Demographic Effects”. *Tourism Management*, 29(3): 514-524.
- Toker, B. (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- Tokol, A. (1999). “Dünya’da Kadın İşgücü”. *TİSK, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II*, 28 Nisan 1999, Bursa, 28- 42.
- Tükeltürk, Ş. A. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Tükeltürk, Ş. A. ve Perçin, N. Ş. (2008). “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 113-128.
- Tümen, B. C. (2009). *Turizm Sektöründe Kadın İstihdamının Özellikleri Ve Karşılaşılan Sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER). (2008). *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*. TÜSİAD-KAGİDER, İstanbul.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2013). *Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu (Rapor No: 12)*. TBMM. Ankara.

- Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı. (TESEV). (2019). *Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı*. Tesev Yayınları, İstanbul.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2014). *Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri*. TÜİK, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2019b). *Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri*. TÜİK, Ankara.
- Uguz, S. Ç. ve Topbaş, F. (2014). “Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Emeği: Turizm Sektörüne Betimsel Bir Yaklaşım”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(7): 487-509.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2010). *Global Report on Women in Tourism*, Unites Nations World Tourism Organization, Madrid.
- United States Glass Ceiling Comission. (1993). *Succesfull Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women*. United States Glass Ceiling Comission, New York.
- Üçyıldız, U. H. (2017). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ünlü, S. (2001). *Psikoloji*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No.1288, Eskişehir.
- Varma, A., Stroh, L. K. ve Schmitt, L. B. (2002). “Women and International Assignments: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships”. *Journal of World Business*, 36(4): 380-388.
- Vatandaş, C. (2007). “Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı”. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 35: 29-56.
- Vial, A. C., Napier, J. L. ve Brescoll, V. L. (2016). “A Bed of Thorns: Female Leaders and the Self-Reinforcing Cycle of Illegitimacy”. *The Leadership Quarterly*, 27(3): 400-414.
- Walby, S. (1986). *Patriarchy at Work: Patriarchal and Capitalist Relations in Employment*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Waxman, L. K. (2004). *More Than Coffee: An Examination of People, Place, and Community with Implications for Design*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Florida State University, Florida.
- White, B. (1995). “The Career Development of Successful Women”. *Women in Management Review*, 10(3): 4-15.
- Wilson, N., Wright, M. ve Altanlar, A. (2013). “The Survival of Newly-Incorporated Companies and Founding Director Characteristics”. *International Small Business Journal*, 32(7): 733-758.

- Wirth, L. (2004). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Wolfram, H. J., Mohr, G. ve Schyns, B. (2007). "Professional Respect for Female and Male Leaders: Influential Gender-Relevant Factors". *Women in Management Review*, 22(1): 19-32.
- Wood, W. ve Eagly, A. H. (1999). "The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles". *American Psychologist*, 54(6): 408-423.
- Wood, W. ve Eagly, A. H. (2002). "A Cross Cultural Analysis of the Behavior of Women and Man: Implications for the Origins of Sex Differences". *Psychological Bulletin*, 128(5): 699-727.
- Woods, H. ve Viehland, D. (2000). "Women in Hotel Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5): 51-54.
- Woolf, V. (2017). *Kendine Ait Bir Oda*. (Çev. D. Öztürk). Tutku Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum, Geneva.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum, Geneva.
- Worsfold, P. ve McCann, C. (2000). "Supervised Work Experience and Sexual Harassment". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4): 249-255.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, B., Yirik, Ş. ve Yıldırım, F. (2014). "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3): 25-40.
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları*. (Çev. İ. Günbayı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yücelen, M. ve Özen, A. K. (2010). "Aile Şirketlerinde Kadın Yöneticiler: Başarılı ve Başarısız Kadının Düşmanı Kim?". *International Conference on Entrepreneurship, Family Business and Innovation*. 21-23 Ekim 2010, Ankara, 325-336.
- Zel, U. (2002). "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu". *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35(2): 39-47.

- Zengin, B., Şen, M. ve Taşar, O. (2011). “Marmara Bölgesinde Turizm Lisans Öğrencilerinin Konaklama Sektöründe Cinsiyete Göre Kariyer Düşünceleriyle İlgili Bir Araştırma”. *International Conference on Eurasian Economies*. 12-14 Kasım 2011, Bişkek, Kırgızistan, 217-225.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

### INTERNET KAYNAKLARI

- Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB). (2014). “Turizm İstatistikleri”. <https://aktob.org.tr/turizm-raporlari/> (erişim tarihi: 15.11.2016).
- Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi (KASAUM). (2019). “Akademide Kadın İstatistikleri”. [http://kasaum.ankara.edu.tr/?page\\_id=189](http://kasaum.ankara.edu.tr/?page_id=189) (erişim tarihi: 20.08.2019).
- Aydın, A. (2013). “Çeşitlilik Hayat Kurtarır”. <http://hbrturkiye.com/dergi/cesitlilik-hayat-kurtarir> (erişim tarihi: 17.10.2017).
- Capital (2014). “Kadının Adı Yok”. <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/kadinin-adi-yok> (erişim tarihi: 10.10.2018).
- Catalyst (2013). “Report: 2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors”. <https://www.catalyst.org/research/2013-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors/> (erişim tarihi: 23.01.2017).
- Demirel, A. P. (2015). “Camtavana Nokta Atışı”. <https://hbrturkiye.com/blog/cam-tavana-nokta-atisi> (erişim tarihi: 17.10.2017).
- Equality in Tourism International. (2018). “Sun, Sand And Ceilings: Women in Tourism and Hospitality Boardrooms”. <https://equalityintourism.org/sun-sand-and-ceilings-women-in-tourism-and-hospitality-boardrooms/> (erişim tarihi: 22.06.2019).
- Eşitlik, Adalet Kadın Platformu. (2019). <http://esitlikadaletkadin.org/onlar-digerlerinin-yolunu-acacak-45-kadin-belediye-baskani-oldu/> (erişim tarihi:16.09.2019).
- Glass Ceiling Commission. (1995). “Glass Ceiling Commission- Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital”.

- [https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key\\_workplace](https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace) (erişim tarihi: 11.04.2017).
- Grant Thornton. (2018). “Kadın Yöneticiler 2018”.  
[http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=020901\\_TR&MKL00\\_CODE=GMKLTR&MKL01\\_CODE=GM040](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=020901_TR&MKL00_CODE=GMKLTR&MKL01_CODE=GM040) (erişim tarihi: 15.10.2019).
- Grant Thornton. (2019). “Women in Business: Building A Blueprint for Action”.  
[http://www.gtturkey.com/UD\\_OBJS/PDF/RPRARS/Women-in-business-2019-report-grant-thornton.pdf](http://www.gtturkey.com/UD_OBJS/PDF/RPRARS/Women-in-business-2019-report-grant-thornton.pdf) (erişim tarihi: 12.05.2019).
- Güncel Psikoloji. (2018). “Toplumsal Cinsiyet Rollerini”.  
<https://www.guncelpsikoloji.net/sosyal-psikoloji/toplumsal-cinsiyet-rolleri-h6612.html>  
(erişim tarihi: 12.11.2018).
- Gürcanlı, Z. (2014). “İşte Seçilen Kadın Başkanlar”. <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/iste-seccilen-kadin-baskanlar-26138818> (erişim tarihi: 16.11.2016).
- Ho, Z. (2018). “Revisiting the Glass Ceiling: Career Progression for Women in the Hotel Industry”. <http://www.bu.edu/bhr/files/2012/09/BHR-v1n2-ho.pdf> (erişim tarihi: 29.09.2018).
- Hospitality Industry Pipeline (HIP). (2015). “Women in Tourism and Hospitality: Unlocking the Potential in the Talent Pool”.  
[https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/1269/women\\_in\\_hospitality\\_tourism\\_w\\_hite\\_paper.pdf](https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/1269/women_in_hospitality_tourism_w_hite_paper.pdf) (erişim tarihi:17.09.2016).
- İş Kanunu (2003). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (erişim tarihi:12.07.2017).
- Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM). (2016). “Türkiye’de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın”  
[http://kadem.org.tr/wp-content/uploads/2014/05/kadem\\_tcts\\_kitap.pdf](http://kadem.org.tr/wp-content/uploads/2014/05/kadem_tcts_kitap.pdf) (erişim tarihi: 05.10.2017).
- Kavas, A. (2018). “Türkiye’de Babalar Çocuk Bakamıyor”.  
[https://www.tepav.org.tr/upload/files/15330375176.Turkiye\\_de\\_Babalar\\_Cocuk\\_Bakamiyor.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/15330375176.Turkiye_de_Babalar_Cocuk_Bakamiyor.pdf) (erişim tarihi: 22.08.2019).
- KPMG. (2017). “Kilidi Kırılmak”. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/05/kilidi-kirmak.pdf> (erişim tarihi: 20.06.2018).
- McKinsey Company. (2016). “Women Matter Türkiye 2016 Türkiye’nin Potansiyeli: Kadının İş Dünyasındaki Yeri”.

<https://www.tuseb.gov.tr/enstitu/tacese/yuklemeler/mckinseywomenmatterturkiye2016raporsonuclarisunumu.pdf> (erişim tarihi: 21.06.2017).

Ntumba, L. N. ve McCain, S. L. C. (2011). “Push and Pull Factors: Influence on Female Managers and Executives’ Exit from the Workplace, Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment”.  
[https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=gradconf\\_hospitality](https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=gradconf_hospitality) (erişim tarihi: 15.10.2017).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Statistics Portal. (2019).  
<https://stats.oecd.org/> (erişim tarihi:07.09.2019)

Pwc. (2018). “Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği Araştırması”.  
<https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi/pwc-calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi-arastirmasi.pdf> (erişim tarihi:16.09.2019).

Sabancı Üniversitesi Kuramsal Yönetim Forumu. (2016). “Türkiye’de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler Raporu 2015”.  
<https://gazetesu.sabanciuniv.edu/2016-02/turkiyede-halka-acik-sirketlerde-kadin-direktorler-raporu-2015> (erişim tarihi: 19.10.2019).

Sabancı Üniversitesi Kuramsal Yönetim Forumu.(2018). “Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın 2018 Raporu”.  
<https://iwdturkey.sabanciuniv.edu/sites/iwdturkey.sabanciuniv.edu/files/2018wobturkey-report.pdf> (erişim tarihi:19.10.2019).

Sahadi, J. (2019). “Only 33 Women Now Lead Fortune 500 Companies and That's a Record High”. <https://edition.cnn.com/2019/05/16/success/women-ceos-fortune-500/index.html> (erişim tarihi: 19.10.2019).

Schenk, H. (2016). “Türkiye’de Kadının İstihdamda Adı Yok”.  
<https://www.dw.com/tr/t%C3%BCrkiyede-kad%C4%B1n%C4%B1n-istihdamda-ad%C4%B1-yok/a-19100722> (erişim tarihi: 08.11.2017).

Schlein, L. (2014). “Parlamentolarda Kadın Üye Sayısında Rekor Artış”.  
<https://www.amerikaninsesi.com/a/parlamentolarda-kad%C4%B1n-%C3%BCye-say%C4%B1s%C4%B1nda-rekor-art%C4%B1%C5%9F/1867226.html> (erişim tarihi: 15.11.2015).

Sermaye Piyasası Kurumu. “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”. <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> (erişim tarihi: 13.09.2019).



- Sivil Sayfalar. (2017). “Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu’nda Türkiye: Kadınlar Eşitlik İçin 100 Yıl, Ücret Eşitliği İçinse 217 Yıl Bekleyecek!”. <http://www.sivilsayfalar.org/2017/11/08/kuresel-cinsiyet-ucurumu-raporunda-turkiye-kadinlar-esitlik-icin-100-yil-ucrer-esitligi-icinse-217-yil-bekleyecek/> (erişim tarihi:12.05.2018).
- The Female FTSE Board Report. (2018). “Busy Going Nowhere With The Female Executive Pipeline”.[http://businessschool.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/businessschool/documents/research/Female\\_FTSE\\_Report\\_2018.pdf](http://businessschool.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/businessschool/documents/research/Female_FTSE_Report_2018.pdf) (erişim tarihi: 18.06.2019).
- The Simple Truth (2018). “About the Gender Pay Gap”. [https://www.aauw.org/aauw\\_check/pdf\\_download/show\\_pdf.php?file=The\\_Simple\\_Truth](https://www.aauw.org/aauw_check/pdf_download/show_pdf.php?file=The_Simple_Truth) (erişim tarihi: 09.04.2019).
- Toksoy Redman B. (2012). “Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler”. <https://www.tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (erişim tarihi: 22.08.2019).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2015). “Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması”, <http://ingev.org/wp-content/uploads/2016/05/2014-T%C3%9C%C4%B0K-Gelir-ve-Ya%C5%9Fam-Ko%C5%9Fullar%C4%B1-Ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1.pdf> (erişim tarihi: 26.03.2017).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2016). “Kayıt Dışı İstihdam”. [http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2016\\_79\\_20160630.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2016_79_20160630.pdf) (erişim tarihi: 16.03.2017).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2017). “İşgücü İstatistikleri”. <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (erişim tarihi: 06.07.2018).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2018a). “İşgücü İstatistikleri”. <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (erişim tarihi: 19.10.2019).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2018b). “Türkiye Nüfusu”. [http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059) (erişim tarihi: 19.10.2019).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2019a). “İşgücü İstatistikleri”. <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (erişim tarihi:19.10.2019).
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UNWOMEN). (2015). “Progress of the World’s Women 2015-2016”. <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/poww-2015-2016-en.pdf?la=en&vs=0> (erişim tarihi: 16.10.2019).

- United Nations Development Programme (UNDP). (2018). “Gender Inequality Index”.  
<http://hdr.undp.org/en/composite/GII> (erişim tarihi: 08.09.2019).
- Ücret Eşitsizliği Sürüyor (2016). <https://www.dw.com/tr/%C3%BCcret-e%C5%9Fitsizli%C4%9Fi-s%C3%BCr%C3%BCyor/a-19100461> (erişim tarihi: 12.10.2015).
- Weber Shandwick. (2015). “Yönetim Seviyelerinde Cinsiyet Eşitliği: Bir Paradoks-2030’a Yolculuk”.  
[http://webershandwick.co.uk/wp-content/uploads/2015/10/GenderEqualityReport-FINAL-SEP28\\_ML.pdf](http://webershandwick.co.uk/wp-content/uploads/2015/10/GenderEqualityReport-FINAL-SEP28_ML.pdf) (erişim tarihi: 07.01.2017).
- Weber Shandwick. (2016). “GFP Index 2016”.  
<https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/gender-forward-1pioneer-index-infographic.pdf> (erişim tarihi: 17.09.2017).
- Willis Tower Watson (2015). <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/en-cok-kadin-calisan-sigorta-sektorunde-28387591> (erişim tarihi:16.07.2019).
- World Travel and Tourism Council. (2019). “Driving Women’s Success 2019”.  
<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/2019/driving-womens-success-2019.pdf> (erişim tarihi: 14.07.2019).
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK). (2018). “YÖK Bilgi Yönetim Sistemi”.  
<https://istatistik.yok.gov.tr/> (erişim tarihi: 07.05.2018).
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK). (2019). “Yüksek Öğretim Kurulu Üyeleri”.  
<https://www.yok.gov.tr/kurumsal/yuksekogretim-kurulu-uyeleri> (erişim tarihi: 13.07.2019).
- “81 İlde Sadece 4 Kadın Aday Belediye Başkanı Oldu. (2019). <https://www.ntv.com.tr/2019-yerel-secim/81-ilde-sadece-4-kadin-aday-belediye-baskani-oldu,2-8N0bddwEO2MZu9E8yKAA> (erişim tarihi:16.07.2019).

## EK 1 - YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

### Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Görüşlerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

**Araştırma Sorusu:** “Konaklama işletmelerinin üst yönetim pozisyonlarında (özellikle genel müdürlük) az sayıda kadın yönetici bulunmasının nedenleri nelerdir?”

**Tarih:** ...../...../ .....

**Saat (Başlama):**.....

**Yer:**.....

**(Bitiş):**.....

#### Giriş

Merhaba, adım Cansu SOLMAZ. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı’nda Doktora öğrencisiyim aynı zamanda Aksaray Üniversitesi’nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım. “Yönetimde Kadın Olmak: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Durum Çalışması” isimli bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tepe yönetimindeki kadın yönetici sayısının yetersizliği ve kadınların yönetimde yeterince yer bulamamasının nedenlerinin belirlenmesidir. Elde edilen bulguların kadınların yönetim kademelerindeki temsili noktasında olumlu katkılar sunması beklenmektedir. Bu nedenle aşağıdaki sorulara içten vereceğiniz yanıtların araştırmamız için büyük önemi vardır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Üçüncü şahıslar konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir. Eğer isterseniz, çalışma tamamlandığında sizinle sonuçları paylaşabilirim.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Bu görüşmemizin yaklaşık otuz veya kırk dakika süreceğini tahmin ediyorum. İsterseniz görüşmemize başlayalım.

- **Demografik ve Mesleki Sorular**

1. Yaş:
2. Eğitim durumu:
3. Medeni durum:
4. Çocuk sayısı (varsa):
5. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?
6. Kaç yıldır yönetim pozisyonundasınız?
7. Hangi pozisyon sonrasında bu kademeye geldiniz?

- **Yönetim Kademesi İle İlgili Sorular**

1. Turizm sektöründe kadın olmanın zorlukları var mıdır? Var ise bunları nasıl değerlendirirsiniz?
2. Kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarına yükselememeleri konusunda ne düşünüyorsunuz? Kadının kariyer yolculuğunda ayrımcılığa uğradığını düşünüyor musunuz? Hangi konularda? (işe alım, ücret, terfi, eğitim olanakları vs.)
3. Şu an bulunduğunuz konuma gelene kadarki süreçte birtakım engellerle karşılaştığınızı düşünüyor musunuz? Karşılaştıysanız bunlar ne tür engellerdi? (Kişisel, örgütsel, toplumsal, örgütsel) Bunları aşmak için neler yaptınız?
4. Sizce bulunduğunuz konum aile yaşantınızı etkiliyor mu, etkiliyorsa nasıl? İş-aile dengesini kurabildiğinizi düşünüyor musunuz? Sosyal ve ailevi yaşantınızda fedakârlıklar yaptığınızı düşünüyor musunuz? Özellikle, çocuk sahibi olmak kariyer gelişiminizi ne yönde etkiledi?
5. Rol model olarak gördüğünüz kadınlar (akademisyenler, yöneticiler vs.) oldu mu? Olduysa bu kişiler size nasıl katkı sağladı?
6. Sizce kadın yöneticiler turizm sektörüne ne yönde katkı sağlıyorlar? Kadın perspektifi yönetimde ne gibi bir fark yaratıyor?
7. Sizin bu konumda yer almanızı sağladığını düşündüğünüz karakteristik özellikleriniz nelerdir? Zayıf olduğunu düşündüğünüz yönleriniz var ise bunlar nelerdir?
8. Turizm sektöründe çalışan ve üst düzey kariyer hedefleyen kadın çalışanlara ne tür tavsiyelerde bulunmak isterdiniz?

9. Kadın çalışanların yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilmelerini sağlamak noktasında düşünceleriniz nelerdir? (devlet, şirket politikaları, STK'lar vs.) Otelinizde bu konuya yönelik uygulamalarınız var mı?
10. Yönetici bir kadını bir nesne, bir renk, bir şekil, bir hayvan, bir masal kahramanı, bir tarihsel kimlik ya da bir canlıya benzetmenizi istesem, neye benzetirdiniz? Neden?



## EK 2 - YÖNETİCİ KATILIMI İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Cansu SOLMAZ tarafından yürütülen “Yönetimde Kadın Olmak: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Durum Çalışması” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bir görüşme içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesinde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Mülakatların ortalama 45-50 dakika sürmesi beklenmektedir.
5. Mülakatlar, katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli diğer hususları not edebilecektir.
6. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
7. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşmeye katılmayı kabul ederim.

**Katılımcının imzası**

**e-mail**

**Tarih:**

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve Soyadı</b>	Cansu SOLMAZ
<b>Doğum Yeri- Tarihi</b>	Antalya- 20.04.1987
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Burdur Anadolu Lisesi (2005)
<b>Lisans Diploması</b>	Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Turist Rehberliği (2009)
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD
<b>Tez Konusu</b>	Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Politikalarına Katkıları (2012)
<b>Yabancı Diller</b>	İngilizce
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
<b><u>Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehtiyar V. R., Solmaz C., Üst Can Ç. (2019). “Kadın Akademisyen” Olmak: Turizm Alanındaki Kadın Akademisyenlere Yönelik Bir Metafor Çalışması. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi- Journal of Travel and Hospitality Management, 16(2), 296-318.</li> <li>- Solmaz C., Üst Can Ç. (2017). Öğrencilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. International Journal Of Academic Value Studies, 247-254.</li> <li>- Can M., Solmaz C., Üst Ç. (2016). What Are the Required Criteria to Be Manager in Hospitality Sector in Turkey. Çatalhöyük - International Journal of Tourism and Social Research (1), 331-344.</li> <li>- Yıldırım M., Demirkol Ö., Yıldırım L., Solmaz C. (2016). Tourism in the Electoral Programs of Turkish Political Parties: An Analysis of the 2015 General Elections in Turkey. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(30), 81-96.</li> <li>- Solmaz C. (2014). Yerel Halkın Bölge Turizmine Bakış Açısının Belirlenmesi Burdur’da Bir Araştırma Determining Local People’s Aspect of Tourism: A Research In Burdur. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 91-105.</li> </ul>	
<b><u>Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Can Ç., Solmaz C. (2018). Kars ve Turizm: Yerel Halkın Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 4. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/ Sözlü Sunum)</li> <li>- Solmaz C., Üst Can Ç. (2017). Öğrencilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)</li> <li>- Solmaz C., Üst Ç. (2016). Tuz Gölünde Kuş Gözlemciliği Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. I. Uluslararası Aksaray Sempozyumu, 145-163. (Tam Metin Bildiri/)</li> <li>- Solmaz C., Üst Ç. (2015). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Kars İli Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators, 2, 8-19. (Tam Metin Bildiri)</li> </ul>	

**Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:**

- Üst Ç., Solmaz C., İnaltekin D. (2016). Kars İli Kültürel Mirasının Korunması: Yerel Yönetimlerin Bakışı. II. Sürdürülebilir Turizm Kongresi, 289-304. (Tam Metin Bildiri)

**Projeler:**

- Tuz Gölü'nün Şereflikoçhisar Kalkınmasına Katkısının Disiplinlerarası Bakış Açısıyla Araştırılması ve Potansiyel Kaynakların Sürdürülebilir Kullanımı Hakkında Çözüm Önerileri, Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) Yürütücü: Keskin Köylü M., Araştırmacı: Okumuş O., Yıldız M., Aktaş M. A., Solmaz C., Taş Ü., Yerlikaya M, 01/03/2017 - 25/05/2018

**Kurslar:**

- 12. Araştırma Yöntemleri Semineri, Nitel Araştırma Yöntemleri, Sueno Hotel Beach Side, 27.01.2016 -31.01.2016
- Proje Hazırlama Eğitimi, Proje Döngüsü Yönetimi, Şereflikoçhisar Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, 23.02.2015 -27.02.2015

**İŞ DENEYİMİ**

<b>Stajlar</b>	- Öger Tours, Antalya Dış Hatlar Hava Limanı 2007
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ALTSO Turizm Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, 2017 Şubat-Halen - Aksaray Üniversitesi, Şereflikoçhisar Berat Cömertoğlu Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, 2013 Eylül -2017 Şubat - Antalya Odeon Tours, Fiyat Analiz Sorumlusu, 2012 - Urart Duty Free, Antalya Dış Hatlar Hava Limanı, 2010
<b>E-posta</b>	cnsmlmz@gmail.com cansu.solmaz@alanya.edu.tr