

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ ANA
BİLİM DALI
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ BİLİM
DALI

TURİZM SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARIN
KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ: CAM
TAVAN SENDROMU, KARIYER PLATOSU VE SÜPER
KADIN İDEALİ

Hülya ÜNLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. MEHMET SAĞIR

Konya-2022

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında yanımda olarak bilgi ve tecrübesiyle bana rehberlik eden, desteğini daima yanımda hissettiğim ve tezime çok büyük katkılar sunan kıymetli danışman hocam sayın Doç. Dr. Mehmet SAĞIR’a çok teşekkür ederim.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, kıymetli vaktini ve desteğini hiç bir zaman esirgemeyen bu süre zarfında sabrı ve güler yüzü ile daima destek olan çok değerli arkadaşım doktora öğrencisi Aslı Uğur AYDIN’a teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her alanında maddi manevi benden desteğini esirgemeyerek her zaman yanımda olan sevgili annem Sultan ÜNLÜ ve babam Mehmet ÜNLÜ ‘ye minnettarım.

Ve bu tezi yazmamda en büyük destekçilerim ve en iyi dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı	Hülya ÜNLÜ
Numarası	184265001002
Öğrencinin Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mehmet SAĞIR
Tezin Adı	Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu, Kariyer Platosu ve Süper Kadın İdeali

ÖZET

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında insan kaynağının örgütler açısından büyük önem taşıması yadsınamaz bir düzeydedir. Özellikle kadınların iş yaşamına dahil olmasıyla birlikte toplumsal önyargılardan uzaklaşarak homojen bir örgüt oluşturulması noktasında kadınlar, önemli bir rol oynamaktadır. Kadın ve erkek arasında biyolojik farklılıklar dışında bir fark olmadığının ve her iki tarafın da eşit hak ve özgürlüklere sahip olduklarının özümsemesi, kadınların iş yaşamında aktif bir rol oynayabilmeleri için gereklidir. Aksi halde kadınlar, iş yaşamları boyunca bir çok kariyer engeliyle karşılaşmak zorunda kalmaktadır. Zamanla birer sendroma dönüşen bu engellerin başında cam tavan ve kariyer platosu gelmektedir. Kadınların yükselmelerine engel olma adına özellikle erkekler tarafından yaratılan bu görünmez cam tavan, kadınların kariyer düzleşmesi yaşamalarına ve süper kadın olma ideallerinin son bulmasına neden olmaktadır. Burada önemli olan nokta, cam tavanın ortadan kaldırılması gerektiğinin bilinmesidir. Cam tavan ortadan kalktığında kadınların kariyerlerinde yaşayacakları plato dönemi azalacak/tamamen kalkacak ve süper kadın olma ideallerine ulaşacaklardır.

Bu çalışmanın amaçları dâhilinde, cam tavan sendromunun kariyer platosu ve süper kadın ideali, süper kadın idealinin kariyer platosu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Cam tavan sendromunun kariyer platosu üzerinde pozitif, süper kadın ideali üzerinde negatif, süper kadın idealinin ise kariyer platosu üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, cam tavan sendromu ile kariyer platosu ve süper kadın ideali, süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında ilişki araştırılmıştır. Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında pozitif, süper kadın ideali arasında negatif, süper kadın ideali ve kariyer platosu arasında ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Engelleri, Cam Tavan Sendromu, Kariyer Platosu, Süper Kadın İdeali, Kadın Yöneticiler



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı	Hülya ÜNLÜ
Numarası	184265001002
Öğrencinin Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mehmet SAĞIR
Tezin Adı	Career Barriers Experienced by Women Workers in the Tourism Sector Glass Ceiling Syndrome, Career Plateau and Superwomen Ideal

ABSTRACT

In today's age of information and technology, the importance of human resources for organizations is at an undeniable level. In particular, women play an important role in creating a homogeneous organization by moving away from social prejudices with the participation of women in business life. Understanding that there is no difference between men and women other than biological differences and that both parties have equal rights and freedoms is necessary for women to play an active role in business life. Otherwise, women have to face many career barriers throughout their business life. The glass ceiling and career plateau are the leading obstacles that turn into syndromes over time. This invisible glass ceiling, created especially by men in order to prevent women from rising, causes women to experience career flattening and their ideals of being a trench woman to come to an end. The important point here is to know that the glass ceiling should be removed. When the glass ceiling disappears, the plateau period that women will experience in their careers will decrease/completely disappear and they will reach their ideal of being a super woman.

For the purposes of this study, the effect of the glass ceiling syndrome on the career plateau and the superwoman ideal, and the career plateau of the superwoman ideal were investigated. It has been concluded that the glass ceiling syndrome has a positive effect on the career plateau, a negative effect on the ideal of the super woman, and the ideal of the super woman has a negative effect on the career plateau. In addition, the relationship between glass ceiling syndrome and career plateau and superwoman ideal, superwoman ideal and career plateau was investigated. It has been concluded that there is a positive relationship between the glass ceiling syndrome and the career plateau, a negative relationship between the ideal of the superwoman, and a negative relationship between the ideal of the superwoman and the career plateau.

Keywords: Career Barriers, Glass Ceiling Syndrome, Career Plateau, Superwomen Ideal, Women Workers

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR VE SİMGELER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ	3
1.1. Cam Tavan Sendromu.....	4
1.1.1. Cam Tavan Sendromuna Benzer Kavramlar.....	6
1.1.2. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri	8
1.1.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	9
Çoklu Rol Üstlenme.....	9
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	10
Öğrenilmiş Çaresizlik.....	11
Kraliçe Arı Sendromu	12
Süper Kadın Sendromu	12
1.1.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	13
Örgüt Kültürü.....	13
Örgüt Politikaları.....	14
Mentor Eksikliği.....	15
Sosyal Ağlara Katılamama	16
1.1.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	16
Mesleki Ayrım	16
Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)	17
1.1.3. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları.....	17
1.1.4. Cam Tavanın Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Uygulamalar	18
1.2. Kariyer ve Kariyer Platosu.....	21
1.2.1. Kariyer Platosu Türleri.....	25
1.2.2. Kariyer Platosunun Nedenleri	27
1.2.3. Kariyer Platosunun Sonuçları	30
1.2.4. Kariyer Platosunun İyileştirilmesi.....	31
İKİNCİ BÖLÜM.....	34
2. SÜPER KADIN İDEALİ	34

2.1.	Süper Kadın İdeali Kavramı.....	34
2.2.	Süper Kadın İdealinin Unsurları	36
2.3.	Süper Kadın İdealinin Sonuçları	37
2.4.	Süper Kadın İdealinin Olumlu Yönleri	39
2.5.	Süper Kadın İdealine İlişkin Kavramlar.....	40
2.6.	Cam Tavan Sendromu, Kariyer Platosu ve Süper Kadın İdeali İlişkisi	42
3.	METODOLOJİ	50
3.1.	Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları	50
3.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	52
3.3.	Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	52
3.4.	Araştırmanın Bulguları.....	54
	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	61
	KAYNAKÇA	66
	EKLER	81
	EK-1:.....	81

KISALTMALAR VE SİMGELER

ILO	<i>International Labour Organization</i> (Uluslararası Çalışma Örgütü)
N	Kişi Sayısı
P	Anlamlılık
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
SWS	Süper Kadın Şeması
SWC	Süper Kadın Yapısı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kadın Yöneticiler İçin Cam Tavan Sendromunun Engelleri	8
Tablo 2: Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması	32
Tablo 3: Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenilirlik	53
Tablo 4: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)	53
Tablo 5: Regresyon Analizi Tablosu.....	54
Tablo 6: Korelasyon Analizi Tablosu	56
Tablo 7: Yaşa Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskall-Wallis Testi...	57
Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskall-Wallis Testi	57
Tablo 9: Çocuk Sayısı Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskall-Wallis Testi.....	58
Tablo 10: Toplam Çalışma Yılına Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskall-Wallis Testi	58
Tablo 11: Toplam Yönetici Olma Yılına Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskall-Wallis Testi	59
Tablo 12: Gelir Durumuna Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskall-Wallis Testi	59
Tablo 13: Hipotezlerin Kabul-Ret Durumuna İlişkin Bilgiler	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sembolik Cam Tavan Görünümü	5
Şekil 2: Sembolik Cam Duvar Görünümü	6
Şekil 3: Sembolik Cam Uçurum Görünümü	7
Şekil 4: Kariyer Evreleri	23
Şekil 5: Araştırma Modeli	51



GİRİŞ

Kadınların iş yaşamlarına dahil olmalarıyla birlikte, sosyal hayatlarında karşılaştıkları cinsiyete dayalı ayrımcılık yerini kariyer engellerine bırakmıştır. Kadınların iş yaşamlarında karşılaştıkları sendrom olarak nitelendirilen bu durumlar, kadınların bireysel yaşam ve kariyerlerinde oldukça etkilidir. Kadınların iş yaşamlarında belirli bir düzeye (bu düzey genellikle orta düzey yöneticiliktir) gelebilmektedir. Fakat daha sonra bazı engellere takılarak yükselme durmaktadır. Bu durum cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Gündüz, 2017a, s. 25; Gündüz, 2017b, s. 80). Kadınların, iş yaşamlarında yükselebilmeleri için erkeklerden daha fazla performans harcamak zorunda kalmaları, ancak bu performanslarına rağmen cam tavanlar nedeniyle yükselememeleri sonucunda sadece kadınlar değil, işletmeler de zarar görebilmektedir (Ece, 2020: 105).

Bazı işletmelerde, özellikle erkek egemen yapının görüldüğü, kadınların üst düzey pozisyonlarda çalışmaları istenen bir durum değildir. Bunun nedeni, kadınların hem ev hem özel yaşam hem de iş yaşamında üstlenmeleri gereken sorumlulukların hepsini bir arada yapmasının zor olduğu ve hepsine gerektiği kadar önem vermeyeceklerini düşünmeleridir. Evli ve çocuklu kadınların ise sorumluluklarının daha fazla olduğu göz önüne alındığında, onların bu sorumlulukları almasının daha zor olduğu, bundan dolayı da yönetici pozisyonunda bulunmamaları gerektiği düşüncesi bazı işletmelerde hâkimdir. Kadınlar bu nedenleri kariyerleri için engel olarak görebilmekte ve cam tavan sendromu yaşayabilmektedir. Cam tavan, kadınların kariyerlerinde ilerleme kaydetmeleri noktasında görünmeyen bir engelken, bu engeli atlatamayan kadınlar cam tavan sendromuna maruz kalabilmektedir. Cam tavan, kadınların kariyerlerinde elde edecekleri başarıları engelleyebilirken, kariyer platosu olarak adlandırılan bir durgunluk dönemine girmelerine de neden olabilmektedir. Özellikle yeni bir işe geçiş sürecinde, pozisyonunda bir yükselme olma ihtimalinin olmadığı süreçte veya iş-yaşam dengesinin kurulma aşamasında karşılaşılan bir durum olurken, kalıcı ya da geçici olarak kadınların kariyerinde ilerleme kaydetmesine engel olmaktadır.

Cam tavan, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerinde görünmez bir engeldir. Kadınlar, kariyerlerinde yükseleceklerini düşünürken karşılarına cam tavan çıkmakta ve cam tavanı aşamayan kadınlar ise cam tavan sendromu yaşamaktadır. Erkek egemen işletmeler yapıları gereği, çoğunlukla kadınları iş yaşamında, özellikle de yöneticilik konumunda, görmek istemezler. Özellikle evli ve çocuk sahibi olan kadınların, ev yaşamlarında da çeşitli sorumluluklar edinmek zorunda olduklarında iş yaşamlarına gerekli özen ve önemi vermeyeceklerini düşünmektedirler.

Cam tavanlarla kariyerine engel konulan kadınlar zamanla kariyerlerinde bir durgunluk yaşamaya başlarlar. Özellikle orta yaş döneminde kendini gösteren bu durum kariyer platosu ya da düzleşmesi/durgunlaşması olarak ifade edilmektedir. Plato dönemine giren kadınların kariyerlerinde yükselmeleri kalıcı ya da geçici olarak durmaktadır. Kadınların kariyerlerinde yaşadıkları bu durgunluklar, iş değiştirme sürecinde, iş-yaşam dengesini kurmaya çalışırken ya da terfi imkânı olmadığı durumlarda sıklıkla görülmektedir.

Bu çalışmada genel olarak, hizmet sektöründe kilit bir öneme sahip olan konaklama işletmelerinde yöneticilik yapan kadınların yaşadıkları cam tavan sendromunun kariyer platosu ve süper kadın ideali, süper kadın idealinin kariyer platosu üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmaktadır. Ayrıca, cam tavan sendromu ile süper kadın ideali ve kariyer platosu, süper kadın ideali ile kariyer platosu arasındaki ilişkinin ölçülmesi de amaçlanmaktadır. Araştırmanın sorunsalı olarak, Cam tavan sendromu kariyer platosu üzerinde ne derece etkilidir? Cam tavan sendromu süper kadın ideali üzerinde ne derece etkilidir? Süper kadın ideali kariyer platosu üzerinde ne derece etkilidir? Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasındaki ilişki düzeyi nedir? Cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasındaki ilişki düzeyi nedir? Süper kadın ideali ile kariyer platosu arasındaki ilişkinin düzeyi nedir? sorularının cevabı aranmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ

Kadınlar geçmişten günümüze kadar toplumun gelişmesine birçok yönden katkı sağlayan bir konumda yer almışlardır. Özellikle kendilerine tanınan haklarla birlikte iş yaşamına entegre olmaları, ekonomik özgürlüklerini ellerinde tutmalarına olanak sağlamıştır. Kadın istihdamlarının iş yaşamında artmasıyla birlikte erkek egemen işletmelerde bu durum kadınların karşısına çeşitli engeller çıkarmaya başlamıştır. Kadınların üstlendiği çoklu roller gereği hem ev işleri hem de çalışma hayatına uyum sağlayamayacakları düşüncesi oluşmuştur. Bunun en büyük nedeni iş yaşamındaki yasal düzenlemelerin cinsiyet ayrımcılığı olgusunu önlemede yetersiz kalmasıyla açıklanabilmektedir. Kadınlar bu zorlu iş yaşamlarında çoğunlukla ev işleri ve çocuk bakımını tercih ederek ya da tercih ettirilerek iş yaşamından uzaklaşmaya yönelmektedir. Böylece kadınlar kendilerine güç kazandıracak olan ekonomik faktörlerden mahrum kalabilmektedir (Ece, 2020, s. 12).

Kadınların iş-yaşam dengesini sağlayabilme noktasında sahip oldukları, özellikle doğum öncesi ve sonrasında tanınan haklar onları iş yaşamına adapte etme noktasında katkı sağlamaktadır. Buna rağmen erkek egemen yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde, kadınlar çeşitli kariyer engellerine maruz kalabilmektedir (Yeşilorman, 2001, s. 274).

Kadınlar zamanla her ne kadar üst yönetimde kendilerine bir pay edinseler de karşılaştıkları engelleri aşma noktasında yetersiz kalabilmektedir. Özellikle toplumsal ön yargılardan kaynaklanan, birçok sorunla baş etmeleri gerekmektedir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020, s. 50).

Kadınların iş hayatında karşılarına çıkan engeller üç farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlar (Gündüz, 2017a, s. 35):

- Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere karşı cinsiyetçi tutum sergilemesi ve kadınları değersizleştirerek görmezden gelmesi,
- Kendi hemcinslerinden dolayı karşılaştıkları engeller,
- Kendi kendilerine yarattıkları engellerdir.

Cam tavan sendromu erkeklerden dolayı karşılaştıkları kariyer engeline örnek verilirken, kraliçe arı sendromu hemcinslerinden dolayı karşılaştıkları engellere ve süper anne sendromu ise kendi kendilerine yarattıkları engellere örnek verilebilmektedir. Kadınların toplumda edindiği kimlikleriyle şekillenen bu sendromların nedeni erkek egemen bir anlayışın benimsenmiş olmasıyla ilişkilendirilmektedir (Gündüz, 2017a).

1.1. Cam Tavan Sendromu

Kadınların tarih boyunca birçok kültürde sosyal yaşamlarında erkeklere göre daha dezavantajlı bir yerde olmaları inceleme konusu olmuştur. İş yaşamında özellikle sanayileşme sonrasında çalışmak isteyen kadınlara karşı bir önyargı bulunmaktadır. Bu önyargılara bağlı olarak kadınların örgütlerde özellikle üst kademe yöneticilik pozisyonuna gelmesinde görünmez ve yapay bir engel bulunmaktadır. “Cam tavan” olarak açıklanan bu görünmez ve yapay engel, ilk olarak 1986 yılında Amerikan gazetesi olan Wall Street Journal’da, akademik olarak ise Morrison’un makalesinde yer almıştır (Gündüz, 2017a, 2017, s. 25).

Cam tavan, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerinde görünmez bir engelle durduruluşları olarak açıklanabilmektedir. Kadınların iş yaşamlarında kariyer yapmalarına, bundan dolayı elde edecekleri mesleki doyuma ulaşmalarına ve örgüte sağlayacakları potansiyel faydalarına engel olan bir sendromdur. Özellikle cinsiyet ayrımcılığı taşımasından dolayı, insani, ekonomik ve toplumsal anlamda kalkınma sağlamayı da engelleyen bir yapısı vardır (Özcan, 2020, s. 304-305).

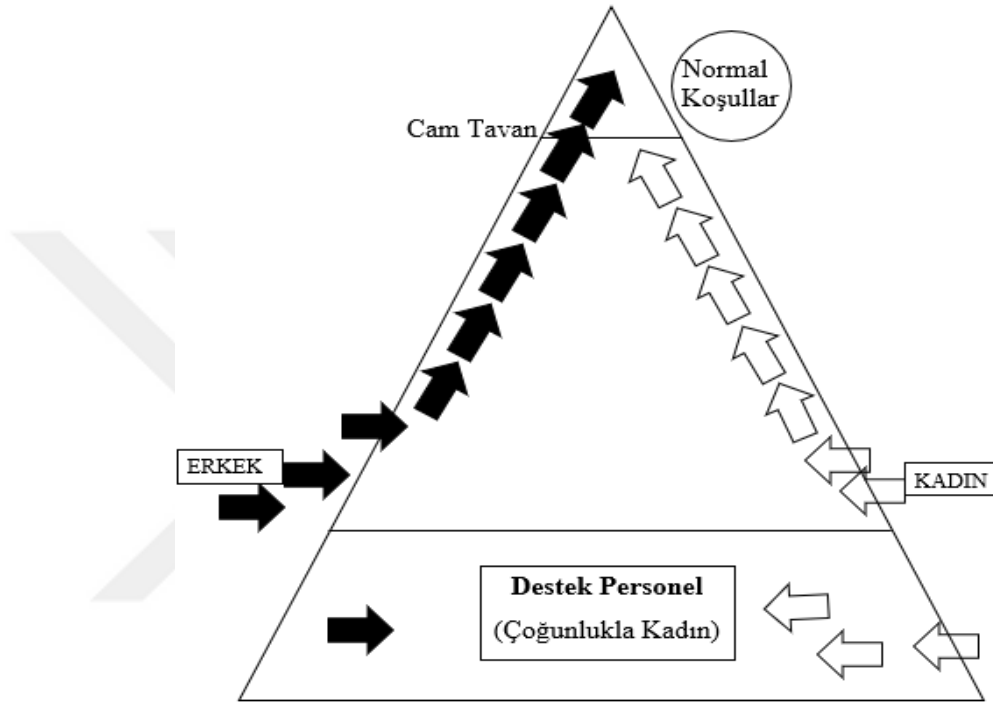
Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde (İpçioğlu vd., 2018, s. 687-688);

- Kadın çalışanların kariyerlerini sınırlandıran bir yapıda olduğu,
- Görünmeyen ve aşılması zor bir engel olduğu,
- Ön yargılar ve cinsiyetçi yaklaşımlara dayandığı,
- Sektör yapısı veya kişisel özelliklerinin önemsiz olduğu,
- Kadının sadece kadın olmasından dolayı ortaya çıktığı söylenebilmektedir.

Kadınların cam tavan sendromuna yakalanmalarındaki önemli nokta, her ne kadar erkeklerle aynı işi yapsalar da kadınların kariyer olarak elde ettikleri noktanın

erkeklerden daha geride olmasıdır. Buna benzer bir şekilde kadınların erkeklerden daha az ücretle çalıştıkları da görülmektedir. Bunun nedeninin ise erkeklerin evi geçindiren kişi rolünde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir (Gündüz, 2017a, s. 27).

Şekil 1: Sembolik Cam Tavan Görünümü



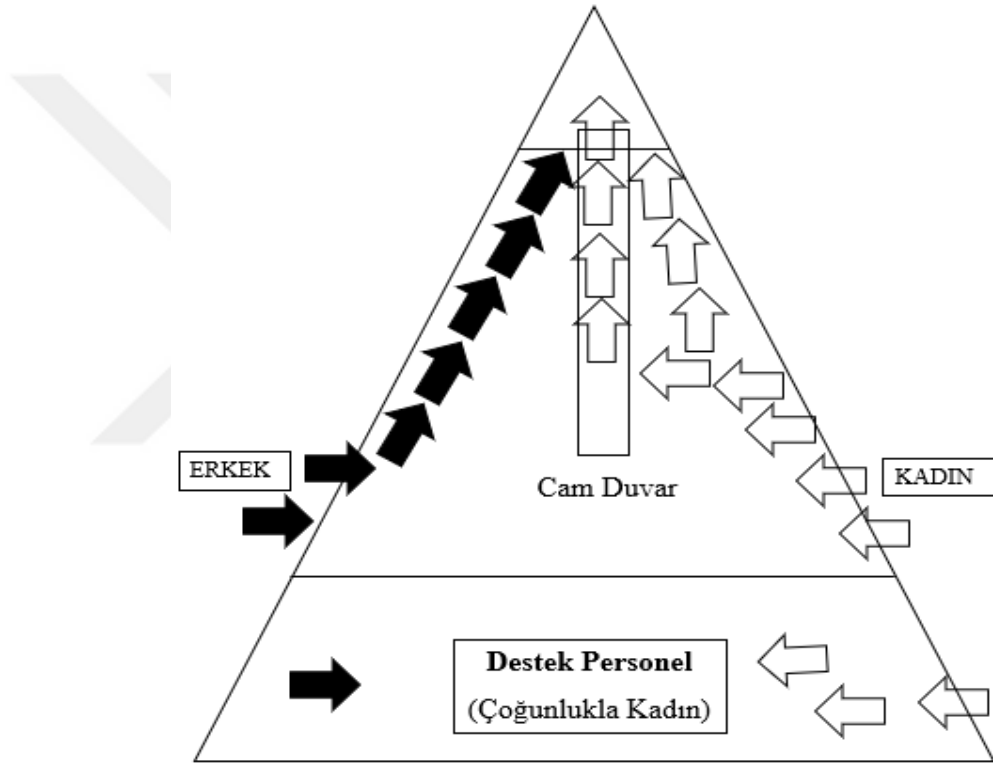
Kaynak: Wirth, 2001'den uyarlayan Yıldız vd., 2016, s. 1136

Şekil incelendiğinde, alt kademede yer alan destek personelinin çoğunlukla kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Kadınların çoğunluk olarak destek personel olarak kullanılmalarının en önemli nedeni, kadınların örgüte genellikle en alt kademedan başlayabilmeleridir. Buna ek olarak kadınlar, kilit öneme sahip olmayan pozisyonlarda kendilerine yer bulabilmektedir. Üst kademelere gidildikçe erkek çalışanların daha çok aktif oldukları ve kadınların belirli bir kademedan sonra ilerleyemedikleri görülmektedir. Piramidin üst noktasına bakıldığında ise kadınların üst düzey yönetici olmalarında karşılarına bir engel çıktığı, erkeklerin ise neredeyse sorunsuz ilerledikleri görülmektedir. Kadınların sıklıkla karşılaştıkları bu engel cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Yıldız vd., 2016, s. 1136; Ece, 2020, s. 66).

1.1.1. Cam Tavan Sendromuna Benzer Kavramlar

Cam tavan sendromu birçok çalışmada farklı isimlerle adlandırılrsa da hepsi kadınların kariyer basamaklarında karşılaştıkları görünmez engelleri ifade etmektedir. Sıklıkla karıştırılan ya da birbirleri yerine kullanılan, ancak özü itibariyle kadınlara yönelik görünmez bir yapıda olan bu kavramlar *cam duvar*, *ters cam tavan*, *ikinci cam tavan*, *yapışkan zemin*, *cam uçurum*, *cam labirent* şeklinde sıralanabilmektedir (Gül ve Oktay, 2009, s. 426-427).

Şekil 2: Sembolik Cam Duvar Görünümü



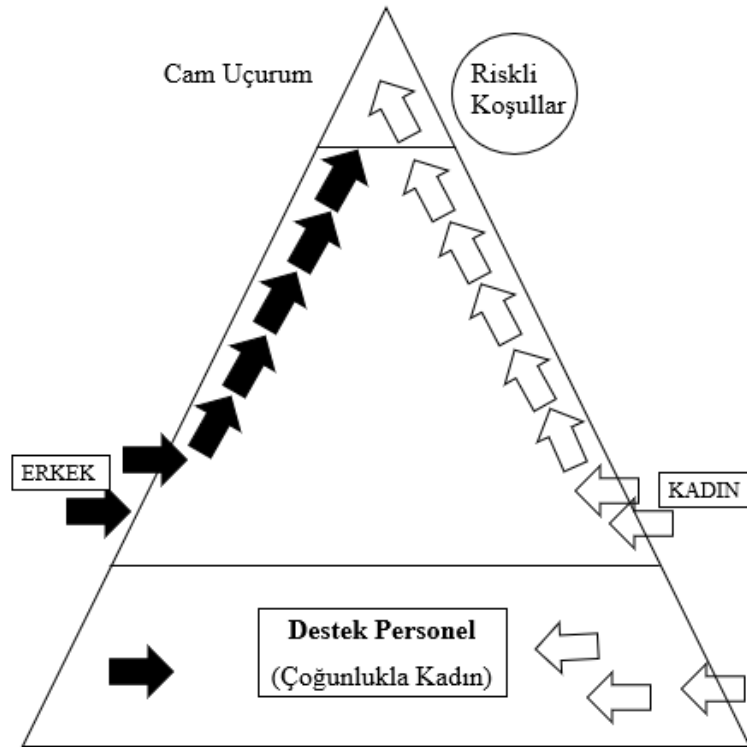
Kaynak: Wirth, 2001'den uyarlayan Ece, 2020, s. 71.

Cam duvar, kadınların çalıştıkları pozisyon dışında başka herhangi bir pozisyona (dikey ya da yatay) geçememeleri için önlerine örülmüş görünmez bir engel olarak ifade edilmektedir. Kadınlar yetenekleri doğrultusunda kendilerine uyduğunu düşündükleri bir pozisyona geçmek isteseler de o pozisyonun erkekler için daha uygun olma düşüncesi bu duvarların var oluşunu açıklamaktadır. Beton tavan olarak da adlandırılan cam duvar, büyük ölçüde zor ve aşırı rekabete sahiptir. Özellikle beyaz kadınlara karşı azınlık olan kadınların daha sert engellerle karşılaşması anlamına gelmektedir. Cam tavanın aksine yatay görevlerde çalışanların kendilerine bir

pozisyon bulamamaları olarak açıklanmaktadır. Beton tavanın olduğu örgütlerde kadınlar kendi beceri ve yetenekleri dahilinde her ne kadar benzer başka pozisyonlara geçmek isteseler de yöneticiler tarafından o pozisyonun erkek çalışanlar tarafından doldurulmasını istendiğinde, görev yaptığı pozisyonla aynı konumdaki başka pozisyonlara geçiş yapamamaktadır (Ece, 2020, s. 71).

Ters cam tavan, erkeklerin kadın yoğun sektörlerde kariyer yaptıklarını anlatmaktadır. *İkinci cam tavan*, ikinci engel anlamına gelmektedir. İlki bile oldukça zor bir süreçken ikinci bir cam tavanla karşılaşılması kadınların üst kademelere ilerlemesini oldukça güç bir duruma getirmektedir. *Yapışkan zemin*, belirli bir grup insanı tanımlamak için kullanılmaktadır. Sekreterler, hemşireler, garsonlar veya kamu sektöründe çalışan kadınların terfi alamamaları ve aynı ücretle çalışmalarını ifade etmektedir. *Cam uçurum*, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları zorlukları ve kadın liderlerin üst pozisyonlar için tehlikeli olduğunu ve olumsuz sonuç riskini artırdığını ifade etmektedir. *Cam labirent* ise yapısı gereği iş hayatındaki çalkantılı engelleri anlatmaktadır (Gül ve Oktay, 2009, s. 427).

Şekil 3: Sembolik Cam Uçurum Görünümü



Kaynak: Wirth, 2001'den uyarlayan Yıldız vd., 2016, s. 1136

Şekil 1 ile açıklanan cam tavanın aksine Şekil 3’te riskli durumlar söz konusu olduğunda, kadın çalışanların zaten başarısız olacakları düşüncesi ile onların bir üst kademeye çıkarılması olarak ifade edilen cam uçurumda, erkek yöneticiler bir üst pozisyona çıkmak istememektedirler. Her ne kadar kadınlar cam tavanı geçseler de cam uçurumda takılıp kalmaktadırlar. Kadınların yükseldiği bu pozisyon yapısı gereği, kadınları başarısız olduklarında işten ayrılmaya ya da istifa etmeye itecek bir duruma getirebilmektedir (Yıldız vd., 2016, s. 1137).

1.1.2. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri

Kadınların sıklıkla karşılaştığı cam tavan sendromu küresel bir sorun halini almıştır. Cam tavanı anlamak için öncelikle kadınların karşılaştığı engelleri oluşturan farklı faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Cam tavan sendromunda çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller, *bireysel faktörler*, *organizasyonel faktörler* ve *sosyal faktörler*dir (Akdemir ve Duman, 2017, s. 518).

Tablo 1: Kadın Yöneticiler İçin Cam Tavan Sendromunun Engelleri

Bireysel Faktörden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörden Kaynaklanan Engeller
Çoklu rol üstlenme, Kadınların kişisel tercih ve algıları,	Örgüt kültürü ve politikası, Mentor eksikliği, Sosyal iletişim ağlarına dahil olamama,	Meslek ayrımı, Cinsiyet ile ilişkilendirilen kalıplaşmış ön yargılar (Stereotipler)

Kaynak: Karaca, 2007, s. 53.

Tablo 1’e ek olarak Gündüz (2017a, s. 26-27)’e göre ise cam tavan sendromunun yaşanmasına sebep olan çeşitli durumlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- Kadınların iş yaşamlarından yönetici pozisyonunda çalışmaya yeni başlamaları,
- Kadınların çalışma alanlarının kısıtlı olması,
- Örgütlerin işe alım ve terfii politikaları gereği cinsiyet ayrımcılığı yapmaları,
- Erkek egemen bir örgüt yapısının olması,
- Kadının yerinin evi olduğu ve iş yaşamında yeri olmadığı düşünce yapısının benimsenmesi,

- Anne olan kadınların doğum, süt vb. izinlerle işlerine ara vermeleri,
- Örgütlerde kreş, çocuk bakım vb. imkanların bulunmaması,
- Kadınlarda görülen kraliçe arı sendromu,
- Erkeklerin kadınları birer baş belası olarak gördükleri helen sendromu,
- Erkeklerde sıklıkla görülen erkek dayanışması olarak adlandırılan old boys' network vb. şeklindedir.

Tüm bu unsurlar incelendiğinde, genellikle örgütleri kuran ve yönetenlerin erkek olmasından dolayı yönetim ile ilgili kurallar, değer ve yargıların erkekler tarafından ya da erkek egemen bir yapı tarafından belirlenmiş olması, bu yapının sosyal yaşamda da varlığını sürdürmesi, kadınların üst yönetime yükselmelerinde kadınların aleyhine olan önyargılar ve toplumsal kuralların pekişmesine ve kadınlar için olumsuz bir durum haline gelmesine sebep olmuştur (Akşit-Aşık, 2014, s. 91).

1.1.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların terfilerinden kaynaklanan ve dengesizliğe yol açabilecek sorumluluklardan kaçmaya çalıştıkları gerçeğiyle ilgili bireysel seçimler ve algılar mevcuttur. Kadınlar terfi aldıklarında/alacaklarında aile yaşamlarının etkilenebileceğini düşünme eğiliminde olmakla birlikte, bu fikir onların mücadelesini durdurarak özgüven eksikliğine yol açarak diğer kadınları rakipleri olarak görmelerini sağlamakta ve bu durum da cam tavanı meydana getirmektedir (Güler, 2013, s. 59-60).

Kadınlar, iş-yaşam dengesini kuramadıklarında iş yaşamlarına yeteri kadar zaman ayırmadıklarından gerekli sorumluluklarını yerine getirememektedir. Bu nedenle kadınların kendileri tarafından koyulan *çoklu rol üstlenme* ve *kadınların kişisel tercih ve algıları* şeklinde iki engel vardır (Barutçigil, 2002, s. 201).

Çoklu Rol Üstlenme

Kadınların anne ve iş kadını olmak üzere iki rolü vardır. Bu ikili rollerin genellikle birbirleri üzerinde olumsuz etkisi vardır. Böylelikle iş ve aile yaşamının beklenen rollerini dengelemek için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Örtüşen roller ve bu rollerdeki tutarsızlık, rol çatışmasına neden olabilmektedir. Rol çatışması kişisel eksiklikten çok rollerin yapısı ile ilgilidir (Anafarta vd., 2008, s. 117; Özünlü, 2013, s. 39-40). Tek bir role odaklanmak, kadınları diğer sorumluluklardan

mahrum bırakıyor gibi görünmektedir. Bu nedenle roller arasındaki çatışma kaçınılmaz olmakla birlikte, onları günlük yaşamlarında strese sokmaktadır (Ruderman vd., 2002, s. 370).

Kadın yöneticiler iş yaşamındaki başarısının yanı sıra aynı zamanda, aile yaşamlarında da mutlu olmak istemektedir. Her ikisinde de başarılı olma çalışması, kadın yöneticileri suçluluk duygusu yaşamasına sebep olabilmektedir. İş ve aile yaşamını dengede tutma zorluğu tercihlerini sıralamayı zorlaştırmaktadır. Kadınların sorumlulukları, özellikle çocuk yetiştirmekte oldukça fazla olmasından dolayı çalışma ortamında adaletsizliğe sebep olmaktadır (Yelkikalan, 2006, s. 50).

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Cam tavan üzerine yapılan araştırmalarda kadınların kariyer gelişimine etki eden en önemli etkenlerden birisinin kadınların kendi olduğu söylenmektedir. Kadınların kendine koyduğu engeller cinsiyet rollerine dair sergiledikleri tutum, toplumsal değerleri sorgulamaksızın içselleştirmek, özgüven yetersizliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek vb. şeklindedir. Kadınlar kendi cinsiyetlerinin gücüne inanmamaktadırlar. Bu durum kadınlarda güvensizlik duygusunu da beraberinde getirmekte ve yönetme isteğinden daha çok yönetilme isteğiyle devam etmelerine sebep olmaktadır. Kadınlar sosyal değerleri sorgulamadan kabul etmekte, kendilerine yeterince güvenmemektedir. Sisteme olan bu inançsızlıkları, *toplumda kadının yeri nedir?* sorusuna yanıt bulamama gibi düşünceler kadının önüne engel oluşturmakta ve bundan dolayı da kendilerini değiştirme gücünü bulamamaktadır (Günden vd., 2012, s. 24).

Cam tavan sendromu, kadının kendi önüne koyduğu engeller neticesinde de oluşabilmektedir. Kadınların kariyer yaşamlarında nasıl olsa yükselemem diyerek kendilerinde yarattığı özgüven eksikliği bunun yanı sıra, aile yaşantısına gerekli vakti ayıramayacağı düşüncesi, erkeklere oranla kadınları kendisine rakip görmesi örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda çevresel faktörlerin de çok büyük etkisi mevcuttur. Erkeklerin kadınlar kariyerini bir noktada sonlandırıp ailesine daha fazla zaman ayıracak düşüncesi, kadının erkeğe göre daha az becerikli, daha az başarılı olması, liderlik açısından ise kadınlar gerekli yeteneklere sahip değil gibi tanımlamalarda

bulunması kadınların kariyer basamaklarında yükselmesinin önünde engel teşkil etmektedir (Örücü vd., 2007, s. 120).

Kadınlar kendisine olan inancının zayıflığından ve kariyerinde başarılı olamayacağı düşüncesinden dolayı, onlara verilen önemli görevleri üstlenmekten kaçınılmaktadırlar. İngiltere’de Onkoloji kliniğinde kadınlar üzerinde yapılan bir araştırmada kadınların seyahat etme, çocuklarına ve ailesine vakit ayırmak istemesi ve uzun çalışma saatleri sebebiyle kişisel olarak kariyerlerinde yükselmek istememektedirler (Akdemir ve Duman, 2017, s. 518; Finn, 2017, s. 1). Kadınların aile yaşantısının zarar göreceği düşüncesine kapılması karşılaştıkları herhangi bir kariyer engeline kolaylıkla vazgeçmesi kadınların kariyer hedeflerine isteksiz olduklarını göstermektedir (Akşit-Aşık, 2014, s. 88).

Kadın çalışanları kişisel tercihleri ve algıları nedeniyle engelleyen birçok neden olabilmektedir. Bunların başında annelik içgüdüğü gelmektedir. Kariyer yapmak yerine çocuklarına bakmayı tercih eden kadınları kariyer yapmaktan uzaklaştırmaktadır. Bununla birlikte, kadınların kariyerine devam etmek istemediğini ya da yapmak istediğini ancak bir engel durumunda aile ve aile arasında denge kurmanın zor olduğu için kariyerinden kolayca vazgeçebileceğini savunan başka bir yaklaşım da mevcuttur. Bunun yanında iş hayatı, kadınların bireysel becerilerini veya bir iş için eğitimlerini yeterince düşünmemeleri de kendilerine engel olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 21).

Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, yöneticilerin yanlış ve saçma olsa bile dayatmalarına karşı koşulsuz olarak uyum gösterme ve sonucunda vicdan azabı ya da suçluluk hissetmemektir. Her söylenenin bu anlamda koşulsuz olarak yapılması, aslında eylemin yapılmasının zorunlu olmadığına farkına varılmamasıyla sonuçlanmaktadır. Sadece yöneticilerin söylediklerinin eyleme dönüştürülmesiyle sosyal bir davranış haline gelen öğrenilmiş çaresizlik, yöneticiler değişse de durumun asla değişmeyeceği gerçeğinin bilinmesidir (Gündüz, 2017a, s. 30-32).

Öğrenilmiş çaresizliğin nedenleri arasında cinsiyet yer almaktadır. Kadınlar toplumdaki rollerinden bir başarı ya da takdir görmezlerse, zamanla daha karamsar ve özgüveni eksik kişiler olmakta ve öğrenilmiş çaresizliğe yakalanmaktadırlar. Özellikle

özgüven eksikliği yaşayan kadınlar, öz yeterliklerinin de düşük olduğu düşüncesine kapılabilmektedir (Erdoğan, 2020, s. 386).

Kraliçe Arı Sendromu

Kadın yöneticilerin iş ortamında sergiledikleri davranışların zamanla erkek yöneticilerin davranışlarına benzemesi, diğer kadın çalışanların erkek yöneticilerin tepkilerine benzer tepki göstermeleri kraliçe arı sendromu olarak açıklanmaktadır. Bu sendromda, kadın yöneticiler erkek yaklaşımlarını kabullenip diğer kadınlarla olan rekabetini ise ortadan kaldırmak istemektedir (Zel, 2002, s. 42).

Kraliçe arı sendromu, kraliçe arılar olarak görülebilecek kadınlar ile onların astları için ve aynı zamanda bir grup olarak kadınların sosyal konumu için belirli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bir kraliçe arı gibi davranan kadın, erkeklerin egemen olduğu örgütlerde başarılı olabilecek, ancak kendisine bağlı genç kadınların başarılı olmaları ve kariyerleri açısından destekçi olmamaktadır (Derks vd., 2011, s. 520). Bu özelliği ile kraliçe arı, emrindeki kişilere zorbalık etmekte ve diğer kadınların kariyer gelişimini engelleyici davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar göz önüne alındığında, eğer kıdemli bir kadın liderin kraliçe arı olarak bir itibarı varsa, daha az kıdemli pozisyonlardaki kadınlara genellikle onunla çalışmaktan kaçınmaları tavsiye edilmektedir (Zhao ve Foo, 2016, s. 1).

Erkek egemen iş yaşamında kariyer basamaklarında yükselmiş kadınlar kendi hemcinslerinden uzak durmakta ve aralarına mesafe koymaktadır. Bu durum kadınların iş yaşamını zorlaştırmaktadır. Kraliçe arı sendromu iş hayatında ve kariyerinde profesyonelleşmiş kadınlarda sıklıkla görülmektedir. Bu kadınlar erkek egemen iş hayatına uyum sağlamış ve rakip ya da astı olan kadın çalışanlara destek olmayı tercih etmemektedir. Kraliçe arılar kadın yöneticilerden daha çok erkek yöneticilere ait özellik gösterirler. Psikolojik ya da fiziksel diğer çalışanlarla daima mesafelidirler. Var olan cinsiyet hiyerarşisini kabullenip bu duruma destekte bulunmaktadırlar (Baykal-Narcıkara, 2018, s. 163).

Süper Kadın Sendromu

Süper kadınlar hayatlarını kontrol altında tutabilme gayesiyle yola çıkan kadın çalışanlardır. Hayatlarının mükemmel bir boyutta olduğu, her türlü zorluğun

üstesinden geleceği, tüm bu sürecin onları strese sokmayacağı, rol çatışmasına girmeyeceği ve mükemmel bir kadın çalışan olarak rol sergileyeceği düşünülmektedir (Steed, 2013, s. 13).

Süper kadın olabilme arzusundaki kadın çalışanların süper olabilmenin aksine yaşadığı bazı sorunlar olduğu söylenebilmektedir. Bu amaç uğruna çaba harcarken hem fiziki olarak hem de ruhen çöküntüler yaşayabilmektedirler. Hatta bazen sağlıklarını ihmal ettikleri için hastalanabilmektedirler. Kusursuz olma amacıyla yola çıkan kadın çalışanların çaba sarf ederken yorgun düşmesi de mümkündür (Kanbur ve Salihoğlu, 2015, s. 660).

1.1.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Örgüt kültüründe hâkim olan erkek odaklı düşünceler ve erkeklerin kadınlardan daha iyi yönetici olacağına dair bir inanın olması, kadınların kariyerinde engel oluşturmaktadır. Bu düşünceyi benimseyen bir örgüt kültüründe, erkeklerin kariyerlerinde ilerlemesi daha mümkündür. Yine kadınlara daha zor liderlik pozisyonları verilirken erkeklere daha rahat pozisyonlar verme odaklıdır. Bu durum sonucunda kadınlarda tükenme yaşanmaktadır (Ryan ve Haslam, 2006, s. 43-44)

Önyargılara sahip erkek çalışanlar, kadınların kariyer basamaklarında yükselmesini istememenin yanı sıra, kadınların terfi almaları için de engel teşkil etmektedir. Aynı zamanda erkek çalışanların kadın çalışanlar üzerinde çalışma ortamında baskı kurması sebebiyle, kadın çalışanlar strese yönlendirilmekte ve bu durum ise kadın çalışanların performanslarında azalma olmasına yol açmaktadır. Bu durum ise kadınların terfi almasında negatiflik oluşturmaktadır (Nandy vd., 2014, s.138).

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içinde geliştirdikleri gelenek, anlayış ve normlar bütünüdür. Örgütsel davranışlar da örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 400-401). İş hayatında cinsiyetlendirilmiş işletmeler ile ilgili inançlar görülmektedir. Örgütsel hiyerarşiler, iş tanımları ve gayri resmi işyeri uygulamaları, çalışanların cinsiyet ve cinsiyetlendirilmiş özelliklerine ilişkin temel varsayımları açıklar. Bu nedenle, bu

inançlar kadınların daha yüksek pozisyonlara gelmesini engellemektedir (Tuncer, 2019, s. 177-178).

Morrison ve Glinov (1990)'a göre üst düzey yöneticilerde cam tavanı oluşturan altı büyük örgütsel engel bulunmaktadır. Bunlar, desteklenmeyen faktörleri içeren çalışma evresi, zayıflık olarak görülen çeşitlilik, farklılıklar nedeniyle insanları grup faaliyetlerinden dışlama, yönetime insan yetiştirememe, örgütsel bilinçte ve örgütsel anlayışta ilerleme eksikliğidir. Böylelikle kadınların kendilerini erkek odaklı örgütsel kültürlerde gösterme fırsatları azalmakta ve kadınların üst yönetime ulaşmasını engelleyen örgütsel kültürden kaynaklanan cam tavan engeli bulunmaktadır (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007, s. 261).

Kadın çalışanların kariyer basamaklarında ilerleyebilmesi için örgüt kültürü büyük rol taşımaktadır. Bazı örgütler tüm çalışanlara eşit şartlar sağlarken bazı örgütlerde ise kadınların daha fazla çalışıp başarılı olabilmek için daha fazla çaba sarfetmesi gerekmektedir. Erkek egemen örgütlerde kadına fazla değer verilmemesinin yanı sıra, kadınlara verilen rollerin dışına çıkılması istenmemektedir. Kadın yöneticiler bazı pozisyonlara uygun bulunmazken aynı zamanda kendilerini kanıtlanmasi için izin de verilmemektedir. Bu durum ise kadınların önüne koyulmuş büyük ama görünmez bir engeldir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6). Örgüt kültürü cam tavanı azaltmak hatta engellemek için oldukça önemlidir. Kariyer açısından da cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçilmesine katkıda bulunmaktadır (Hoşgör vd., 2016, s. 349).

Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları ise performans sistemleri, işe alımlar, kariyer geliştirme ve yararlanmadır. Örgüt politikaları, örgüt kültürüyle ilişkili olmasından dolayı, kadınların önünde büyük engel oluşturmaktadır. Kadınlar örgütlerde aleyhine olan birçok durumla karşılaşabilmektedir. Bu dezavantajlı durumlar örgüt politikaları ile doğrudan bağdaştırılabilir. Örgütte kadınlar pek çok sorunla karşılaşmasının yanı sıra, işe alım aşamasında da birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Uygulamalarda karşılaşılan eşitsizlik sebebiyle örgüt politikaları kadınların yükselmesini engellemektedir. Bazı örgütlerin sadece erkeklerle çalışmak istemesi kadınların kariyer yaşamlarında olumsuz etkiye sebep olmaktadır. Bazı örgütlerde daha seçme ve yerleştirilme aşamasında engelle karşılaşılmaktadır. Bazı örgütlerde ise erkeklere sunulan birtakım

ayrıcalıklar (iş amaçlı seyahatler, şehir dışı görevlendirmeleri vb.) kadınlar için negatif bir durum olarak görülmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6; Tunç ve Özmen, 2016, s. 8).

Kadının mutlaka bir problem yaratacağı düşüncesi ile iş seyahatleri, yurtdışı programlarına kadınların yetenekleri daha uygun olsa bile erkekler tercih edilmektedir. Kariyer ve deneyim programlarına kadının dâhil edilmemesi kadınlara cam tavan engeli oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6).

Mentor Eksikliği

Cam tavanı olumsuz etkileyen en önemli faktörlerden birisi de örgütte mentor olmaması ya da mevcut yol göstericinin erkek olmasıdır. Mentorlar güvenilir bir arkadaş danışman ve rehber olmasının yanı sıra liderlik konusunda da oldukça tecrübelidir. Mentorun temel rolü ise sorumluluğundaki çalışana cesaret vermek ve güçlendirmektir (Oliver ve Aggleton, 2002, s. 30; Hoşgör vd., 2016, s. 349).

Mentorluk ilişkileri genellikle çalışanların bir organizasyonda ve kariyerinde sosyalleşmesini sağlayan bir araçtır (Donaldson vd., 2000, s. 233). Günümüzde kadınlar işten çok kariyere önem vermekte ve bu tür planlamalarda uzun vadeli kariyer planlaması yapmaktadır. Bununla birlikte, üst düzey pozisyonlarda olan erkekler, genç kadınlara göre genç erkeklere mentorluk teklif etme olasılıkları daha yüksektir. Genç kadınlar, herhangi bir yanlış anlaşılmayı önlemek için ileri yaş ya da yaşlı erkeklerden mentorluk istemektedirler (DeLaat, 1999, s. 11).

Kadınlar için önemli bir unsur olan mentorluk, kadınların kariyer gelişimlerine katkı sağlamakta, onları bilinçlendirmekte ve engelleri aşma noktasında destek sağlamaktadır. Kadınlar böylece, özgüvenli, farkındalık sahibi ve yeteneklerini nasıl sergileyeceğini bilen kişiler olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7).

Profesyonel ve bireysel gelişimi sağlayan örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz bir üyesi arasındaki birebir ilişkidir. Erkek çalışanlar için mentorluk ne kadar önemliyse kadın çalışanlar içinde o kadar gereklidir. Özgüven kazanma, farkındalık yaratma ve yeteneklerini keşfetmede kadın yöneticiler için mentorluk önemlidir. Kadın mentorlar diğer kadınlar için de bir cesaret kaynağı olmaktadır. Mentorluk yapabilecek kadın sayısının az olması kadınların önünde engel teşkil

etmektedir. Kadınların erkeklere göre daha az sayıda olmaları ve kadın çalışanların mentorluk yapmak istememesi kadın çalışan mentor bulmasını zorlaştırmaktadır (Akşit-Aşık, 2014, s. 89; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7).

Sosyal Ağlara Katılamama

İnsanlar, çeşitli yönetim seviyelerini neyin motive ettiğini, hangi projelerin üst kademelerin dikkatini çektiğini, boş olan pozisyonların hangileri olduğu ve bu pozisyonlara kimin uygun olduğunu organizasyonlardaki ağlar aracılığıyla anlayabilir. Ağlara katılmak mümkün ama kadınlar hala bu ağların dışında kalmaktadır. Kadınlar genellikle erkek egemen “yaşlı erkek ağıyla” etkileşime girememekte ve bu nedenle temaslara, fırsatları reddetmektedirler (Davidson ve Cooper, 1992, s. 129).

Bir amacı gerçekleştirmek için özel bağlantılar kurma anlamına gelmektedir. Kurulan şebekeler sayesinde insanlar birçok bilgiye ulaşabilmektedirler. Onları nelerin motive edebileceği, hangi mevkilere kimin aday olduğunu bu ağlar sayesinde öğrenmektedir. Erkekler bu ağlara rahatlıkla katılırken kadınlar katılamamaktadır. Kadınlar, ağlar bencil ve sahte duygulara dayandığı için bu ağlardan yardım almamaktadır. Erkekler ise kariyer ilerlemede ağın önemini kavramış ve bu durumdan faydalanmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7).

1.1.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınlar sıklıkla toplum kaynaklı engellerle de karşılaşmaktadır. Toplumda kadına belirlenen roller olmakla birlikte, kadının kariyer engellerini aşmada en büyük faktörlerden birisi de toplumsal baskıdır. Belirlenen roller aynı zamanda bazı önyargıları veya stereotipleri tetiklemiştir. Kadınlar bu önyargıları hem iş hayatlarında hem de günlük hayatlarında yaşamışlardır. Böylelikle sosyal faktörlerin neden olduğu cam tavanın engelleri mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıplaşmış önyargılar(stereotipler) olarak iki grupta incelenmiştir (Taşkın ve Çetin 2012, s. 23).

Mesleki Ayırım

Kadınların önüne geçen en önemli engel cinsiyetçiliğe göre meslek ayırımıdır. Meslek seçiminde cinsiyetçiliğe göre ayırım yapılması kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemesinde zorluklara sebep olmakta bu da kadın çalışanlara engel olmaktadır (Özmen, 2016, s. 105).

Toplum ya da aileden kaynaklı kadın ya da erkek bireylerin yetenekleri dışında istemediği meslekleri seçmesine neden olmuştur. Meslekler yatay ve dikey olarak ayrılmasının yanı sıra, yatay mesleklerde genel müdürlük, araba tamirciliği vb. erkek meslekleri olarak sıralanırken, hemşirelik, kütüphanecilik vb. kadın meslekleri olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle kadınlar yönetici, mühendis gibi geleneksel ve erkeksi olarak kabul edilen bazı mesleklerde daha az tercih edilmiştir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7-8).

Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kadınların ilerlemesinin önündeki engellerden şu şekilde bahsetmektedir: "Kültürel önyargılar, cinsiyet kalıpları ve kadınlara karşı tutumlar, birincil gelir getiren olarak görülmemeleriyle birlikte, kadınların ilerlemesinin önündeki en büyük engellerdir. Kadınlara yüklenen çoklu sosyal kimlikler örneğin bir kadının, bir anne ve bir işçi olarak görülmesi "bir kişiye kendisi ve diğerleri tarafından yüklenen çeşitli anlamlara" sahiptir. Bazı sosyal kimlikler, iş yerini de içeren çeşitli bağlamlarda değersizleştirildiğinden, bu kimlikler profesyonel imaj üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Kadınların onları duygusal ve besleyici olarak etiketlemesi için bazı stereotipler olsa da etkili liderlik için uygun değildir. Çünkü insanlar bu olağanlığın farkındadır (Dimovski vd., 2010, s. 62-63).

1.1.3. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Cam tavan sendromunun sonucu olarak kadınlar, karşılaştıkları bu engel sonucunda görevlerine yerine getirmekte zorlanmakla birlikte işten ayrılma niyetine girmektedir. Bu durum da hem kendilerine hem de örgüte karşı görevlerini yerine getirememekte ve bununla birlikte bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Mavi ve Çelik, 2019, s. 247).

Cam tavan sendromunun bireysel ve örgütsel olmak üzere bir çok sonucu bulunmaktadır. Bireysel sonuçlar (Reichers vd., 1997, s. 48; Çakıcı, 2008, s. 130; Çetin, 2011, s. 91; Mavi ve Çelik, 2019, s. 247):

- Motivasyon kaybı,
- İşe yabancılaşma,
- İş tatminsizliği,

- İşten ayrılma niyeti,
- İş-yaşam dengesizliği,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- Örgüte olan güvenin azalması,
- Performansın azalması,
- Çalışan sessizliği,
- Stres,
- Sinik davranışların sergilenmesi vb. şeklindedir.

Cam tavan sendromunun bireysel sonuçları incelendiğinde, çalışanların motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü yaşamaları başta olmak üzere zamanla örgütün de olumsuz anlamda etkilenebileceği sonuçları da beraberinde getirecektir. Örgütsel sonuçlar ise (Aytaç, 1997; Çetin, 2011, s. 95; Aydağ, 2012, s. 106; Mavi ve Çelik, 2019, s. 248):

- Maliyetin artması,
- Devamsızlığın artması,
- İşgören devir hızında artması,
- Kalite ve verimliliğin düşmesi,
- Örgütsel performansın azalması vb. şekildedir.

Cam tavan sendromunun bireysel ve örgütsel sonuçları incelendiğinde, burada önemli olanın tüm olumsuz sonuçların iyileştirilerek başta motivasyon artışı olmak üzere örgütsel anlamda da bir çok kazanım elde edilmiş olacaktır.

1.1.4. Cam Tavanın Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Uygulamalar

Kadınların iş yerinde rol almak ve başarılı olmak için uygulayabileceği uygulamalar etkili olmaktadır. Bu uygulamalar, meslektaşları ile iletişim ağı kurmak, kendini tanımak ve tanıtmak, özgüven sahibi olmak, mentorluk ve koçluktan yararlanmak ve takım çalışmasına katılmaktır. Örgütler ise sorumluluk bilinciyle hareket etmeli önyargılı yaklaşmamalı diğer sektörlerle de örnek teşkil etmelidir. Sosyo-kültürel yapı, kadının eğitimi ve aile içindeki yerini dikkate almalı, evlilik veya annelik nedeniyle kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi, kadın ve erkek için eşit

ücret ve eşit muamele yasalarının desteklenmesi gerekmektedir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007, s. 262-264).

Cam tavan engelini kırmayı başaran her kadının, cam tavanı kıramamış her kadına destek olması gerekmektedir. Geriden gelen (cam tavanı aşamamış) kadınları bu doğrultuda cesaretlendirmelidir ki bu da çatlamış cam tavanın kırılmasını kolaylaştırmaktadır. Cam tavanın kırılması adına bazı öneriler şu şekildedir (Cherian, 1993, s. 31):

- Zor işlerde sıkı çalışma kapasitesi göstermek,
- Değişen çalışma ortamına anlayış göstermek,
- Yöneticilere karşı sabırlı olmak ve onlarla iş birliği yapmak,
- Diğer çalışanlara ve yöneticilere karşı karşılıklı saygı ve anlayış göstermek,
- Liderlik ve yöneticilik için eğitim programlarına katılmak,
- Kadınların temel haklarını korumaya çalışmak,
- Kadınların vatandaşlık sorumluluklarını yerine getirmesine izin vermek.

Cam tavanı kırmaya yönelik stratejilerden birisi de formel mentorluk programıdır. Bu programlar kadınların yönetsel yeteneklerini geliştirmektedir. Bu program uygulanmayan örgütlerde kadın çalışanlar rol model aldıkları kişilerle mentorluk ilişkisi geliştirebilir. Mentorluk sayesinde kadın çalışanların kendilerine güveni artmakta ve bu sayede kariyer basamaklarında daha hızlı çıkış sağlayabilmektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 82).

Kadınlar yönetsel konumlarda ayrımcılığa uğramakta, erkek meslektaşlarının formel olmayan iletişim ağlarına giremediklerinden dolayı güçsüz düşmekte, işleri ve ailesi arasında daha fazla anlaşmazlıklara sebep olmaktadır (Kulualp, 2015, s. 118). Örgütlerde geliştirilen sosyal ilişki ağları, erkek egemen iş dünyasında kadınların uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişki ağlarını geliştirebilen kadınlar davranış ve üslup biçiminin farkın varmaktadır. Bu da kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesine katkı sağlamaktadır (Erçen, 2008, s. 39).

Kadın çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırmaları için kariyer geliştirme programına katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu programlar kadın çalışanların uyumlu olmasını sağlamanın yanı sıra, liderlik becerilerini de geliştirmektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 82).

İşletmede kadının diğer çalışanlardan daha fazla çalışıp çaba sarf ederek üstün performans göstermesi cam tavanı kırmaya yönelik en önemli stratejilerden birisidir. Fazla çalışıp yüksek performans sergileyen kadın çalışanlar üst pozisyona geçmek için fırsat yakalayabilmektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 82).

ILO (2015) tarafından yayınlanan İş ve Yönetimde Kadın Raporu, cam tavanı kırmaya yönelik birçok öneri sunmaktadır. Son yıllarda çok sayıda kadının işgücü piyasasına girmesi nedeniyle cam tavanla başa çıkmak için çok fazla çaba sarf edilmektedir. Dünya çapında yönetim, finans ve toplumsal cinsiyet konularında uzman olan medya ve dergiler, iş ve yönetimdeki kadınlara köşe yazılarında yer vermektedirler. Yönetim kurumları ve işletme okulları, iş kadınları ve cinsiyetle ilgili kurslara yer vermektedirler. Bunun yanı sıra, örgütler, hükümetler, uluslararası kuruluşlar, akademik kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) çalışan kadınları yükseltmek için çeşitli programlar uygulamış ve kadınların küresel çapta ekonomik statüsünü yükseltmek için kadın girişimcilere destek olmuştur. 20 politika tedbirini içeren ILO anketi, iş ve yönetimdeki kadınları iyileştirmek için uygulanmıştır. İlk üç politika, doğum izni, beceri eğitimine erişim ve işe alma, elde tutma ve terfi konularından oluşmaktadır.

ILO anketinin mekanizmalarını desteklemeye ek olarak, cinsiyet kalıp yargılarının üstesinden gelmek için çeşitli uygulamalar mevcuttur. Bunlar, zihniyetleri değiştirmek, iş durumunu cinsiyet çeşitliliği açısından incelemek, eşit istihdam fırsatı ve cinsel taciz politikası benimsemek, iş tanımları, çocuk bakımı, ağ oluşturma ve rehberlik programları dâhil olmak üzere insan kaynakları gelişimini gözden geçirmektir (Karahana, 2018, s. 23).

İnsan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının cam tavanı yıkmak ve kadınları kariyerlerinde yükselmesini sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Toplumsal cinsiyet temelli örgütleri ve kadınlara yönelik kariyer engellerini ortadan kaldırmak için örgütsel kültürün gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel değişim yönetim sorumluluğunda uygulanmalı, katılım ve örgütsel demokrasiye teşvik edilmeli ve yönetim ekipleri kariyer planlaması (kişisel gelişim, eğitim) konusunda kadınlara yardımcı olmalıdır (Gül ve Oktay, 2009, s. 434).

Kadınların iş yerinde rol almak ve başarılı olması için yapılan bir diğer araştırmada ise kadınların uygulayabileceği uygulamalar da etkili olmak, her meslektaş ile iyi bir iletişim ağı kurmak, kendini tanımak ve tanıtmak, özgüvene sahip olmak, mentorluk ve koçluktan yararlanmak, takım çalışmasına katılmak ve rol yapmamaktır. Kurum ve kuruluşların yürüttüğü diğer uygulamalar ise kamu ve özel sektör, üniversiteler, STK'lar, yerel yönetimler ve diğer ilgili idareler sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Aynı zamanda bu kurum ve kuruluşlar önyargılar yerine bilimle hareket etmeli, kamu sektörü kendi sosyo-kültürel yapı, kadının eğitimini ve aile içindeki yerini dikkate alan, evlilik veya annelik nedeniyle kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi ve son olarak kadın ve erkek için eşit ücret ve eşit muamele yasalarının desteklenmesi gerekmektedir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007, s. 262-264).

Hansard Society Zirvedeki Kadınlar Komisyonu Raporu'nda, kadınlar için daha eşit çalışma ortamı yaratmaya çalışmak için örgütsel engeller, geleneksel roller ve tutumsal engeller olan engelleri açıklayan stratejiler sunmuştur. Bu raporda, haksız seçim veya terfi prosedürleri, esnek olmayan çalışma, hareketlilik ve yaş sınırları olan örgütsel engeller, ikili görüşme, kesin iş şartnameleri, objektif değerlendirme kriterleri, izleme, üst düzey yarı zamanlı düzenlemeler, esnek zaman, evde çalışma, yıllık saatler, çift kariyerli iş arama gibi konulara değinilmiştir. Çalışma hayatı ve aile hayatı geleneksel roller olarak kabul edilir. Bu nedenle kariyer molası planları, çocuk bakımı, ebeveyn izni ve gelişmiş doğum izni stratejiler olarak önerilmektedir. Tutumsal engeller önyargı ve güvensizlikten oluşur ve tüm personel için iç terfi politikaları ve farkındalık eğitimi gibi bazı stratejiler önerilmektedir. Aslında, cam tavanı kırmak için her kurum veya kuruluşun kendi örgüt kültürü ve yapısına ilişkin stratejilerini bulması daha iyi olabilir (Davidson ve Cooper, 1992, s. 165-166).

1.2. Kariyer ve Kariyer Platosu

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişimle birlikte iş dünyasındaki rekabetin yapısı da değişmiştir. İş dünyasında yetenekli, iş yaşamında mutlu, tatmin düzeyi ve performansı yüksek çalışanların var olmasıyla birlikte, işletmenin hedefleri ve çalışanların kendi hedeflerini eşgüdümlü olarak yürütmeleri de gerekmektedir. Çalışanlar ancak bu şekilde işini daha iyi yapabilecek ve ileride yükselebilecekleri

pozisyonlara kendilerini hazırlayabileceklerdir. Bu da kariyer kavramını ve önemini ortaya çıkarmaktadır (Çelik, 2007, s. 4).

Kariyer kavramı Latince'den gelen *carrus* (at arabası) ve *carrera* (yol) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Fransızca *carriere* (koşu yolu), İngilizce *career* (meslek, meslek safahatı veya hayatta ilerleyeceği yön) anlamına gelmektedir (Aktaş, 2015, s. 27). Kariyer, kişilerin çalışma yaşamları boyunca ilerleyerek gelişmesi, bilgi birikimi elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Bedük, 2010, s. 136). Kariyer ileri yönlü olmanın yanı sıra, aynı pozisyonda bilgi ve birikimin artırılmasıyla da meydana gelmektedir. Kariyerle başarı/başarısızlık ya da hızlı/yavaş ilerleme kastedilmemekte ve kariyer değerlendirmenin de bir standardı bulunmamaktadır (Çiftçi ve Cevher, 2014, s. 2019).

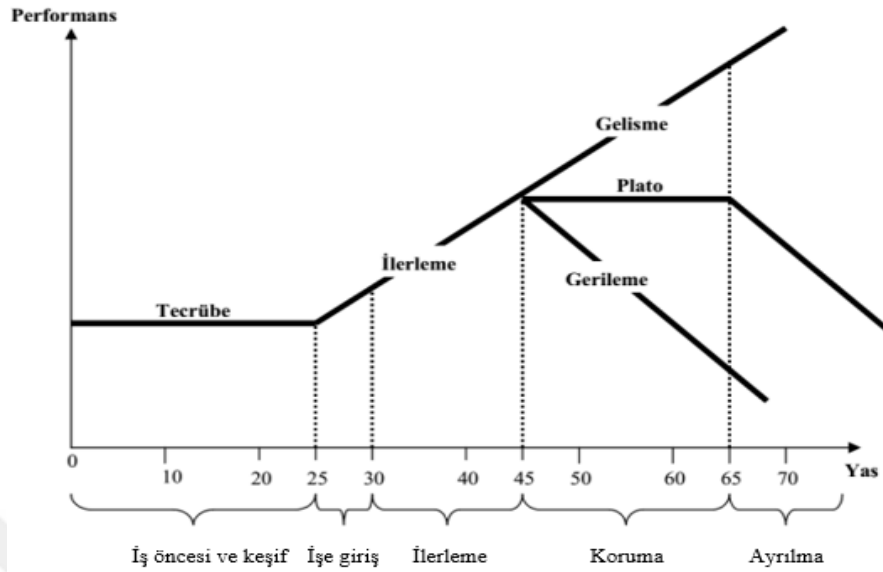
Kariyer yönetimi, çalışanların yetenek, kişisel özellik, aldıkları eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilerlemeyebilmeleri ve üst düzey kademelere yerleşebilmeleri için gereklidir. Ancak kariyer yönetiminin sağlıklı bir şekilde yapılmasıyla kişi kendisini geliştirebilmekte ve ilerletebilmektedir (Şimşek ve Soysal, 2007, s. 50).

Kariyer yönetimi, *kariyer planlaması* ve *kariyer geliştirme* faktörlerinin tümünü kapsamaktadır. Kariyer planlaması, çeşitli pozisyonlarda çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma noktasında gelişim elde etmesine yönelik bilinçli plan yapılması olarak tanımlanmaktadır (Bedük, 2010, s. 137).

Kariyer planlaması örgüt ve çalışanlara göre değişiklik gösterse de ortak bir sorumluluk gerektirmektedir. Önemli olan, örgüt ve çalışanlar arasında bir dengenin kurularak karşılıklı kazanımların elde edilmesi gerektiğidir. Örgüt, çalışanlarına kendileri geliştirecek ve yüksek kademelerde yer verecek şekilde yardımcı olurken, çalışanların sergiledikleri yeteneklerinden fayda sağlayacaktır (Soysal, 2007, s. 97-98). Kariyer geliştirme ise kişilerin kariyerleri süresince belirlediği kariyer hedeflerine ulaşabilmesi noktasında kullanılan program, eylem ve faaliyetler bütünüdür (Bedük, 2010, s. 136).

Kariyer, *iş öncesi ve keşif*, *işe giriş*, *ilerleme*, *koruma* ve *ayrılma* olmak üzere beş evreden oluşmaktadır. Bu evreler Şekil 4'te tüm unsurları ile gösterilmektedir.

Şekil 4: Kariyer Evreleri



Kaynak: Öge, 2016, s. 285

Kariyerin ilk aşaması olan iş öncesi ve keşif döneminde 0–14 yaşları aralığını iş öncesi dönem, 14–25 yaş aralığını keşif dönemi olarak ifade edilmektedir. İkinci aşaması olan işe giriş dönemi 25-30 yaş aralığını ifade etmektedir. İşe giriş aşamasında, keşif döneminde alınan kararlar ışığında kişi bir işe başlamaktadır. Üçüncü dönem olan ve 30-45 yaş aralığını ifade eden ilerleme dönemi, kişinin iş yaşamında elde ettiği birikimi, terfi ve üstlendiği görevleri içermektedir. Burada kişi için önemli olan saygınlık, başarı ve özgürlüktür. Dördüncü dönem olan ve 45-65 yaş aralığını ifade eden kariyerin korunması döneminin ilk yarısında (45-55 yaş aralığı), kişi kariyerinin en verimli döneminde olmakla birlikte, iyi bir konuma gelmiştir. Dördüncü dönemin ikinci yarısında (55-65 yaş aralığı) ise kişi kariyer boyunca ulaştığı/ulaşacağı son noktaya gelmiştir. Bu dönemde kişinin, artık mentor görevi üstlenerek, kendinden sonra gelenlere yol göstererek onların bilgi ve birikimlerine katkı sağlaması gerekmektedir. Bu dönem içerisinde kariyer süreci gelişme, plato ve gerileme olmak üzere üç olasılık taşımaktadır. Beşinci yani, son dönemde ise kişi artık emekli olarak işten ayrılma durumundadır (Öge, 2016, s. 285).

Plato anlam olarak düzleşme, durgunluk ya da duraklama olarak kullanılmaktadır. Kişinin kariyerinde bir noktada yükselme olasılığının kalıcı veya geçici olarak durması anlamına gelmektedir. Bu durum, örgütten kaynaklanabileceği

gibi kişilerden veya her iki taraftan da kaynaklanabilmektedir. Özellikle büyük ve gelişmiş örgütler için büyük bir risk taşıyan platonun uzun dönemli olması üst düzey yönetici pozisyonundaki görevler için alt pozisyonlarda çok fazla adayın birikmesi, adayların zamanla düzleşmelerine, üst pozisyon için uygun bile olsa, hareket edememelerine neden olmaktadır. Bu durum, kişinin örgüt kaynaklı platoda olduğunu göstermektedir. Burada önemli olan kariyer yönetiminin iyi yapılarak bu gibi durumların önüne geçebilmektir (Eryiğit, 2000, s. 23-24).

Plato, bir kişinin kariyerinde, örgütsel hiyerarşide ilerleme fırsatı kalmadığı noktadır. Diğer bir deyişle, organizasyonda gidecek başka hiçbir yer kalmamasıdır (Leibowitz vd.,1994, s. 249). Plato, kariyerde ek hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu nokta olarak tanımlanır. Kariyer platoları, işletmelerin şekillenmesinin doğal bir sonucudur. İşletme merdiveninin her yüksek basamağında adaylardan daha az pozisyon olduğundan, hemen hemen tüm yöneticiler daha fazla yukarı doğru hareketliliğin mümkün olmadığı pozisyonlara ulaşmaktadır (FERENCE vd., 1997, s. 602). Plato yukarı doğru bir hareketin imkansızlığı anlamına da gelmektedir (Nachbagauer ve Riedl, 2002, s. 719).

Kariyer platosu kavramı, çalışanın kariyerinde eğitim ve yetenek noksanlığını yanı sıra yatay dikey pozisyonların dolu olması sebebiyle çalışanın kariyerinde ilerleyememesi anlamına gelmektedir (Aktaş, 2015, s. 30). Bir örgütte bireyin platoya ulaşması endişe verici bir durumdur. Bireyin işteki performansı, motive edici sebepleri neyin etkilediğini bulmak kolay değildir. Kötü performans gösteren platoya ulaşmış bireylerin motivasyon eksikliği ve örgüte olan katkısı düşmektedir (Slocum vd., 1985, s. 2). Kişinin kariyerindeki bu duraklama periyotları, iş değiştirme sürecinde, iş-yaşam dengesini kurmaya çalışırken ya da terfi imkânı olmadığı durumlarda sıklıkla görülmektedir. Kariyerde oluşan duraklama periyotları olarak ifade edilmektedir (Eryiğit, 2000, s. 3).

Kariyer platosu, terfi etmenin çok düşük olduğu kariyer noktasıdır. Yeteneklerinin yetersiz oluşu veya farklı sınırlılıkların olması nedeniyle terfi edilemeyeceğinden negatif bir anlam içermektedir. Bu durum, büyük ölçekli işletmeler için önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorunun uzun dönemli olması çalışanlarla birlikte örgütü için de olumsuz bir hal almaktadır. Özellikle büyük ölçekli

örgütleri daha çok ilgilendirmesi kişilerin, prosedürlerden dolayı bir pozisyonda olması gereken süreden daha çok bekletilmeleridir. Özellikle üst düzey pozisyonlar için adayların fazla olması, kişileri plato sürecine götürmektedir. Kişiler, bir pozisyon için gerekli niteliğe sahip olsalar da konumlarının kilitli olmasından dolayı hareket edemez hale gelmektedirler. Bu da onları platoya girdirir. Önemli olan kişilerin bu durumun farkına varmaları, teşhis etmeleri ve bundan kurtulmak için neler yapmaları gerektiğini bilmeleri gerektiğidir (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 275).

Kariyer araştırmaları, örgütlerin genellikle daha az potansiyel sunan işlere platolu çalışanlar atadığını göstermektedir (Veiga, 1981, s. 567). Platoda olmayan kişilerin daha fazla özerklik, geribildirim ve çeşitlilik algıladıklarını ve yaş, eğitim seviyesi ve kıdem gibi bireysel değişkenlerin plato için önemli değişkenler olduğu söylenebilmektedir (Tremblay ve Roger, 2004, s. 997).

1.2.1. Kariyer Platosu Türleri

Örgütsel ve kişisel olmak üzere iki tür kariyer platosu mevcuttur. Örgütsel plato, bir kişinin mevcut işlerinden daha yüksek düzeydeki işleri yapmak için gerekli becerilere sahip olması ancak gerçekleştirme fırsatı verilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişisel plato ise iş gereksinimleri motivasyon eksikliği veya çalışanların kariyer istekleri konusunda uyumsuzlukların olduğu yerlerdir. Örgüt platosu ve kişisel plato çalışanların memnuniyet derecesini belirlemektedir (Chaudhary vd., 2013, s. 154-155).

Kişisel plato, daha yüksek bir pozisyona geçme kabiliyetinin veya arzusunun olmaması anlamına gelir. Bu çalışanlar profesyonel veya teknik becerilere sahip olmayabilir. Hatta diğerleri, iyi performans gösterme yetkinliğine ve yeteneğine sahip olmalarına rağmen mevcut işlerinden sıkıldıkları için terfiyi reddedebilirler (FERENCE vd., 1977, s. 603-605).

Kariyer platosu, bir değişim, geçiş, yeniden değerlendirme ve düşünme zamanı olarak da ifade edilmektedir. Günümüz çalışma ortamının karmaşık doğası nedeniyle, kariyer plato olasılığı işçiler için kaçınılmaz bir olay olarak görülmektedir. FERENCE vd., (1977) ise kariyer platosunu örgütsel ve kişisel plato olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre örgütsel platoyu bir organizasyondaki fırsat eksikliği meydana

getirirken, kişisel platoyu ise işgörenlerin yükselmeleri için eksik olan motivasyon ve yetenek eksikliği oluşturmaktadır (Duffy, 2000, s. 229).

Örgütsel kariyer akademisyenleri, platoculuğun hızla kritik bir yönetsel ve örgütsel sorun haline geldiğini öne sürmüşlerdir. Bardwick (1986), örgütlerin piramidal yapısı nedeniyle kariyer platosunu *yapısal*, *içeriksel* ve *yaşam platosu* olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır. Yapısal plato, örgütlerin yapıları gereği yükselmelerin olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. İçeriksel plato, çalışanların işlerini çok iyi bildiklerinden dolayı artık işlerini sıkıcı bulmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yaşam platosu ise işe adanmış kişilerin işlerinde başarısız hissetmeye başlamasıyla sonuçlanmaktadır (Burke ve Mikkelsen, 2006, s. 691-692).

Kariyer platoları, gelecekteki terfilerin olası olmadığı hiyerarşik platoları veya mevcut işte sorumluluk artışının olası olmadığı iş içeriği platolarını içermektedir. Organizasyon yapılarının düzleşmesi, terfi fırsatlarını azaltmıştır. Modern örgütsel yaşamın bu gerçeğinin farkına varmak, hiyerarşik düzleşmeyi, bireysel bir kariyer başarısı duygusu için iş içeriği düzeneğinden daha az rahatsız edici hale getirebilir. Bazı insanlar platoda kalmaktan çekinirken ya organizasyonun safları aracılığıyla ya da yaptıkları iş aracılığıyla kariyerde ilerlemeyi arzulayanların hissettiği başarı duygusunu zayıflatabilir. Sonuç olarak, bazıları kendilerini hiyerarşik bir plato yaşarken bulurlar. Bir çalışan aynı pozisyonda ne kadar uzun süre kalırsa, çalışanlar sıkıldıklarında ortaya çıkabilecek bir iş içeriği platosu yaşama olasılığı o kadar yüksektir (Miles vd., 2010, s. 4-5).

İş içeriği platosu, zorlukların olmaması, sorumlulukların azalması ve işin genel olarak sersemletilmesi anlamına gelirken, yaşamın yayılması, bir bireyin iş dışındaki rollerinde sıkışıp kalma hissini tanımlamaktadır. İş içeriği ile ilgili platolara yönelik birçok potansiyel çözüm bulunmaktadır. Yan terfiler, İş rotasyonları ve iş zenginleştirme gibi çözümler bulunabilmektedir. Bir iş içeriği platosu ile ilgili platoların muhtemelen sıradan olduğunu, ancak aynı zamanda örgütsel girişimlerle pratik olarak çözülebileceğini ortaya koymaktadır (Allen vd., 1999, s. 1114).

Hiyerarşik plato, nesnel ve öznel olarak iki ölçümü mevcut, fakat kariyer platosunun bu iki boyutu, birbirinden bağımsızdır. Hiyerarşik platonun nesnel ölçümü, bir çalışanın mevcut işteki görev süresinin uzunluğuna bağlıdır (Slocum vd., 1985, s. 2-4). İşin süresi, bir bireyin bir platoya ulaşmış olduğunu doğrudan göstermese de

bir pozisyonda uzun süre kalmanın yukarı doğru hareketlilik için sınırlı beklentileri içerdiğini göstermektedir. Dolayısıyla, kariyer platosunun nesnel yönü geçmiş kararlarla belirlenir (McCleese ve Eby, 2006, s. 64-66).

Hiyerarşik kariyer platosunun öznel ölçümü ise terfi şanslarının öz değerlendirmesine dayanmakta ve işteki geleceğe dair beklentiler tarafından yönlendirilmektedir. Kişisel bağlılık, genel ilerleme fırsatları, yeterlilik, mikro politika ve uzun görev süresi gibi aktörlerin oranı kariyer platolarının nesnel yönünü geçmiş kararlarla belirlerken öznel boyut ise daha sonraki beklentiler tarafından yönlendirilir (Nachbagauer ve Riedl 2002, s. 719-720). Bireyin mevcut çalışmasını algılama, değerlendirme ve tepki verme şeklinin sadece görev süresinden ziyade kariyer gelişiminin öznel değerlendirmesine bağlıdır (Chao, 1990, s. 181).

1.2.2. Kariyer Platosunun Nedenleri

Örgütlerin, azalan yönetim pozisyonları ile piramit şeklindeki bir yapıyı takip ettiklerinde, bir bireyin kariyerinde "yükselemeyeceği" bir durumla karşılaşmaları doğal bir durumdur. Böyle bir kariyer platosunun birçok nedeni bulunmaktadır. Örgütsel büyümenin veya değişimin olmaması, çalışanların kariyerlerindeki bir platonun doğal nedenidir. Platolar ayrıca organizasyonun piramidal şekli ve örgütsel esneklik nedeniyle oluşmaktadır (Sthapit, 2010, s. 3-5). Feldman ve Weitz (1988, s. 28-30) kariyer platosunun altı nedeninden oluşan bir model olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar, *bireysel beceri ve yeteneklerin eksikliği, bireysel ihtiyaçlar ve değerler, içsel motivasyon eksikliği, dışsal ödüllerin eksikliği, stres ve tükenmişlikler* ve örgütün yavaş büyümesidir.

Kariyer platosunun hem örgütsel hem de bireysel nedenleri vardır. Örgütten kaynaklanan nedenler (Budak ve Budak, 2016, s. 350; Bolat vd., 2017, s. 167):

- Örgütlerin yavaş büyümesi ve yeniden yapılanması,
- Örgüt hiyerarşisindeki yükselme imkanlarının az olması,
- Nepotizm,
- Emeklilik yaşı gelen üst düzey yöneticilerin üst kademeleri tıkaması ve alt kademelerin yükselmesine imkân tanınmaması şeklindeyken,

Bireyden kaynaklanan nedenler ise (Budak ve Budak, 2016, s. 350; Bolat vd., 2017, s. 167):

- Bireyin yaptığı işlerle ilgili yetersiz olması,
- Motivasyon eksikliği,
- Zihinsel, fiziksel ve duygusal anlamdaki yorgunlukların olması,
- Sıkıştırılmış kariyer yolu,
- Kontrol aralığı,
- Örgütsel hiyerarşi,
- Örgütsel duruş,
- Örgüt kültürü,
- Ekonomik ortamın etkisi,
- Yönetim ve çalışma arkadaşı desteğinin olmaması,
- Ücretlendirme politikası,
- Eğitim olanaklarının kısıtlı olması,
- Rol belirsizliği,
- Performans değerlendirmenin hatalı yapılması,
- Kurumsal iş stratejisi,
- Zorunlu emekliliğin ortadan kaldırılması,
- Teknolojik değişimler vb. şeklindedir.

Platoların, çalışana özgü nedenleri, çalışanların kişisel seçimleri, örgütsel gerçekliklere dair naif algılardan kaynaklanan kariyer becerilerinin eksikliği ve terfi için gerekli becerilerin eksikliğidir (Bowles, 1988). Çalışanlar uygun becerilerden yoksun olabilir çünkü dış ortamdaki değişiklikler ve bunun sonucunda stratejilerdeki değişiklikler bir kuruluşun yönetsel gelişim programlarında beklenmemiş olabilir. Bu gibi durumlarda, organizasyon dışarıdan yönetici yetenekleri işe almaya zorlanabilir. Dışarıdan işe alma masraflarının yanı sıra, çalışanların motivasyonu üzerinde zararlı etkiler de olabilir. Ayrıca, getirilen bu yeni insan kaynakları, etkili olabilmek için birincil örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir (Gaertner, 1998, s. 93).

Platoların diğ er bir nedeni gelişim programları veya yönetim geliştirme ile ilgilidir. Kuruluşlar bazen hangi çalışanların yönetim geliştirme programlarına devam etmesi gerektiğı veya bunların hızlı bir şekilde yerleştirilmesi gerektiğı konusunda esnek olmayan kararlar alır. Bazen bu kararlar, bir çalışanın kariyerinin ilk aşamalarındaki performansa dayalıdır (Greer, 2001).

Ayrıca karar, terfi ettirilemeyen bir başarısızlık veya başarısız bir performansın bir yöneticinin gelişim programından çıkarılmasına neden olabileceğı tek bir eleme turnuvası şeklinde verilebilir. Geliştirme programlarının veya hızlı görevlerin dışında kalanlar, genellikle çıkmaz kariyer yollarına düşürölür ve düzleşir (Sthapit, 2010, s. 3-5).

Temelde, hızlı görevlerin erken tanımlanması, kendi kendini gerçekleştiren bir düzen haline gelebilir. Bunun yanı sıra, düzlüğe girdiğinde daha fazla görev süresine sahip çalışanlar daha az görev süresine sahip çalışanlara göre iş tatmini ve örgüt kimliğı üzerinde olumsuz etkiye sahip olma eğilimi göstermektedirler (Chao, 1990, s. 182-184).

Yapılan araştırmalarda, birçok insani nedenden dolayı gerçek hayattaki terfilerde hak eden ve potansiyel çalışanların bile dışarıda bırakılmasıdır. Bu, amirlerin ve birinci dereceden patronların dağıtılması ve çalışanın belirli bir zayıflığının olmasıyla sonuçlanabilir. Personel politikaları da birkaç çalışanın kazanılmış menfaatleri ile yorumlanır ve uygulanır, böylece potansiyel işçiler uzun süre terfi alamazlar. Bu işçilerin kariyerlerinde bir düzlüğe yol açabilecek zamanını, yaratıcılığını ve coşkusunu öldürür (Sthapit, 2010, s. 3-5).

Yapılan araştırmalarda, bir kariyer platosunun ortalama 5 yıllık bir görev süresi sonucunda ortaya çıktığı ve ileriye doğru ilerlediğini göstermektedir. Diğ er araştırmalar ise bir iş te her şeyi bilerek öğrenilecek yeni bir şey kalmazsa, bir platonun ortaya çıkmasında 3 ila 5 yıl arasında bir süre alabileceğini bildirmektedir (Miles vd., 2010, s. 4).

Elsdon (2007)'a göre, bir kişinin kariyerinin ilk yıllarında platoya yol açabilecek iç ve dış faktörler bulunmaktadır. İ  faktörler arasında, iş ve yaşam deneyimleri hala gelişmekte olduğundan, kişisel istekleri hakkında netlik eksikliği yer almasının yanı sıra, seçenekleri değ erlendirmede esneklik eksikliği de önemli bir iç faktördür. Dış

faktörler ise toplumda artan eşitsizlik, artan rekabet veya azalan bir iş sektörünün parçası olmaktan kaynaklanan kısıtlı yaşam koşullarını içermektedir.

Kariyer platosunda kişilerde depresyon, sinizm, sağlık sorunları, stres, yorgunluk, tükenmişlik, iş performansında düşüşler olabilmektedir. Özellikle, yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları duraklamalar, hayatlarındaki “orta yaş krizi” ile aynı döneme denk geldiğinden, yarattığı sonuçlar da daha ağır hissedilmektedir (Budak ve Budak, 2016, s. 350).

1.2.3. Kariyer Platosunun Sonuçları

Örgütsel bir olay olarak görünen kariyer platosundan işletmelerden daha çok çalışanların etkilendiği söylenebilmektedir (Akgemci, 2007, s. 298). Kariyer platosunun sonuçları incelendiğinde bunların (Weiner vd., 1992; Allen vd., 1999, s. 144-145; Seymen, 2004, 93-97; McCleese vd., 2006, s. 64-64; Baoguo ve Mian, 2005, 1729; Bolat vd., 2017, s. 163; Sobalı ve Ak, 2019, s. 1890-1891):

- İş tatmininin azalması,
- Kariyer tatmininin azalması,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- İşten ayrılma niyeti,
- Bireysel performansın azalması,
- Stresin ve aşırı gerginliğin yaşanması,
- Tükenmişlik,
- Motivasyon düşüklüğü,
- Başarısız hissetme,
- Yeni kariyer yolları arayışına girilmesi vb. sonuçlar olduğu görülmektedir.

Genellikle kariyerlerinin ortasında kariyer platosu yaşayan kişilerin beklenti, umut ve heyecanlarını yitirdikleri söylenebilmektedir. Bu durum, kişilerin hem kariyer hem de iş tatminlerinin sağlanamaması noktasında oluşması muhtemel bir sonuçtur. Kişiler kariyerlerinin engellendikleri hissettikleri noktada, performans düşüklüğünün yanı sıra, duygusal anlamda çöküntü yaşamaya başlamaktadır. Bu kişiler kendisini tükenmiş hissedebilmekte, hiçbir şeye karşı bir istek duyamamakta ve işe devamsızlık yapmaya başlayabilmektedir. Bu da işten ayrılma niyetini beraberinde getirmektedir.

Kişiler işten ayrılacakları gibi, bu duruma kayıtsız kalarak çalışmayı sürdürebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, 161).

McCleese vd., (2006) plato araştırmasının genellikle iş içeriği ile ilgili düzensizlik (kişinin işinde zorluk olmaması) ve iş tutumları arasında negatif bir ilişki ortaya çıkardığını açıklamıştır. Örgütsel olarak platodaki çalışan, daha üst düzey işlerde iyi performans gösterme yeteneğine sahiptir. Ancak iş olanaklarının olmaması ve/veya gerekli becerilere sahip olmadığına dair yönetim inancı nedeniyle çalışamaması, çalışanın terfisini engelleyebilir. Hiyerarşik (yapısal) plato, hiyerarşik ilerleme olasılığının düşük olduğu bir noktayı temsil etmektedir (FERENCE vd., 1997, s. 608). Hiyerarşik platoda, mevcut iş ortamı anlayışında iş içeriğinin düzleşmesi özellikle önemli görünmektedir. Örgütler küçültüldükçe ve yeniden yapılandırıldıkça, hiyerarşik düzleme birçok çalışan için önlenemez bir hal alabilmektedir (Allen vd., 1999, s. 11-18).

1.2.4. Kariyer Platosunun İyileştirilmesi

Örgütlerde bireylerin hayatının bir döneminde durgunluk kaçınılmazdır. Durgunluğa girmenin nedenlerinden birisi de bireysel algılamalardır. Bireylerin birçoğu kariyer düzlüğüne girmeden atlatırken, bazı bireyler içinse kaçınılmazdır. Örgütlerin bu durumda olan bireyleri tespit etmesi, tanımlaması ve önlemini alması gerekmektedir (Uzunbacak, 2006, s. 32).

Kariyer platosuna etki eden faktörlerin sınıflandırılması (Ak ve Sobalı, 2019, s. 1892):

- Bireysel yetenek ve beceriler,
- Bireysel ihtiyaç ve değerler,
- Motivasyon eksikliği,
- Ödüllendirme eksikliği,
- Stres ve tükenmişlik,
- Yavaş büyüyen örgüt şeklindedir.

Tablo 2 incelendiğinde, kariyer platosunun kaynağına bağlı olarak çalışanların sergiledikleri performans düzeyleri ve iş ili alakalı tutum ve davranışlarında

farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklara bağlı olarak, yönetsel müdahalelerde de farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir (Ak ve Sobalı, 2019, s. 1892).

Tablo 2: Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

	Kariyer Platosunun Kaynağı ve Nedenleri	Performans ve Tutum Üzerindeki Etkisi	Yönetimsel Müdahaleler
Bireysel Yetenek ve Beceriler	Seçim sistemindeki eksiklikler, Eğitim eksikliği, Yanlış algılanan geri bildirimler.	Düşük performans ve iş tutumu	Seçim sisteminin yeniden düzenlenmesi, Eğitim olanaklarının artırılması, Performans değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinin iyileştirilmesi.
Bireysel İhtiyaç ve Değerler	Düşük büyüme gücüne ihtiyaç duyulması, Güvenlik ve özerklik için kariyer imkanları, Kendinden kabul ettirilen kısıtlamalar,	Yüksek performans ve iş tutumu	Performansa bağlı, düşüce bağlı olmadan ödüllendirmeye devam edilmesi, Kariyer bilgi sistemleri.
Motivasyon Eksikliği	Beceri çeşitliliğinin eksik olması, Görev kimliğinin düşük olması, Göreve verilen önemin düşük olması.	Kabul edilebilir düzeyde performans ve düşük iş tutumu	Görevlerin birleştirilmesi, Doğal iş ünitelerinin oluşturulması, Müşteri ilişkilerinin kurulması, Dikey yükleme, Geri bildirim kanallarını çalıştırma.
Ödüllendirme Eksikliği	Terfi imkanının az olması, Küçük artışlar, az sayıda terfi, Ödül sisteminde eşitsizlik olması, Karşılıksız ödüller.	Düşük performans ve iş tutumu	Tazminat sisteminin düzenlenmesi, Promosyon politikalarının düzenlenmesi, İşletmede kalmaya teşvik edilmesi.
Stres ve Tükenmişlik	İşletmede kişilerarası ilişkiler, Örgütsel iklim, Rol çatışması.	Düşük performans ve iş tutumu	İş rotasyonu, Stres yönetimi, İzinler, Saha dışı eğitim.
Yavaş Büyüyen Örgüt	Dış iş koşulları, Korumacı örgüt stratejisi, Yanlış çalışan tahminleri.	Kısa vadede iyi performans ve düşük iş tutumu.	Yetenekli çalışanların işletmede kalmalarının sağlanması ve terfi ettirilmesi, Düşük performanslı çalışanların ayrılma ya da emekli olmaya teşvik edilmesi.

Kaynak: Feldman ve Weitz, 1988'den akt: Ak ve Sobalı, 2019, s. 1892.

Çalışanların sürekli kendilerini geliştirebilecekleri, teknoloji ve yeniliklere açık olabilecekleri bir örgüt kültürünün benimsenmesi platonun ortadan kalkması adına önem taşımaktadır. Özellikle çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirecek eğitim ve geliştirme uygulamalarının yürütülmesi, kariyer geliştirme adına katkı

sağlayacak ve kişiler plato döneminden çıkacaklardır. Ayrıca, yaratıcılığın teşvik edildiği işletmelerde, kişi kendini sürekli geliştirerek ve dünden bugüne fark yaratacak işlerde yer alabilecektir. Bu durum, yukarıya doğru ilerlemeyi kolaylaştıracaktır. Buna ek olarak, kişilerin grup çalışmasına yönlendirilmeleri kişilerin platoda bulundukları/bulunacakları süreyi azaltabilmekte ve kişileri gelişmeye teşvik etmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2004, s. 184).

Kariyer platosuyla bağlantılı sorunların, performans değerlendirme sistemlerini geliştirerek ve daha iyi geribildirim sağlayarak çözülebileceğini öne sürmektedir. Platodaki çalışanların performansı ile en güçlü ilişkili faktörün performansla ilgili iletişim olduğunu bulmuşlardır. Ne kadar çok birey net hedeflere sahip olduklarına inanırsa ve belirli görevleri hakkında aldıkları geri bildirimler genel performansı sağlamakta, üstlenmeleri gereken sorumluluklar ve görevler hakkındaki fikirleri o kadar net ve iş yerinde tutum ve davranışları o kadar iyi olmaktadır (Tremlay ve Roger, 2004, s. 997).

Kişilerin platoya girerek engellenme duygusuna kapılmaları, işletmenin çalışan beklentilerini karşılayamadığının bir göstergesidir. Bu nedenle, işletme içerisinde sağlıklı bir iletişim ağının varlığı, çalışan beklentilerinin anlaşılması noktasında fayda sağlayacaktır (Özden, 2001, s. 103). Buna ek olarak, iş tanımlarının ve performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi noktasında çalışanların da sürece dahil edilmeleri, çalışanların kariyer gelişimlerine ve hareketliliğine katkı sağlayacağı gibi, örgütün etkin rol oynamasına da katkı sağlayacaktır (İrmiş ve Bayrak, 2004, s. 185).

Özellikle işten ayrılma noktasına gelen kişilerin işletmeye kazandırılması noktasında kariyer planlamasının yapılması katkı sağlayacaktır. Özellikle yeterli, bilgi, birikim ve uzmanlığa sahip çalışanların arasında artan işten ayrılma niyeti, kariyer platosunda olan kişilerin sayıca artması, verimlilik düzeyinin azalması gibi noktalarda yapılacak olan doğru ve yerinde olan kariyer planlaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Sümer, 2002, s. 63).

İKİNCİ BÖLÜM

2. SÜPER KADIN İDEALİ

2.1. Süper Kadın İdeali Kavramı

I. Dünya Savaşı öncesinde tanınmış bir feminist olan Teresa Billington-Greig tarafından 1911'de geleceğin feminist hareketinin “olası süper kadınları ve süper kadınları yaratma hareketi” olması gerektiğini öne sürmesi ile ortaya çıkan superwoman (süper kadın) teriminin kullanımı, tarihçilerin nadiren dikkatini çekmiştir. Bunun nedeninin belki de birçok feminist teorisyene göre süper kadının feminist ilkelere aykırı görünen dar bir ideali ifade etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Delap, 2004, s. 102).

1960'lı yıllar itibariyle yaşanan feminizm hareketleri sonrasında kadınların sadece evle sorumlu olmama, yaşamın farklı alanlarda aktif olarak rol alarak, bu alanlarda farklı kimliklerini göstermesi “süper kadın ideali” olarak tanımlanmaktadır. Kadınlar yaşamlarının sadece ev ile sınırlı kalmasını istememekte, iş yaşamında da aynı başarıyı yakalamayı arzu etmektedir. Bunların yanı sıra, güzellikleri adına beden ölçülerinin de güzel ya da ideal olarak adlandırılan ölçülerde olmasını arzulamaktadır. Bunlara bakıldığında kadınların süper kadın idealinde, iyi bir eş ve anne, başarılı bir iş kadını olma ve vücut ölçülerinin ideal ölçülerde olma isteği görülmektedir (Sekmen ve Yurdigül, 2021, s. 426).

İlk olarak 1986'da Catherine Steiner-Adair tarafından önerilen Süper Kadın Yapısı (SWC), süper kadın ideolojisini içselleştirmeye ilişkin stresin bir sonucu olarak yeme bozukluklarının gelişimini incelemek için geliştirilmiştir (Steiner-Adair, 1986). Yapılan literatür taraması sonucunda kavramın, süper kadın (Delap, 2004, s. 102), süper kadın ideali, süper kadın sendromu (Sumra ve Schillaci, 2015, s. 3) olarak kullanıldığı görülmektedir.

Martino ve Lauriano (2013)'ya göre süper kadın ideali, 1960'larda "her şeyi yapabilen ve her şeye sahip olan" kadınlar olarak tanımlanan kadın hareketinden doğan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Genellikle ev işi ve kariyer sorumluluklarını başarılı bir şekilde dengeleyen olarak tasvir edilmektedir.

Süper kadın ideali olarak kadınların ulaşmak istediği ideal kadın, insanlar tarafından genç, zayıf, arzu edilen, kendine güvenen, cesarete sahip kadın olarak görülmektedir. Aynı zamanda süper kadının kendi yaşamının yanı sıra diğer insanlara da yardımda bulunduğu ve onların hayatında da izler bıraktığı görüşüne sahiptirler. Kadınlar arzu edilen kadın imajını yaratmak için ve hem kişisel hem de sosyal isteklerini yerine getirmek için bazı rolleri, tutumları ve ilişkileri benimserler. Bunları yapınca kadınlar kendilerini yaşamlarında önemli hissetmektedirler (Codato vd., 2012, s. 148).

Süper kadınlar hayatlarını kontrol altında tutabilme gayesiyle yola çıkan kadın çalışanlardır. Hayatlarının mükemmel bir boyutta olduğu, her türlü zorluğun üstesinden geleceği, tüm bu sürecin onları strese sokmayacağı, rol çatışmasına girmeyeceği ve mükemmel bir kadın çalışan olarak rol sergileyeceği düşünülmektedir (Steed, 2013, s. 1). Süper kadın söylemi en iyi eşi bulma, çocuk sahibi olma ve kariyerinde başarıya ulaşmayı isteyen genç yaştaki kadınlara daha çok uymakta ve bu kadınların hikâyelerinde boş zamana yer bulunmamaktadır (Whitty, 2001, s. 7).

Süper kadın olmak herkes için her şey olmaktır. Herkes için her şey olmaya çabalayan kadınlar zamanla kendilerini kendi dünyalarında taşıyabileceklerinden fazla yük yüklenmiş halde bulmaya başlamıştır ki bu noktada, süper kadın sendromu yazında dikkat çeken bir kavram olarak çıkmaktadır. Kadınların çok sayıda rol ve sorumluluğu dengeleme çabası süper kadın sendromu ile tartışılmaktadır (Huddleston-Mattai, 1995).

Kadın kimliği, kadınların "kadın" kategorisindeki üyeliğine yükledikleri anlamı ifade eden sosyal kimliğin bir yönüdür. Batıda, birden fazla rol üstlenme kadın kimliğinin temel bir özelliği olarak görülmektedir. Kadın kimliğinin sosyal inşasını çevreleyen söylemler belki de şaşırtıcı değildir. "Alfa dişi", "kariyer kadını", "futbol annesi", "ev tanrıçası" gibi yapılar köklü kadın adlandırılmalarıdır. Bununla birlikte, kadınlar bu kimlikleri fiilen psikolojik veya fizyolojik olarak deneyimleyip deneyimlememiştir. Hem popüler medyada hem de akademik literatürde çok ilgi gören kadın kimliği yapısı "süper kadın"dır. Süper kadın kimliği, eş, anne, işçi, ev hanımı ve bakıcı gibi aynı anda birden çok tam zamanlı rolün bir kombinasyonunu yerine getiren bir kadına karşılık gelmektedir. Akademik literatürde, "süper kadınların" hem ev içi

hem de kariyer yükümlülüklerini yerine getirme sorumluluğuyla "çift yük altında" oldukları söylenmektedir.

Llewelyn ve Osbourne (1990) bunun, kadınların kendilerini bir “süper kadın” idealine uygulamaya çalışmasının bir yansıması olduğunu ve genellikle “her şeyi yapıyor” gibi görünen, tanınmış başarılı çalışan annelerden esinlendiğini öne sürmektedir (Aktaran: Newell, 1993, s. 277). Bununla birlikte bu tür rol modelleri annelerin çoğu için gerçekçi değildir, çünkü çoğu durumda bu 'süper kadınlar' dadılardan veya temizlikçilerden çok fazla dış yardım alır. Süper kadınlarla ilgili yapılan birçok araştırma aile, ev ve iş taleplerini dengelemeye çalışmanın kadınlar üzerindeki stresine tanıklık etmektedir (Newell, 1993, s. 277).

Nash (1990) çalışmasında ABD'deki insanların “bir evi ve işi yönetmenin çok zor bir çalışma olduğu için kariyerlerine sırtlarını dönmeye başladığına” dair kanıtlardan bahsetmektedir. Bununla birlikte, birçok kadın için, bu tür bir seçim kendi başına bir lüks gibi görünebilmekte ve çoğu, kendilerine yüklenen çifte yükten bağımsız olarak, finansal gereklilikler nedeniyle çalışmaya zorlanmaktadırlar (Newell, 1993, s. 277).

2.2. Süper Kadın İdealinin Unsurları

Kadınlar ekonomik anlamda aile bütçesine katkıda bulunmak ve ekonomik özgürlüğünü eline almak için iş yaşamına dahil olmuşlardır. Buna ek olarak annelik görevi de olan kadınlar, kendilerini her yönden iyi oldukları ve her işin üstesinden gelebilecekleri düşüncesini benimsemeleriyle birlikte süper kadın olma yolunda ilerlemek istemektedir (Aktaran: Güleç, 2015, s. 45). Bu bağlamda süper kadın idealinin oluşmasına katkı sağlayan unsurlar *eril kimlik*, *mükemmeliyetçilik* ve *beden imajıdır* (Martino ve Lauriano, 2013, s. 168):

Eril kimlik, kadınların, erkeklerin başarılı oldukları konularda başarı elde edebilmeleri için edindikleri kimliktir. Ataerkil toplum yapısı gereği, erkeğe evin geçimiyle ilgilenen bir rol verilmesi, kadınların da iş yaşamına atıldıklarında bu rolü üstlenmeleri onlara eril roller verilmektedir. Kadınların ev işi ve çocuk bakımıyla ilgilenmelerinin yanı sıra, eril roller de üstlenmesi, onların her iki rolde de başarıyı yakalama arzularının olduğunu göstermekle birlikte *mükemmeliyetçilikten* söz

edilebilmektedir. Kadınlar mükemmele ulaşmak için çok fazla çaba sarf etmekte, başarısız olduğu takdirde de kendisini yetersiz hissedebilmektedir. Süper kadın idealinde kadınlar dış görünüşlerine, yani bedenlerine de dikkat etmektedir. Beden imajı, kişilerin kendi bedenleriyle ilgili sahip oldukları duyguları ifade etmektedir. Kadınlar geçmişten günümüze kadar kendilerini hep güzel görünmek zorunda hissetmişlerdir. Özellikle doğum yapan kadınların eski kilolarına dönmeleri beklenmektedir. Özellikle kadınların temsili söz konusuysa çekici, güzel, genç, zayıf ve prestijli roller verilmektedir (Martino ve Lauriano, 2013, s. 168-169).

2.3. Süper Kadın İdealinin Sonuçları

Günümüz kadını, geleneksel olarak erkeksi olan rollere ek olarak, kadınlığı kapsayan geleneksel rolleri sürdürme baskısına sahiptir. Başka bir deyişle, kadınlar toplum tarafından baskı görmekte ve kadınların çoğunluğunu kendileri için baskı altına almaktadırlar. Çocuk yetiştirme ve bakıcılık (öncelikle yemek pişirme ve temizlik gibi ev işlerinden sorumludur), aynı zamanda kariyer başarısı ve rekabet gücü gibi erkeksi roller üstlenmektedir. Genellikle tutarsız olan bu rolleri yerine getirmeye çalışan kadınların, muhtemelen cinsiyet rolü gerginliği olarak bilinen şeyi deneyimleyeceği anlamına gelmektedir. Cinsiyet rolü gerginliği, yaşadıkları toplumsallaştırılmış cinsiyet beklentilerinin bir sonucu olan çeşitli rolleri dengelemeye çalışırken ortaya çıkabilmektedir. Özellikle süper kadın için bu eş, anne, bakıcı ve finans sağlayıcı rollerini dengelemek olacaktır. Bu roller doğal olarak birbiriyle çelişen alanlardan oluştuğundan, kadın tüm alanlarda başarıya ulaşamamanın bir sonucu olarak kendini yetersiz hissetmektedir (Martino ve Lauriano, 2013, s. 168).

Süper kadın olabilme arzusundaki kadın çalışanların süper olabilmenin aksine yaşadığı bazı sorunlar olduğu söylenebilmektedir. Bu amaç uğruna çaba harcarken hem fiziki olarak hem de ruhen çöküntüler yaşayabilmektedirler. Hatta bazen sağlıklarını ihmal ettikleri için hastalanabilmektedirler. Kusursuz olma amacıyla yola çıkan kadın çalışanların çaba sarf ederken yorgun düşmesi de mümkündür (Kanbur ve Salihoğlu, 2015, s. 2).

Süper kadın ideali ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların çalışan annelerin yaşadıkları stresleri ele aldığı ve genellikle de yeme bozuklukları ile

ilgili olduğu ve genellikle siyahi kadınlara uygulandığı görülmektedir (Wallace, 1990, s. 126; Romero, 2000, 226-228; Mullings, 2006, s. 79; Woods-Giscombé, 2010, s. 3; Steed, 2013, s. 1-3).

Kadınlar günümüzde aslında her şeye sahip olmaları gerektiği ve her şeyi deneyimlemeleri gerektiği algısına düşmelerinden dolayı bir baskı altına girmektedirler. Bu baskı sonucunda çeşitli stres unsurları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Araştırmalar, süper kadın idealini destekleyenlerin de yeme bozukluğu davranışları yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. "Süper Kadın" kavramının ve genç kadınlar üzerindeki olası olumsuz etkisinin aksine, feminist kimlik gelişimi üzerine yapılan çoğu araştırma, bunun hem erkekler hem de kadınlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir (Martino ve Lauriano, 2013, s. 168-170).

Süper kadın idealine güçlü bir şekilde uyan kadınların yeme bozukluğu olma riskinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Thornton vd., 1991, s. 496-470). Rol çeşitliliği ile ilgili olarak Timko vd. (1987) yaptıkları çalışmalarında bir kadının benlik duygusu için önemli gördüğü rol sayısı arttıkça yeme bozukluğu riskinin de arttığını belirtmişlerdir. Yeme bozukluğu yaşayan kadınların yanı sıra, erkeklerinde aynı sorunlarla karşılaştığını savunan araştırmacılar süper kahraman (süperhero) terimini ortaya çıkarmışlardır. Süper kahraman ideali, okul/iş, ilişkiler ve görünüm dâhil olmak üzere kişisel ve profesyonel alanlarda sosyal olarak öngörülen başarı arzusudur.

Her iki cinsiyete sahip kişilerin ortak noktalarının süper olmanın yanında yeme bozuklukları ile de karşı karşıya olduklarından bahsetmektedirler (Dour ve Theran, 2011). Süper kadın olma yolunda ilerleyen kadınların birçoğu çoklu rol üstlenmenin getirdiği zorluklar nedeniyle alkolizme yakalanmış ya da strese bağlı ruhsal çöküntü yaşamaya başlamışlardır. Buna ek olarak, evlilik hayatları sağlığını yitirmiş ve boşanmalara neden olmaya başlamıştır (Aktaran: Güleç, 2015, s. 45).

Süper kadın idealinin sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Wallace, 1990, s. 126; Romero, 2000, s. 226-228; Mullings, 2006, s. 79; Woods-Giscombé, 2010, s. 669-671; Steed, 2013, s. 18-21; Martino ve Lauriano, 2013, s. 168-169; Kanbur ve Salihoğlu,

2015; Güleç, 201, s. 33-38; Sumra ve Schillaci, 2015, s. 4; Doğan vd., 2016, s. 39-44; Doğan vd., 2020, s. 341-343):

- Cinsiyet rolü gerginliği,
- Rol çatışması,
- İş-yaşam dengesizliği,
- Kendini yetersiz ve başarısız hissetme,
- Yorgunluk,
- Tükenmişlik,
- Stres,
- Yeme bozukluğu,
- Alkolizm,
- Aile bağlarının sarsılması, boşanmaların yaşanması vb.

Literatür incelendiğinde çalışan annelerin yaşadıkları çoklu rol üstlenmelerin ve rol çatışması yaşanması, genellikle stres ve buna bağlı olarak da yeme bozukluklarına neden olmaktadır (Sumra ve Schillaci, 2015, s. 4). Süper kadın idealinin olumsuz birçok yönü olduğu ve bunların da birbirlerine yol açtıkları söylenebilmektedir.

2.4. Süper Kadın İdealinin Olumlu Yönleri

Woods-Giscombé (2010) Afrikalı Amerikalı süper kadınlar üzerine yaptığı çalışmasında Süper Kadın Şeması (Superwoman Schema (SWS)) oluşturmuştur. Süper Kadın rolünün yararları (kendini ve aileyi veya topluluğu koruma) ve yükümlülükleri (ilişki gerginliği, stresle ilişkili sağlık davranışları ve stres somutlaşması) olduğunu içeren bu şema, süper kadın rolünün resmi bir tanımlayıcı çerçevesi veya operasyonel hale getirilmesi, anlaşılması ve bu popülasyonda stres ve sağlık arasındaki mekanizmaları veya yolları belirlemek için gelecekteki deneysel araştırmalara rehberlik etmesi amacıyla oluşturulmuştur. Odak grup çalışmasının sonuçları, süper kadın çerçevesinin, bir güç imajı sunma zorunluluğu, duygusal baskıya karşı bir yükümlülük, savunmasız olma direnci, başarılı olmak için yoğun bir motivasyon ve bir zorunluluk gibi özellikleri içeren çok boyutlu bir fenomen olduğunu göstermiştir. Ek olarak, süper kadın çerçevesinin bağlamsal faktörlere (tarihsel olaylar,

manevi değerler vb.) katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, SWS aracının ön gelişimine katkıda bulunmuştur. Bu katkıda bulunan bağlamsal faktörler arasında ırk veya cinsiyet kalıp yargılarının veya baskının tarihsel mirası; anne babalardan dersler, geçmişte hayal kırıklığı, kötü muamele veya istismar geçmişi ve manevi değerler de yer almaktadır. Belirlenen süper kadın rolünün algılanan faydaları, kendini korumak ve/veya hayatta kalmaktır. Belirlenen süper kadın rolünün algılanan sorumlulukları arasında kişilerarası (örneğin, romantik) ilişkilerdeki gerginlik; stresle ilgili sağlık davranışları (örneğin, kişisel bakımın ertelenmesi, duygusal yeme, yetersiz uyku) ve stresin somutlaşmış hali (örneğin, anksiyete, depresif semptomlar, olumsuz anne sağlığı) yer almaktadır.

2.5. Süper Kadın İdealine İlişkin Kavramlar

Cinsiyet, kişilerin biyolojik olarak sahip olduğu eril/dişıllığe yönelik bedensel özelliklerin farklılıklarını ortaya koymaktadır (Güner vd., 2011, s. 20). İnsanlar cinsiyet açısından *biyolojik* ve *toplumsal cinsiyet* olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir. Cinsiyet, toplum içerisinde ayırım ve eşitsizliğe neden olan en önemli konulardan biridir (Bingöl, 2014, s. 108).

İnsanların içerisinde yaşamakta olduğu toplum, cinsiyetlerine göre davranış, düşünce gibi konularda bazı kıstaslara sahiptir. Kadın ve erkeklerin de kendileri için belirlenen bu kıstaslara uyması beklenmektedir. Ancak toplumsal cinsiyete göre kadın ve erkeklere göre bu kıstaslar değişiklik göstermekte olup, her iki cinsiyetin de kendileri için belirlenmiş olan kurallara uygun olarak hareket etmeleri istenmektedir. Bu nedenle toplumsal cinsiyet olarak adlandırılan bu kavram, kadın ve erkeklerin biyolojik özelliklerine göre farklılık göstermekte ve onların davranışlarını, sorumluluk ve beklentilerini etkileyen bir bütün olarak kabul edilebilir (Çatalcalı, 2015, s. 37).

Toplumsal cinsiyet algısı, kişileri insan olarak değerlendirmenin yerine, onlara adeta bir “*cinsiyet elbisesi*” dikerek bu elbiseyi kişilerin üzerine oturtmaya çalışma çabası içine girmeye yöneltmektedir (Korkmaz ve Başer, 2019, s. 72). Bebeklerin henüz anne karnındayken cinsiyetlerinin belli olmasıyla birlikte, odalarının rengi, oynayacakları oyuncak bile belirlenmektedir. Pembe kız, mavi erkek rengi ya da bebek kız, araba erkek oyuncakları olarak değişmez bir şekilde imgeleşmiştir. Yetişkinlikte ise

kadınlar ev işleri ve annelikle uğraşırken, erkekler evin ekonomik gücünü sağlayan konumuna geçirilmiştir (Gürhan, 2010, s. 60; Güner vd., 2011, s. 21).

Yani, toplum içerisinde erilik ve dişillik olarak adlandırılan cinsiyetçi yaklaşıma göre erkeklerin sahip olduğu özelliklerin, kadınların sahip olduğu özelliklere göre daha önemli ve daha üstün olduğu düşüncesi hâkimdir (Aydın ve Aydın-Aslaner, 2015, s. 56). Cinsiyet rolü, kültürlerde cinsiyetlere atfedilen davranış biçimlerini ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyetin bir parçası olmakla birlikte, kişiler kendilerini hangi konumda (kadın/erkek) görmek istiyorsa davranışları ona göre şekillenmektedir (Güner vd., 2011, s. 20).

Son zamanlardaki toplumsal değişimlerle birlikte, insanları cinsiyetlerine göre kategorize ederek onlara roller atfetme eskisi kadar katı olmasa da hala izleri silinememiştir (Vatandaş, 2007, s. 44). Özellikle, kız çocuklarının sahip olduğu eğitim olanakları başta olmak üzere, bilinçli ve ekonomik özgürlüğünü eline almak isteyen kadınların istihdamlarının artmış olması, bu durumu iyileştiren unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, tüm halkın eğitim seviyelerinin yükselmesiyle birlikte toplumsal rollere daha çağdaş bir bakış açısı getirilmiş, kadın ve erkekler sosyal ve iş yaşamlarında eşit statülerde konumlandırılmaya başlanmıştır (Yılmaz vd., 2009, s. 778).

Süper kadın idealini oluşturan kültürel idealler incelendiğinde kadınlık ideali, annelik ideali ve süper kadın ideali olarak 3'e ayrılmaktadır (Aksu, 2008, s. 62):

Geçmişten günümüze kadar kadınlar sürekli olarak çeşitli roller üstlenmişlerdir. İlk olarak kendisinden hem yaş olarak büyük hem de sosyal olarak üstün erkeklerle evlenmeleriyle birlikte eş, kadın ve anne rolleridir. Kadınlığın kültürel idealleri gereği iyi anne, iyi eş, iyi ev hanımı olmalarının yanı sıra, hamarat, becerikli ve temiz olmaları da beklenmektedir. Bu durum zamanla iyi ve başarılı bir öğrenci ve iş kadını olma rolleriyle, süper kadın idealine dönüşmüştür (Aksu, 2008, s. 62).

Kadınların sorumluluklarından biri olarak kabul edilen annelik, toplum tarafından da bu şekilde benimsenmiş ve kadınların kimlik kazanması noktasında önemli bir faktör haline gelmiş ve kadın kimliğinde önemli bir öge olarak yerini almıştır (Sekmen ve Yurdigül, 2021, s. 423). Toplum genelinde kadın ve erkeklere

göre yapılan iş bölümlerine göre kadınların iş yükümlülüğüne giren annelik, çalışan kadınların birçok problem yaşamasına neden olabilmektedir. Bu problemlere çalışma saatleri ve yoğunluk durumlarına bağlı olarak çocuklarına çok vakit ayıramamaları ve bu yüzden suçluluk duygusu hissetmeleri örnek olarak gösterebilir (Yıldız vd., TY, s. 318).

Çalışan annelerin çocuklarına yeteri kadar bakamayacakları düşüncesinde olan diğer (çalışmayan) annelere bunun aksini ispatlamaya çalışılması durumunda çalışan annelerde, Süper Anne ya da diğer adıyla Zorlanmış Anne Sendromu ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2017b, s. 82). Süper anne sendromu, bir kadının çok başarılı ve uyumlu bir işgören, anne, eş ve arkadaş olmaya çalışırken, mümkün olan her şeyi mükemmel bir şekilde başarabilme ihtiyacını ifade etmektedir. Onun için süper anne sendromu, bir annenin, kendini mükemmel bir şekilde yönetirken hayatındaki tüm insanlar için her şeyi her zaman yapabileceğine dair kendi zihninde yaratmış olduğu bir inanç olarak görülmektedir. Süper anne sendromuna yakalanmış olan kadınlar, kendileri için, genellikle ulaşılamaz olan yüksek, gerçekçi olmayan hedefler koymakta, bunun sonucunda da her alanda başarılı olamadıkları durumda, kendini başarısız hissetmektedirler (Srivastava ve Singh, 2019: 2).

İşe giderken çocuğunu/çocuklarını evde bıraktığı için zaten huzursuz hisseden anneler, çocuklarına daha fazla ilgi gösterme ve onlarla vakit geçirme adına daha fazla performans sergileme kaygısı yaşamaktadır. Özellikle, iyi bir eğitim derecesine sahip, çalışkan, mükemmeliyetçi ve hırslı kişilerde görülen süper anne sendromu, halsizlik, çarpıntı, depresyon, migren ve konsantre olamama gibi sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Gündüz, 2017b, s. 82).

2.6. Cam Tavan Sendromu, Kariyer Platosu ve Süper Kadın İdeali İlişkisi

Yapılan literatür taraması sonucunda cam tavan sendromu, kariyer platosu ve süper kadın ideali kavramlarının hepsinin ya da ikisinin bir arada kullanıldığı nicel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle öncelikle kavramlarla ilgili ağırlık olarak yapılan çalışmalar incelenmiş ve hipotezler, literatür doğrultusunda oluşturulmuştur.

Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların, *cinsiyete dayalı ayrımcılık* (Öğüt, 2006; Yorulmaz, 2007; Anafarta vd., 2008; Xie ve

Xia, 2008; Mizrahi ve Aracı, 2010; Taşkın, 2012; Güzel, 2014; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014; Sökmen ve Şahingöz, 2017), *iş tatmini* (Sökmen ve Şahingöz, 2017; Erdirençelebi ve Karakuş, 2018), *işten ayrılma niyeti* (Sökmen ve Şahingöz, 2017, Sağır, 2020; Yolcu, 2021; Yolcu ve Bozkurt, 2021), *iş-aile çatışması* (Karaca, 2007; Tükeltürk ve Perçin, 2008; Fındık, 2016) vb. kavramlarla ağırlıklı olarak yapıldığı görülmektedir.

Kariyer platosu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların, *cinsiyete dayalı ayrımcılık* (Yorulmaz, 2007; Uzunbacak, 2006; Xie ve Long, 2008), *iş tatmini* (Nachbager ve Riedl, 2002; Yorulmaz, 2007; Xie ve Long, 2008; Miles vd., 2013; Ak ve Soybalı, 2019; Soybalı ve Ak, 2019), *işten ayrılma niyeti* (Ak ve Soybalı, 2019; Soybalı ve Ak, 2019) vb. kavramlarla ağırlıklı olarak yapıldığı görülmektedir.

Süper kadın ideali ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların, *cinsiyete dayalı ayrımcılık* (Güzel, 2014), *yeme bozukluğu* (Timko vd., 1987; Thornton vd., 1991; Crago vd., 1996; Kart ve Kenny, 1997; Mensinger, 2003; Mensinger vd., 2007; Erbaş, 2015; Weinberger-Litman vd., 2018; Koçak, 2019), *stres* (Woods-Giscombé, 2010; Sumra ve Schillaci, 2015; Koçak, 2019), *çoklu rol üstlenmeye bağlı sorunlarla* (Thornton vd., 1991; Thornton ve Leo, 1992; Heather, 2008; Koçak, 2019; Yıldız vd., 2019; Uğuz-Arsu, 2020) vb. kavramlarla ağırlıklı olarak yapıldığı görülmektedir.

Cam tavan sendromu, kariyer platosu ve süper kadın ideali ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kadınların çoklu rol üstlenmelerinden dolayı, iş-yaşam dengelerini sağlayamayacakları, yönetimsel kararlarda erkeklere göre daha duygusal yaklaşacakları, sıklıkla seyahat engeli yaşayacakları şeklinde çeşitli stereotipler yüzünden önyargılı bir iş yaşamları olduğu söylenebilmektedir (Thornton vd., 1991; Thornton ve Leo, 1992; Aytaç, 2005; Ögüt, 2006; Ryan ve Haslam, 2006; Uzunbacak, 2006; Karaca, 2007; Yorulmaz, 2007; Anafarta vd., 2008; Heather, 2008; Özden, 2008; Tükeltürk ve Perçin, 2008; Xie ve Xia, 2008; Mizrahi ve Aracı, 2010; Taşkın, 2012; Güzel, 2014; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014; Fındık, 2016; Sökmen ve Şahingöz, 2017; Koçak, 2019; Yıldız vd., 2019; Uğuz-Arsu, 2020).

Erkek egemen toplum yapısı gereği, kadınların ailedeki sorumluluklarının olması, kadınların konulara daha duygusal yaklaşımları, seyahat engellerinin olması ve/veya annelik rolleri gereği doğum ve süt izni sebebiyle işletmede bulunamamaları gibi düşünceler kadınları iş yaşamında erkeklere göre daha zayıf göstermektedir. Tüm bu nedenlerle kadınların kariyerlerine görünmez bir engel olan cam tavan koyulmakta ve kadınlar da cam tavan sendromuna yakalanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 277).

Kadınlar cam tavan sendromundan kurtulsalar bile, erkekler tarafından cam uçurumlu pozisyonlara itilmekte ve stres altında çalışmaya devam etmektedir. Strese maruz kalan kadınlar, işlerini yapamadıkları düşüncesindeki erkekler tarafından eleştirilerek küçük düşürülmektedir. Kadınların liderlik vasıflarına sahip olmadığı/olmayacağı düşüncesindeki erkekler, kadınların plato dönemine girmelerine neden olmaktadır. Bu da kadınların prestij kaybı, performans ve motivasyon düşüklüğü yaşamalarına hatta, işten ayrılmasına yol açmaktadır (Ryan ve Haslam, 2006, s. 46).

Terfi alamayan ya da ilerlemek için bir fırsatı olmayan kadınlar kariyer platosuna ulaşmışlardır. Yapısal ve içerik olmak üzere iki şekilde ele alınan kariyer platosunda, örgütsel hiyerarşiye ya da bir yöneticinin birkaç çalışanın çabalarını denetlediği klasik piramit şeklindeki organizasyon yapılarına bağlı olarak meydana gelirken, içerik platosu işin zorluklarından dolayı gerçekleşmektedir. Her ne kadar plato dönemi atlatılsa da kadınları bu döneme girmeye iten en önemli unsur cam tavadır (Riordan, 2007, s. 33).

Kadınlara cam tavanlar ile iş yaşamlarında yatay (cam duvar) ve/veya dikey (cam tavan) yükselme fırsatı verilmemesi sonucunda, kadınların performanslarında düşme ve durgunluğun söz konusu olduğu plato dönemine girilmesiyle birlikte, kadınların kariyerleri bir düzleşme yaşamakta, kariyerlerine aynı pozisyonda devam etmek zorunda kalmakta ve kadınlar yaptıkları işlerden tatmin olamamaktadır (Özden, 2008, s. 311-312).

Kariyer platosu engeli yaşayan kadınlar, genel anlamda meslek hayatlarının en iyi dönemlerinde bu durumla karşı karşıya kalmaktadır. İş yerlerinden ayrılmayı zorunlu kılan etmenlerle (çocuk bakımı, hastalık, evlilik vb.) işten ayrılma niyetine

girmektedirler. İşletme içerisinde problem yaşayan ve cam tavan engeliyle karşılaşan kadınlar, aile fertlerinin etkisinde daha fazla kalmaktadır (Aslan, 2006, s. 15).

Özetle, yapılan araştırmalar kadınların operasyonel pozisyonlarda üst düzey yönetici olarak çalıştıkları sonucu çıkarılsa da bu oranın oldukça düşük halde seyir ettiğini söylemek mümkündür. Özellikle, toplumsal önyargılı tutum ve davranışların cinsiyet ayrımcılığı noktasında hala kadınların iş yaşamında tutunamayacakları düşüncesi devam ederken, kadınların önüne çıkan tüm engeller kadınların cesaretlerini kırarak, yükselmelerine imkân vermemektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014)

Literatür incelendiğinde, yukarıdaki tüm çalışmalar neticesinde cam tavan sendromuna yakalanan kadın yöneticilerin kariyer platosuna girdikleri söylenebilmektedir. Cam tavan yapısı gereği kadınları bir düzlüğe mahkûm etmekte, yükselmelerine imkân vermemekte ve kadınların plato yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda,

H1: Cam tavan sendromu, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H4: Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezleri oluşturulmuştur.

Kadınların hangi mesleklerde çalışabilecekleri ya da hangi mesleği tercih edecekleri konusu geleneksel toplum değerleri ve bu değerlerin şekillendirdiği toplumsal cinsiyet temeline dayalı iş bölümünün belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Yüksek eğitime sahip çalışan kadınların terfi edememe, karar mekanizmalarında yer alamama gibi sebeplerle kadınların sadece kadın oldukları için iş yaşamında olmamaları düşüncesi izlerini sürdürmektedir. Çünkü anne olmak ve ev işleriyle ilgilenmek kadınların kariyerlerini olumsuz olarak etkileyeceği düşüncesi benimsenmektedir. Bu düşünce yapısı iş yaşamında kadınların yükselememelerine, karşılırlarına cam tavanlar çıkarılmasına neden olmaktadır. Araştırmaların çoğu kadınların en fazla orta düzey yönetici olabildiklerini ve daha sonra ilerlemelerinin cam tavan ve cam duvarlarla durdurulduğunu göstermektedir. Bu durum, cinsiyet temelli engellerle açıklanabilmektedir. Bu engellerin başında kadınlara dair önyargılar gelmektedir. Bu önyargılar, kadınların üst düzey pozisyonlardaki sorumluluğu

alamayacağına, rasyonel davranmayacağına ve duygusal kararlar alacağına ilişkin görüşleri barındırmaktadır. Çok az kadın kırılması neredeyse imkânsız olan bu cam tavanı kırarak tepe yönetime ulaşabilmekte ve sonrasında ise süper kadın olmaya yaklaşmaktadır (Parlaktuna, 2010).

Kadınların eş ve anne rolleri, iş amaçlı seyahat etmemeleri, uzun çalışma saatleri geçirmemeleri gibi, kişisel tercihleri de kariyerlerine bir engel teşkil etmektedir. Bu düşünce yapısını benimseyen kadınlar, alışılmış toplumsal önyargılardan dolayı, kendilerini yönetici konumunda görememek de ya da yönetici konumuna uygun olmadıklarını düşüncesini benimsemektedir. Bu durum, kadınların kadınsı ve çekici yapısının kırılarak erkeksi davranışlar sergilemek istememelerinden ya da erkek gibi algılanmak istememelerinden kaynaklanabilmektedir. Buradaki cam tavanı kadın kendisi yaratmış olmakla birlikte, süper kadın olamayacağını da düşünmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 4).

Kadınların eş ve anne rollerinin yanı sıra, iş yaşamında da rol almalarıyla birlikte kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı kaynaklı engellerle karşılaştıkları bilinmektedir. Kadınların iş yaşamlarında ücret farklılıkları, performans değerlendirmesinde yapılan adaletsizlikler, terfi vb. konularda karşılarına sürekli bir engel olarak çıkmaktadır. Özellikle kadının yeri evidir mottosuyla kalıplaşmış önyargılara sahip erkek egemen toplum ve örgüt yapısı gereği, kadınlar cam tavan sendromu ile sıklıkla karşılaşırken, süper kadın olma ideallerine uzaklaşmaktadır (Çetinel ve Yılmaz, 2016, s. 4).

Kadınların sadece ev ve çocuklarıyla ilgilenmesi ve iş yaşamına dahil olmamaları gerektiği düşüncesi, kadınları cam tavan sendromu yaşamaya itmektedir. Bu durum kadınları bir çatışmanın içine çekmektedir. Kadınlar ya cam tavan sendromuna yenik düşecek ya da süper kadın olma idealini tercih edecektir. Bu çatışmaya girmek istemeyen bazı kadınlar ise evliliklerini ya da çocuk sahibi olmayı ertelemekte ve iş yaşamında kendilerine bir yer edinmeye çalışmaktadır. Özetle, çoklu rol üstlenen kadınların terfi etmelerinin önündeki bu camdan tavan, onları kısıtlamaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 4).

Karaca (2007)'nın yaptığı çalışmanın sonuçları incelendiğinde,

- Kadın yöneticiler annelik, eşlik ve yöneticilik görevlerini başarıyla yürüttüklerini düşündükleri,
- Terfi almaya ve yükselme konusunda istekli oldukları,
- Erkek yöneticilerin kadınların yöneticilik özelliklerini taşıdığı, onların hızlı ve mantıksal kararlar alabileceklerine inandıkları,
- Duygusal yanlarının erkeklere göre fazla olmasından dolayı güçsüz göründükleri önyargıların devam ettiği,
- Hem iş hem ailede edindiği roller gereği bazen çatışmalar yaşanabileceği vb. şeklinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Bu durum kadınların yönetici olma potansiyelinin erkekler tarafından da görülebileceği ve bu önyargıların ortadan kalkabileceğini göstermektedir. Kadınlara iş-yaşam dengesi kurma noktasında eşlerinin desteği olduğu takdirde çatışmaların da ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Özdemir vd., (2017) cam tavan sendromunu aşan kadın yöneticilerin kullanıldığı stratejileri şu şekilde açıklamaktadır:

- “Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi,
- Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi,
- Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi,
- Yüksek Performans Gösterme Stratejisi,
- Mentorden Yardım Alma Stratejisi.”

Çalışmada incelenen kariyer öyküleri neticesinde önem derecesine göre sıralanan bu stratejiler sayesinde iş-yaşam dengelerini kurabilmekte, iş yaşamında kalıcı olabilmekte, , genel ve cinsiyetle kalıplaşmış önyargıları aşabilmekte, kendine güvenen, mükemmeli arayan ve bundan vazgeçmeyen, kısacası, zorluklar ve engeller karşısında kararlı ve istekli kadınlara dönüşmektedirler.

Reynolds-Dobbs vd., (2008)'in siyahi kadınların süper kadın olma idealleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, sadece renklerinden dolayı kadınlarla birlikte

çalışmak istenmediği profesyonel siyah kadınların deli olduğuna dair olumsuz bir tutum olduğu ve tutum sonucunda da siyahi kadınların cam tavan sendromuna maruz kaldıklarını belirtmektedirler. Bu olumsuz stereotiplerin siyahi kadınların yetenek ve yeterliliklerini gölgede bırakarak, kariyer gelişimine engel olmaktadır. İşlerinde oldukça yetenekli olmalarına rağmen, örgütsel liderler, algılanan istikrarsızlıkları ve başkalarıyla verimli bir şekilde çalışamamaları nedeniyle onları yüksek riskli olarak görülebilmektedir. Bu görüntü, profesyonel siyah kadınları öfkeli ve aşırı agresif göstermekle birlikte, olumsuz kalıp yargılar onların yetenek ve yeterliliklerini gölgede bırakmaktadır.

Nitelikli bireylerin örgütlerinde ilerlemesini engelleyen davranışsal ya da örgütsel düzene ilişkin önyargıların yarattığı sözde engeller kümesi olan “cam tavanı” kırmayı başaran kadınların sayısı hâlâ az olması sebebiyle, kadınlar ideallerine ulaşamamakta ve kariyerlerinde durgunluk dönemine girmektedir (Morrison ve Von Glinow, 1990). Son olarak, cam tavan sendromuna maruz kalan ya da örgütsel nedenlerle plato dönemine giren kadınlar başarılı olsalar dahi, kendi potansiyellerini gösteremedikleri için üst pozisyonlara yerleştirilmemektedir. Kadınlara yeteneklerini gösterme ve potansiyellerini ortaya çıkarma şansı verilmemesi, işletmenin verimliliğini de düşürebilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 4).

Literatür incelendiğinde, yukarıdaki tüm çalışmalar neticesinde cam tavanı kırmayı başaran kadın yöneticilerin süper kadın olma idealinde oldukları söylenebilmektedir. Cam tavan sendromu yapısı gereği kadınlara dikey olarak yükselme olanağı sunmamakla birlikte, onların süper kadın ideali yaşamalarına da imkân tanımamaktadır. Süper kadın ideali için cam tavanın kırılması yeterli değildir. Çünkü cam tavan kırılabilir cam duvar gibi başka engellerle de karşılaşabilmektedirler. Burada önemli olan kadınların her şeyi başarabilecekleri düşüncesinin benimsenmesi gerektiğidir. Ayrıca, kariyer platosundan kurtulan kadın yöneticilerin ise süper kadın olma idealinde oldukları söylenebilmektedir. Cam tavanda olduğu gibi kariyer platosu da kadınlara yükselme ve kendilerini geliştirmeye gibi imkânlar tanımamaktadır. Kadın bu dönemde kendisini güçsüz ve başarısız hissetmekte ve iş yaşamına eskisi önemi verememektedir. Bu da onun süper kadın idealinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Burada da önemli olan kadınların her

şeyi başarabilecekleri düşüncesinin benimsenmesi gerektiğidir. Bu bilgiler doğrultusunda,

H2: Cam tavan sendromu, süper kadın ideali üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir,

H3: Süper kadın ideali, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir,

H5: Cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezleri oluşturulmuştur.

H6: Süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezleri oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METODOLOJİ

Üçüncü ve son bölüm olan metodoloji, araştırmanın amaç, önem, bulgu ve sonuçlarına dair uygulama kısmına ilişkin bilgileri içermektedir. Bu bölümde araştırmanın amaçları ve sorunsalı doğrultusunda, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu, kariyer platosu ve süper kadın ideali algıları ölçülmüştür.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları

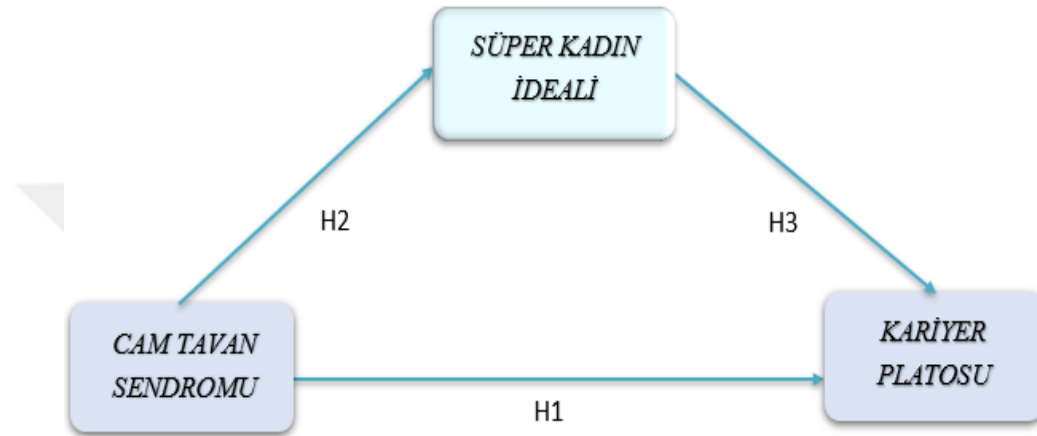
Bu çalışmada genel olarak kadın çalışanların sosyal hayatları da dâhil olmak üzere tüm hayatları boyunca cinsiyet ayrımcılığından ve cinsiyet eşitsizliğinden dolayı pek çok sorun ve engelle karşılaştıkları görülmektedir. Hem devlet hem örgüt hem de kadının kendisinin çeşitli iyileştirmelerle bu sorunların altından kalkabilecekler ön görülmektedir. Ayrıca, nitel bir çalışma olarak ele alınarak sonuçların bölgesel ya da ulusal olarak yorumlanmaları da hem literatüre katkı sağlayacağı hem de iş ortamında kadına yapılan bu eşitsizliğin önüne geçileceği ön görülmektedir. Araştırmanın amacı cam tavan sendromunun kariyer platosuna, cam tavan ve kariyer platosunun süper kadın ideali üzerindeki etkisinin ve aralarındaki ilişkilerin boyutunun ölçülmesidir.

Çalışmada ilk olarak, literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerle araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Yapılan literatür taramasında, “*Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu, Kariyer Platosu ve Süper Kadın İdeali*” konusu ile ilgili olarak cam tavan sendromu, kariyer platosu ve süper kadın ideali kavramlarının bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu çalışmanın literatüre ve süper kadın olma idealinde olan ancak, cam tavan engellere maruz kalan ve/veya kariyer platosu dönemine giren tüm yönetici ve yönetici adaylarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Cam tavan sendromunun kariyer platosu, cam tavan sendromunun süper kadın ideali, süper kadın idealinin ise kariyer platosu üzerindeki etkisi ve cam tavan

sendromu ile kariyer platosu, cam tavan sendromu ile süper kadın ideali, süper kadın ideali ile kariyer platosu arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler ayrı ayrı oluşturulmuştur. Bununla birlikte, cam tavan sendromunun kariyer platosu, cam tavan sendromunun süper kadın ideali ve süper kadın idealinin kariyer platosu üzerindeki etkini gösteren araştırma modeli şu şekildedir.

Şekil 5: Araştırma Modeli



H1: Cam tavan sendromu, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H2: Cam tavan sendromu, süper kadın ideali üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H3: Süper kadın ideali, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H4: Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenler ile ilgili kurulan hipotezler řu şekildedir:

H7: Demografik değişkenler, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7a: Yaş, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7b: Eğitim durumu, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7c: Çocuk sayısı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7d: Toplam çalışma yılı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7e: Toplam yönetici olma yılı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7f: Gelir durumu, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan kadınların çoğunlukla çalıştığı konaklama işletmeleri, örneklemini ise Muğla’da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan çocuk sahibi kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Konaklama işletmelerine gönderilen anketlerden 457 tanesi geri gelmiştir. Çocuk sahibi olmayan kadın yöneticilerin yer aldığı 29 anket ve aykırı uç değerlere sahip toplamda 65 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece analizler 392 anket üzerinden yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için araştırma verileri elde edebilme noktasında anketten yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan 12 ifadeden oluşan kariyer platosu ölçeği Milliman (1992)’nin geliştirdiği ve Ak ve Sobalı (2019)’un kullandığı, 27 ifadeden oluşan cam tavan

sendromu ölçeği Tükeltürk ve Perçin (2008)'in geliştirdiği ve Sezen (2008)'in kullandığı, 27 ifadeden oluşan süper kadın ideali ölçeği Murnen vd., (1994)'nin geliştirdiği ve Uğuz-Aksu (2020)'nin kullandığı çalışmalardan alınmıştır.

Kadın yöneticilerin tüm ifadeleri 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım), 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik özelliklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3: Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenilirlik

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Kariyer Platosu	,871	12
Süper Kadın İdeali	,777	27
Cam Tavan Sendromu	,762	27
Genel Güvenirlilik	,704	66

Kılıç (2016)'a göre güvenilirlik katsayıları mükemmel (≥ 0.9), iyi ($0.7 \leq \alpha < 0.9$), kabul edilebilir ($0.6 \leq \alpha < 0.7$), zayıf ($0.5 \leq \alpha < 0.6$) ve kabul edilemez ($\alpha < 0.5$) şeklinde değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda pilot uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, kariyer platosu, süper kadın ideali ve cam tavan sendromunun iyi ($.7 \leq \alpha < .9$) boyutta oldukları tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Kariyer Platosu	,868	12
Süper Kadın İdeali	,790	27
Cam Tavan Sendromu	,730	27
Genel Güvenirlilik	,802	66

Kullanılan anket formunu dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kariyer platosu ölçeği, ikinci kısımda süper kadın ideali ölçeği, üçüncü kısımda cam tavan sendromu ölçeği, son kısım da ise demografik bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Tablo 4'te gösterildiği gibi iyi ($.7 \leq \alpha < .9$) boyuttadır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 392 kadın yöneticinin 391'i (%99,7) evli ve 1'i (%0,3) bekar, 183'ü (%46,7) 1, 142'si (%36,2) 2, 67'si (%17,1) ise 3 ve üzeri çocuk sahibidir. Yöneticilerin 8'i (%2) 18-24 yaş aralığında, 127'si (%32,4) 25-34 yaş aralığında, 148'i (%37,8) 35-44 yaş aralığında ve 109'u (%27,8) ise 45 yaş ve üzerindedir. Yöneticilerin 51'i (%13) ilköğretim, 182'si (%46,4) lise ve dengi, 151'i (%38,5) lisans ve 8'i (%2) lisansüstü mezuniyetine sahiptir.

Yöneticilerin 5'i (%1,3) 0-4500 TL, 194'ü (%49,5) 4251-7000 TL, 185'i (%47,2) 7001-12000 TL ve 8'i (%2) 12001 TL ve üzeri gelir duruma sahiptir. Yöneticilerin toplam çalışma yılları incelendiğinde, 17'sinin (%4,3) 1-5 yıl, 171'inin (%43,6) 5-10 yıl, 130'unun (%33,2) 10-15 yıl, 63'ünün (%16,1) 15-20 yıl arası ve 11'inin (%2,8) 20 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilik yapma yılları incelendiğinde, 203'ünün (%51,8) 1-5 yıl, 159'unun (%40,6) 5-10 yıl, 26'sının (%6,6) 10-15 yıl, 2'sinin (%0,5) 15-20 yıl arası ve 2'inin (%0,5) 20 yıl ve üzeri yöneticilik yaptıkları görülmektedir.

Tablo 5'te verilen regresyon analizinde cam tavan sendromunun kariyer platosu (model 1) ile süper kadın ideali (model 2) ve kariyer platosunun cam tavan sendromu (model 3) üzerine olan etkisinin incelenebilmesi için regresyon analizi sonuçları SPSS 21.0 programı ile elde edilmiştir

Tablo 5: Regresyon Analizi Tablosu

Model 1	R²	F	Std. Edilmiş Beta	t	P
Cam Tavan Sendromu	,386	68,287	,386	8,264	,000
Bağımlı Değişken: Kariyer Platosu					
Model 2	R²	F	Std. Edilmiş Beta	t	P
Cam Tavan Sendromu	,217	19,307	-,217	-4,394	,000
Bağımlı Değişken: Süper Kadın İdeali					
Model 3	R²	F	Std. Edilmiş Beta	t	P
Süper Kadın İdeali	,125	6,164	-,125	-2,483	,013
Bağımlı Değişken: Kariyer Platosu					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda kariyer platosu ve cam tavan sendromu arasında kurulan model anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). Cam tavan sendromu değişkeni, kariyer platosunu %38,6 açıklamaktadır ($R^2=0,386$). Model 1 testi sonucuna göre, “Cam tavan sendromu, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir (H1)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Model 2 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda süper kadın ideali ve cam tavan sendromu arasında kurulan model anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). Cam tavan sendromu değişkeni, süper kadın idealini %21,7 açıklamaktadır ($R^2=0,217$). Model 2 testi sonucuna göre, “Cam tavan sendromu, süper kadın ideali üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir (H2)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Model 3 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda kariyer platosu ve süper kadın ideali arasında kurulan model anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). Süper kadın ideali değişkeni, kariyer platosunu %12,5 açıklamaktadır ($R^2=0,125$). Model 3 testi sonucuna göre, “Süper kadın ideali, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir (H3)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 6’da verilen korelasyon analizinde cam tavan sendromunun kariyer platosu ile süper kadın ideali ve kariyer platosunun cam tavan sendromu ile ilişkisinin incelenebilmesi için korelasyon analizi sonuçları SPSS 21.0 programı ile elde edilmiştir. Değişkenler normal dağılmadığı için Spearman Rank korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 6: Korelasyon Analizi Tablosu

		Cam Tavan Sendromu	Kariyer Platosu	Süper Kadın İdeali
Cam Tavan Sendromu	Spearman Rank Korelasyon Katsayısı	1		
	P			
	N	392		
Kariyer Platosu	Spearman Rank Korelasyon Katsayısı	,294	1	
	P	,000		
	N	392	392	
Süper Kadın İdeali	Spearman Rank Korelasyon Katsayısı	-,250	-,121	1
	P	,000	,016	
	N	392	392	392

Yapılan korelasyon analizi sonucunda cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında kurulan model anlamlıdır ($p=0,000<0,050$). Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında pozitif yönlü %29,4 oranında (Korelasyon katsayısı= 0,294) bir ilişki vardır. “Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (H4)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasında kurulan model anlamlıdır ($p=0,000<0,050$). Cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasında negatif yönlü %25 oranında (Korelasyon katsayısı= -0,250) bir ilişki vardır. “Cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (H5)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında kurulan model anlamlıdır ($p=0,016<0,050$). Süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında negatif yönlü %12,1 oranında (Korelasyon katsayısı= -0,121) bir ilişki vardır. “Süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (H6)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

Değişkenler normal dağılım göstermediğinden dolayı, demografik değişkenlerin, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koyup koymadıklarını test etmek amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 7: Yaşa Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal – Wallis	P
Süper Kadın İdeal	18-24	8	4,1574	,07432	10,371	,016
	25-34	127	4,0674	,02479		
	35-44	148	3,9762	,03046		
	45+	109	3,9399	,03670		
	Toplam	392	3,9993	,01759		

Kruskal-Wallis testine göre ($p=0,016<0,05$ olduğundan), süper kadın ideali puanları yaşa göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, 18-24 yaş arasındaki kadın yöneticilerin, diğer kadın yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre “Yaş, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır (H7a)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal – Wallis	P
Süper Kadın İdeal	İlköğretim	51	3,8584	,04853	12,266	,007
	Lise ve dengi	182	4,0352	,02344		
	Lisans	151	4,0201	,02806		
	Lisansüstü	8	3,6898	,24726		
	Toplam	392	3,9993	,01759		

Kruskal-Wallis testine göre ($p=0,007<0,05$ olduğundan), süper kadın ideali puanları eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, lise ve dengi eğitim durumuna sahip kadın yöneticilerin, diğer kadın yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre “Eğitim durumu, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır (H7b)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 9: Çocuk Sayısı Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Çocuk sayısı	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal – Wallis	P
Süper Kadın İdeali	1	183	4,0453	,002349	7,533	,023
	2	142	3,9797	,03119		
	3 ve üzeri	67	3,9138	,04425		
	Toplam	392	3,9993	,01759		

Kruskal-Wallis testine göre ($p=0,023<0,05$ olduğundan), süper kadın ideali puanları sahip olunan çocuk sayısına göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, 1 çocuğa sahip kadın yöneticilerin, diğer kadın yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre “Çocuk sayısı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır (H7c)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 10: Toplam Çalışma Yılına Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Toplam çalışma yılı	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal – Wallis	P
Süper Kadın İdeali	1-5 yıl	17	4,1939	,046308	41,751	,000
	5-10 yıl	171	4,0890	,02142		
	10-15 yıl	130	3,9487	,03126		
	15-20 yıl	63	3,8989	,04953		
	20 yıl ve üzeri	11	3,4781	,09881		
	Toplam	392	3,9993	,01759		

Kruskal-Wallis testine göre ($p=0,000<0,05$ olduğundan), süper kadın ideali puanları sahip olunan toplam çalışma yılına göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, 1-5 yıl arasında çalışan kadın yöneticilerin, diğer kadın yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre “Toplam çalışma yılı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır (H7d)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 11: Toplam Yönetici Olma Yılına Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Toplam yönetici olma yılı	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal – Wallis	P
Süper Kadın İdeali	1-5 yıl	203	4,0564	,046308	27,041	,000
	5-10 yıl	159	3,9928	,02017		
	10-15 yıl	26	3,7151	,02852		
	15-20 yıl	2	3,1667	,08423		
	20 yıl ve üzeri	2	3,2593	,31481		
	Toplam	392	3,9993	,01759		

Kruskal-Wallis testine göre ($p=0,000<0,05$ olduğundan), süper kadın ideali puanları sahip olunan toplam yönetici olma yılına göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, 1-5 yıl arasında yöneticilik yapan kadın yöneticilerin, diğer kadın yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre “Toplam yönetici olma yılı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır (H7e)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 12: Gelir Durumuna Göre Süper Kadın İdealinin Algılanmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Gelir Durumu	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal – Wallis	P
Süper Kadın İdeali	0-4250 TL	5	4,1333	,17157	5,870	,118
	4250-7000 TL	194	4,0388	,02232		
	7001-12000 TL	185	3,9656	,02672		
	12001 TL ve üzeri	8	3,7407	,22244		
	Toplam	392	3,9993	,01759		

Kruskal-Wallis testine göre ($p=0,118>0,05$ olduğundan), süper kadın ideali puanları sahip olunan gelir durumuna göre farklılık göstermediğinden anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre, kadın yöneticilerin gelir durumu puanları birbirine yakın veya eşittir. Yani, kadın yöneticilerin gelir durumları ne olursa olsun bu, onların süper kadın olmalarına bir etki göstermemektedir. Bu sonuçlara göre “Gelir durumu, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır (H7f)” olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Demografik değişkenler analiz edilirken, medeni durumun dahil edilmemesinin nedeni katılımcılardan sadece bir tanesinin bekar olmasıyla ilgidir. Bekar anne sayısı homojen bir dağılım göstermediğinden analiz etmeye uygun görülmemiştir.

Tablo 13'te oluşturulan hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 13: Hipotezlerin Kabul-Ret Durumuna İlişkin Bilgiler

Hipotezler	Durum	
	Kabul	Ret
H1: Cam tavan sendromu, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	X	
H2: Cam tavan sendromu, süper kadın ideali üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir.	X	
H3: Süper kadın ideali, kariyer platosu üzerinde istatistiki olarak negatif ve anlamlı etkiye sahiptir.	X	
H4: Cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H5: Cam tavan sendromu ile süper kadın ideali arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H6: Süper kadın ideali ile kariyer platosu arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H7: Demografik değişkenler, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.	X	
H7a: Yaş, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.	X	
H7b: Eğitim durumu, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.	X	
H7c: Çocuk sayısı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.	X	
H7d: Toplam çalışma yılı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.	X	
H7e: Toplam yönetici olma yılı, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.	X	
H7f: Gelir durumu, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır.		X
Toplam: 13	12	1

Çalışmada 7 ana hipotez ve 6 alt hipotez olmak üzere toplam 13 hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hipotezlerden toplamda 12 tanesi kabul edilmiş, 1 tanesi reddedilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kadınlar geçmişten günümüze kadar toplumun gelişmesine birçok yönden katkı sağlayan bir konumda yer almışlardır. İlkel toplumlardan bu yana çalışmaktadırlar. Bahçe ve ev işleri ile başlayan bu durum, zamanla iş yaşamına geçmeleriyle devam etmiştir. Kadınların iş yaşamındaki konumu günümüzde yeni yeni şekillenmeye başlamışken, karşılaştıkları kariyer engelleri de çeşitlilik göstermektedir. Kadınlar kendilerinden kaynaklanan (çoğu zaman pasif kişilik özellikleri), erkek çalışanlardan kaynaklanan (çoğu zaman toplumsal önyargılardan dolayı) ya da diğer kadınlardan kaynaklanan engellerle sıklıkla karşılaşmaktadırlar. Kadınların karşılaştıkları bu kariyer engelleri zamanla sendroma dönüşmüştür. Bunların en başında gerek kadınların kendi kişilik özellikleri gerek erkek egemen örgüt yapısı gerekse erkek işgören ya da yöneticilerin tutum ve davranışları neticesinde ortaya çıkan cam tavan sendromudur.

Çalışma kapsamında ortaya konulan veriler ışığında yapılan analiz ile kurulan 13 hipotezden 12 tanesi desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, Model 1’de cam tavan sendromunun kariyer platosunu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Cam tavan sendromu arttıkça kariyer platosu dönemi de uzamaktadır. Kadınlar, önlerine konulan camdan tavanları aşamadıkları takdirde, bu engelleri aşana kadar kariyer dönemlerinde bir düzleşmeye girmektedir. Benzer bir şekilde, cam tavan sendromundan kurtulan kadın yöneticilerin kariyer platosu döneminden kısa sürede kurtulacağı söylenebilmektedir.

Model 2’de cam tavan sendromunun süper kadın idealini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Cam tavan sendromu arttıkça süper kadın olma ideali azalmaktadır. Kadınlar, camdan tavanları aşamadıkları takdirde, işlerinde başarı elde edememeye, iş-yaşam dengelerini kuramamaya ve hayal ettikleri o mükemmeliyetçi kadın olma ideallerinden vaz geçmeye başlayacaklardır. Benzer bir şekilde, cam tavan sendromundan kurtulan kadın yöneticilerin süper kadın olma idealine ulaşacakları söylenebilmektedir.

Model 3’te süper kadın ideali kariyer platosunu negatif yönde etkilediği görülmektedir. Süper kadın olma ideali arttıkça kariyer platosu dönemi azalmaktadır.

Kadınlar, kendilerine güvendiklerinde, mükemmele ulaşmak için hareket ettiklerinde hem iyi bir anne hem iyi bir eş hem de iyi bir yönetici olduklarında, yani iş-yaşam dengelerini kurabildiklerinde, kendilerini artık iş yaşamında kanıtlamış olmalarından dolayı kariyerlerinde bir düzleşme görülmemektedir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, cam tavan sendromu ile kariyer platosu arasında pozitif yönlü, süper kadın ideali ile cam tavan sendromu ve kariyer platosu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış olması üç değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum literatürle örtüşmektedir.

Demografik değişkenlerin, süper kadın ideali algısında istatistik olarak anlamlı fark ortaya koyup koymadıklarını test etmek amacıyla Kruskal-Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, 18-24 yaş arasındaki kadın yöneticilerin süper kadın ideali puanları yaşa göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, kadınların kariyer evrelerinin başlarında olmalarıyla açıklanabilmektedir. Kariyerinin henüz başında olan kadınlar, süper kadın olma ideallerini gerçekleştirme adına daha çok çaba ve emek sarf edecek güce sahiptirler.

Lise ve dengi eğitim durumuna sahip kadın yöneticilerin süper kadın ideali puanları eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, kadınların sahip oldukları ortalama eğitim seviyelerinden dolayı kendilerini geliştirme ve eğitim durumu ne olursa olsun diğer çalışanlardan daha mükemmel performans sergileme arzusundan kaynaklanabilmektedir.

1 çocuğa sahip kadın yöneticilerin süper kadın ideali puanları sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, kadınların daha fazla çocuk sahibi olmaları durumunda süper kadın olamayacakları düşüncesinden kaynaklanabilmektedir. Çünkü bir çocuğun sorumluluğu ve bakımı ile daha fazla çocuğun bakımı ve sorumluluğu aynı düzeyde değildir.

1-5 yıl arasında çalışan ve yöneticilik yapan kadın yöneticilerin süper kadın ideali puanları toplam çalışma süresine ve yönetici olma süresine göre farklılık gösterdiğinden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, henüz kariyerlerinin

başında olan kadın yöneticilerin yenilikçi düşünce yapıları, yetenekleri ve en mükemmeli istemeleriyle açıklanabilmektedir.

Süper kadın ideali puanları sahip olunan gelir durumuna göre farklılık göstermediğinden anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yani, kadın yöneticilerin gelir durumları ne olursa olsun bu, onların süper kadın olmalarına bir etki göstermemektedir. Süper kadın ideali, kadınların iş-yaşam dengelerini koruyarak mükemmeli yakalama amacıyla oluştuğundan, kadınların elde ettikleri/edecekleri gelir miktarının bir önemi olmadığı düşünülmektedir. Süper kadınlar için önemli olan kendilerini hem iş hem de aile yaşamlarında en iyi olmayı ispatlamaktır.

Çoklu rol üstlenmeyi süper kadın ideali ile özdeşleştiren Karaca (2007) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada, yaş, eğitim durumu ve toplam yönetici olma yılının çoklu rol üstlenme algısında anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşmıştır. Karaca'nın yaptığı çalışmanın bu çalışma ile benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu iki çalışma arasındaki farkın bankacılık ve turizm sektörünün yapısındaki farklılık, kariyer yollarının değişik unsurlardan oluşması ve çalışmanın yapıldığı bölgelerin farklı sosya-kültürel yapıya sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, çoklu rol üstlenme, her ne kadar süper kadın ideali ile benzerlik gösterse de tam olarak süper kadın idealini açıklamamaktadır.

Reynolds-Dobbs vd., (2008)'in siyahi kadınların süper kadın olma idealleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, sadece renklerinden dolayı kadınlarla birlikte çalışmak istenmediği profesyonel siyah kadınların deli olduğuna dair olumsuz bir tutum olduğu ve tutum sonucunda da siyahi kadınların cam tavan sendromuna maruz kaldıklarını belirtmektedirler. Bu olumsuz stereotiplerin siyahi kadınların yetenek ve yeterliliklerini gölgede bırakarak, kariyer gelişimine engel olmaktadır.

Özden (2008) başarılı bir hayat sürebilme adına kariyer yönetimi ve planlaması üzerinde yaptığı çalışmada, karşılaştıkları cam tavan ve cam duvarlar neticesinde kadınların performanslarında düşme ve durgunluğun söz konusu olduğu plato dönemine girdikleri ve kariyerlerinde bir düzleşme yaşadıklarını belirtmektedir. Bu durum sonucunda, kadınlar kariyerlerine aynı pozisyonda devam etmek zorunda

kalmakta ve yaptıkları işlerden tatmin olamamaktadır. Tüm bunlar bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Karcıoğlu ve Leblebici (2014)'nin kadın yöneticilerin kariyer engelleri üzerinde yaptığı çalışmasına göre, çoklu rol üstlenen kadınların terfi etmelerinin önündeki camdan tavan, onları kısıtlamakta ve süper kadın ideallerine ulaşamamaktadır. Buna ek olarak Çetinel ve Yılmaz (2016)'ın feminist teoriler üzerine yaptığı çalışmasında, kadınların iş yaşamlarında ücret farklılıkları, performans değerlendirmesinde yapılan adaletsizlikler, terfi vb. konularda karşılarına sürekli bir engel çıktığını belirtmektedir. Özellikle “kadının yeri evidir” mottosuyla kalıplaşmış önyargılara sahip erkek egemen toplum ve örgüt yapısı gereği, kadınlar cam tavan sendromu ile sıklıkla karşılaşırken, süper kadın olma ideallerine uzaklaşmaktadır. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlar bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Karaoğlu (2016)'ın çalışması incelendiğinde, cam tavan engellerini sosyal (çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu) ve örgütsel (örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği) faktörler olmak üzere iki şekilde ele almaktadır. Çalışma sonuçlarına göre sosyal faktörler, cam tavan sendromunu azaltıcı bir yapıdayken, örgütsel faktörler, artırıcı bir yapıdadır. Yani, çoklu rol üstlenme cam tavan sendromunu azaltmaktadır, sonucu çıkmaktadır. Bu da süper kadın ideali ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi açıklamakta ve bu çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Özdemir ve arkadaşlarının (2017) cam tavan sendromunu aşan kadın yöneticilerin kariyer öyküleri üzerinde yaptığı araştırmalarında, genel ve cinsiyetle kalıplaşmış önyargıları aşarak cam tavan sendromundan kurtulan kadınların iş-yaşam dengelerinin sağlandığı, üstlendikleri çoklu rolleri başarı ile gerçekleştirdikleri, ekip çalışması ve iletişim düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yani, kadın yöneticiler, cam tavan sendromundan kurtulmalarıyla birlikte süper kadın olma idealine ulaşmışlardır. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlar bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Byrne ve arkadaşlarının (2019) girişimci kadınların süper kadın olma idealleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, nitelikli kadınların iş yaşamlarında

ilerleyebilmelerini engelleyen davranışsal ya da örgütsel düzene dair önyargıların yarattığı cam tavanı kırmakta zorlandıkları ve bir durgunluk dönemine girdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, girişimci annelerin sıklıkla cam tavan ve/veya annelik duvarı (maternal wall) gibi engellerle karşılaştıklarını belirtmektedirler.

Yapılan literatür araştırması neticesinde, cam tavan sendromu, kariyer platosu gibi engellerin ortadan kaldırılmalarına yönelik uygulanacak stratejiler, benzer kariyer engellerini de ortadan kaldırabilmektedir. Bu stratejilerden en önemlisi, genel ve cinsiyet temelli kalıplaşmış ön yargıların ortadan kaldırılmasına yöneliktir. Özellikle, kadınların iş yaşamında var olmalarından rahatsızlık duyan erkek egemen örgüt ve toplum yapısı, kadınları iş yaşamına dahil olmamaya ya da işten ayrılmaya sevk etmektedir. İş yaşamında varlığını sürdürmek ve kendisini kanıtlamak için çaba harcayan kadınlar, çoğunlukla cinsiyet ve meslek ayrımcılığına tabii tutulmaktadır. Kadınların iş yaşamına dahil olduklarında iyi bir eş ya da anne olamayacakları düşüncesinde olunması, kadınların önüne görünmez engeller inşa edilmesine sebep olmakta ve kadınlar, kariyerlerinde plato dönemine girmektedirler. Bu tür engellerin önüne geçebilmek için öncelikle cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca, erkek egemen yönetim anlayışının yumuşatılarak kadınlarına da gereken önem verilmesi gerekmektedir. Böylece kadınlar hak ettikleri değere sahip olacak, özgüvenleri yerine gelecek ve emeklerinin boşa gitmediğini göreceklerdir.

Turizm, emek yoğun bir sektör olmanın dışında kadın istihdamının en çok olduğu sektörlerden bir tanesidir. Hem yatay hem de dikey geçişlerin mümkün olduğu bu sektör, homojen bir yapısı olmasından dolayı, kadın çalışanlara karşı diğer sektörlerle göre daha sıcak yaklaşmaktadır. Meslek ayrımının neredeyse yapılmaması, kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmalarındaki engelleri azaltmaktadır. Çalışma sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Ayrıca, daha önce yapılmış benzer bir çalışmaya rastlanmamış olması sonucunda bu çalışmanın hem sektörel hem de akademik anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak, benzer çalışmaların farklı örneklem ve/veya sektörlerde de yapılmasının, kadınların süper kadın olma idealindeki engelleri ortadan nasıl kaldıracaklarına dair gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ak, S., & Soybalı, H. H. (2019). Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(3), 1887-1911.
- Akdemir, B., & Duman, M. Ç. (2017). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.
- Aksu, B. (2008). Ortadoğu'da Kadın Hareketleri: Farklı Yollar, Farklı Stratejiler. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (39), 55-69.
- Akşit-Aşık, N. (2014). Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi (Uhabab)*, 3(9), 84-103.
- Aktaş, K. (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 1(1), 26-36.
- Allen, T.D., Russel, J.E.A., Poteet, M.L., & Dobbins, G.H. (1999). Learning And Development Factors Related To Perceptions Of Job Content And Hierarchical Plateauing. *Journal Of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Aslan, L. (2006). *İş Yaşamında Kadınlar*. Harward Bussiness Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: Mess Yayınevi.
- Aydağ, Pınar. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Hatay.

- Aydın, G., & Aslaner, D. A. (2015). Stereotip Kadın Rollerinin Televizyon Reklamlarında Sunumu. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 6(11).
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Baoguo, X. Ve Mian, X. (2005). An Empirical Research On Causes And Effects Of Career Plateau. *Proceedings Of The 7th International Conference On Innovation & Management*, 1729-1732.
- Barutçu, Esin, & Zehra Karaken Kaçar. (2007). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baykal-Narcıkara, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Bayraktaroğlu, S. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye'de Kadınlık. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3), 108-114.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., & Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bowles, Valerie B, & Auther R Riles Jr (1988). "Workplace Challenges For Managers In The 21st Century," In Richard J Nieuhaus And Karl F Price (Eds), "Creating The Competitive Edge Through Human Resource Applications". New York: Plenum Press.

- Budak, G. & Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Burke, R. J. & Mikkelsen, A. (2006). Examining The Career Plateau Among Police Officers. *Policing. An International Journal Of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- Chao, G.T. (1990). Exploration Of The Conceptualization And Measurement Of Career Plateau : A Comparative Analysis. *Journal Of Management*, 16(1), 181-193.
- Codato, M., Testoni, I., & Ronzani, S. (2012). Analysis Of A Meeting Of Sociodrama On The Representation Of The İdeal Woman. *Interdisciplinary Journal Of Family Studies*, 17(2).
- Choudhary, S. A., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 712-726.
- Crago, M., Yates, A., Fleischer, C. A., Segerstrom, B., & Gray, N. (1996). The Superwoman Ideal and Other Risk Factors for Eating Disturbances in Adolescent Girls. *Sex Roles*, 35(11), 801-810.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çatalcalı, A. (2015). Magazin Haberlerinde Toplumsal Cinsiyet Temsili: Alem, Haftasonu ve Şamdan Plus Dergilerinin Anlam Bilimsel Analizi Gender Mainstreaming Representation İn Tabloid News: The Semantic Analysis Of Alem, Haftasonu And Şamdan Plus Magazines. *Türkiye’de ve Dünyada Kadın Araştırmaları*, 35.
- Çelik, A. (2007). Kariyer Kavramı Kapsamı ve Boyutları. Ayten Akatay, M. Ş. Şimşek & Adnan Çelik (Edited by), İçinde, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, (ss. 1-30), Ankara: Gazi Kitabevi.

- Çetin A. (2011) *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Çetinel, E. ve Ersoy Y. (2016). “Feminist Teori: Yönetim ve Organizasyon Alanına Eleştirel Bir Yaklaşım”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(13), 4-13.
- Çiftçi, M., & Cevher, E. (2014). Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Öğrencilerinin Kariyer Olanaklarına Bakış Açılarının İçerik Analizi ile İncelenmesi: Facebook Örneği. *EJOVOC (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3),218-227.
- Davidson, M. J. ve Cooper, C. L. (1992). *Shattering The Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.
- Delaat, J. (1999). *Gender in The Workplace: A Case Study Approach. 2nd Ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications*.
- Delap, L. (2004). The Superwoman: Theories Of Gender And Genius İn Edwardian Britain. *The Historical Journal*, 47(1).
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. & De Groot, K. (2011). Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., & Man, M. M. K. (2010). Comparative Analysis Of Mid-Level Women Managers’ Perception Of The Existence Of ‘Glass Ceiling’ İn Singaporean And Malaysian Organizations. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(8),62-65.
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2016). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının Ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 30(1), 37-67.

- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2020). Türkiye'deki Akademisyenlerin İş Tatmini, Rol Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerinin İncelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(3), 340-355.
- Dour, H. J., & Theran, S. A. (2011). The Interaction Between The Superhero Ideal And M-Maladaptive Perfectionism As Predictors of Unhealthy Eating Attitudes And Body Esteem. *Body Image*, 8(1), 93-96.
- Duffy, J. A. (2000). The Application Of Chaos Theory To The Career-Plateaued Worker. *Journal Of Employment Counseling*, 37(4), 229-236.
- Ece, S. (2020). *Emekçi Kadınlar ve Cam Tavan Sendromu* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eldson, R. (2007). Eldson Organizational Renewal: Career plateaus – What to Do About Them. *Bringing Work to Life*, 4, 1-13.
- Erbaş, S. (2015). Yeme Tutumlarının Nesne İlişkileri Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Erdirençlebi, M., & Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.
- Erdoğan, P. (2020). Öğrenilmiş Çaresizlik M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, Ahmet Diken (Edited by), İçinde, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (ss. 385-390). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6(1), 1-26
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career Plateaus In The Salesforce: Understanding And Removing Blockages To Employee Growth. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 8(3), 23-32.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing The Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.

- Fettahlıoğlu, Ö. O. & Çelik, A. (2007). Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu. M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay (Edited by.), İçinde, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, (ss. 239-264). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fındık, E. (2016). *İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Finn, C. F. (2017), Breaking The Glass Ceiling For Women İn Academic Clinical Oncology İn The Uk: A Personal View, *Clinical Oncology*, 29, 1-2
- Gaertner, Karen N. (1989). Managerial Careers and Organisation-Wide Transformations”; Ference, Stoner, and Warren. Managing The Career Plateau”. Elsass, Priscilla M. and David A Ralston. Individual Responses To The Stress of Career Plateauing. *Journal of Management*, 15(1), 35-47.
- Greer, Charles R. (2001), *Strategic Human Resource Management*. New Delhi, India.
- Gül, H.& Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 421- 436.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri: Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Günden, Y., Korkmaz, M., & Yahyaoğlu, G. (2012). An Applied Study On Women Managers Working İn Tourism Enterpriss İn Antalya and Muğla Region Concerning Glass Ceiling Issue And Syndrome. *Akademik Bakış Dergisi*, January-February, (28), 1-26.
- Gündüz, Ş. (2017a). *İş Yerinde Yaşanan Sendromlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gündüz, Ş. (2017b). Kariyer Basamaklarında Kadının Düşmanı Olarak Kendisi: Süper Anne Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu ve Külkedisi Sendromu. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 9(35), 78-88.

- Güner, U., Kalkan, P., Öz, Y., Özsoy, E. C., & Söyle, F. (2011). Türkiye’de Cinsel Yönelim veya Cinsiyet Kimliği Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu, 1 Ocak–30 Haziran 2010.
- Gürhan, A. G. N. (2010). Toplumsal Cinsiyet ve Din. *Şarkiyat*, (4).
- Güzel, E. (2014). Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Medyanın Rolü. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 4(8), 185-199.
- Hart, K., & Kenny, M. E. (1997). Adherence to the Super Woman Ideal and Eating Disorder Symptoms Among College Women. *Sex Roles*, 36(7), 461-478.
- Heather, A. K. (2008). *Young Women Constructing Identities: Multiple Subject Positions and The Superwoman Ideal*. Doctoral Dissertation. University of Calgary, Canada.
- Hoşgör, H., Hoşgör, D. G., & Memiş, K. (2016). Sosyo-Demografik Özellikler İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- Huddleston-Mattai, B. (1995). The Black Female Academician and The “Superwoman Syndrome”. *Race, Gender & Class*, 3(1), 49-64.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., & Hilal, Ş. E. N. (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma-Glass Ceiling Syndrome: A Research In The Context Of Human Resources Managers. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.
- Kanbur, A. & Salihoğlu, G. H. (2015). Kusursuzluk Da Bir Kusur Mu? Yorgunluğu Tetikleyen Bir Faktör Olarak Süper Kadın Sendromu. *Örgütsel Davranış Kongresinde Sunulmuş Bildiri*, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Karahan, M. A. (2018). *Comparative Study of Organizational Culture and The Glass Ceiling Syndrome Among Academics in Turkey and Finland*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya, Ş. & Reyhanoglu, M. (2020). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 47-74.
- Karaoğlu, R. (2016). *Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: ‘Cam Tavan Sendromu’ Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Koçak, Ş. (2019). *Yetişkinlerin Yalnızlık Düzeyleri ve Benlik Algıları ile Nesne İlişkileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kulualp, H. G., (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. L., & Farren, C. (1990). What To Do About Career Gridlock. *The Training and Development Sourcebook*, 249-254.
- Martino, S. Ve Lauriano, S. (2013). Feminist Identity And The Superwoman Ideal. *Journal Of Behavioral Health*, 2, 167-172.
- Mavi, G. & Çelik, C. (2019). Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu ve Cam Uçurum Olgusu. Erdoğan Kaygın, Yunus Zengin, (Edited by.), İçinde, “*Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*”. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Mccleese, C. S., & Eby, L. T. (2006). Reactions To Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity And Hierarchical Plateaus As Moderators. *Career Development Quarterly*, 55, 64-76.

- Mensing, J. L. (2003). *Disordered Eating, Adherence to the Superwoman Ideal, and Gender Socialization in Coeducational and Single-Sex School Environments*. Doctoral Dissertation, ProQuest Information & Learning. USA.
- Mensing, J. L., Bonifazi, D. Z., & LaRosa, J. (2007). Perceived Gender Role Prescriptions in Schools, the Superwoman Ideal, and Disordered Eating Among Adolescent Girls. *Sex Roles*, 57(7), 557-568.
- Miles, S. (2010). *Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, And The Perception Of Promotability: A Correlational Study In Television Media*. Walden University, Washington.
- Miles, S., Gordon, J. & Storlie, C. (2013). "Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study". *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 1-9.
- Milliman J. F. (1992). *Causes, Consequences and Moderating Factors of Career Plateauing*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Mizrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mullings, L. (2006). Resistance And Resilience: The Sojourner Syndrome And The Social Context Of Reproduction In Central Harlem. In A. J. Schulz & L. Mullings (Edited by.), *Race, Class, And Health* (pp. 345-370). San Francisco: Jossey-Bass.
- Murnen, S. K., & Smolak, L. (1998). Femininity, masculinity, and disordered eating: A Meta-analytic review. *International Journal of Eating Disorders*, 22, 231–242.
- Nachbagaer, Andreas G M., & Riedl, Gabriela. (2002). Effects of Concepts of Career Plateaus on Performance, Work Satisfaction and Commitment. *International Journal Of Manpower*, 23 (8), 716-733.

- Nandy, S., Bhaskar, A. & Ghosh, S. (2014). Corporate Glass Ceiling: An Impact On Indian Women Employees. *International Journal Of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.
- Newell, S. (1993). The Superwoman Syndrome: Gender Differences İn Attitudes Towards Equal Opportunities At Work And Towards Domestic Responsibilities At Home. *Work, Employment And Society*, 7(2), 275-289.
- Öge, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetici*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 56-78.
- Örücü, E.; R. Kılıç & T. Kılıç (2007). “Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2), 117-135.
- Özcan, E. G. (2020). Cam Tavan Sendromu. Necati Cemaloğlu(Edited by.), İçinde, *Sendromların Eğitim ve Yönetime Yansımaları*. (ss. 303-314), Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, Y., Sözcan, Z. ve Alas, C. (2017). Cam Tavan Sendromunu Aşan Kadın Yöneticiler: Kariyer Öyküleri İncelemesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 347-356.
- Özden M.C., (2001), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, M. C., (2008). *Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması Ve Yönetimi*, İstanbul: Ödül Yayınları.
- Parlaktuna, İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Reichers, A., Wanous, J. & Austin, J. (1997), “Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change”, *Academy Of Management Executive*, 11(1), 48-59.

- Reynolds-Dobbs, W., Thomas, K. M., & Harrison, M. S. (2008). From mammy to superwoman: Images that hinder Black women's career development. *Journal of Career Development*, 35(2), 129-150.
- Riordan, S. (2007). Career Psychology Factors as Antecedents of Career Success of Women Academics in South Africa. Doctoral Dissertation. University of Cape Town. South Africa.
- Romero, R. E. (2000). The Icon Of The Strong Black Woman: The Paradox Of Strength. In L. C. Jackson & B. Greene (Edited by.), *İçinde, Psychotherapy With African American Women: Innovations In Psychodynamic Perspectives And Practice* (pp. 225-238). New York: Guilford Press.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits Of Multiple Roles For Managerial Women. *Academy Of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Ryan, Michelle K. & S. Alexander Haslam (2006), "The Glass Cliff: The Stress Of Working On The Edge", *European Business Forum*, 27, 42-47.
- Sağır, M. (2020). Cam Tavan Sendromunun Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınlarda İşten Ayrılma Niyetine Etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 91-102.
- Sekmen, M., & Yurdigül, A. Kadın Kimlik Mekân: Sex And The City 2 Filminde Süper Kadın Kimliği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 422-436.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(1), 79-114.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Slocum Jr, J. W., Cron, W. L., Hansen, R. W., & Rawlings, S. (1985). Business Strategy And The Management Of Plateaued Employees. *Academy Of Management Journal*, 28(1), 133-154.
- Soybalı, H. H., & Ak, S. (2019). Kariyer Platosunun İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 169-183.
- Soysal, A. (2007). Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme. M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay.(Edited by.) İçinde, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (ss.96-109), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sökmen, A., & 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.
- Srivastava, M. & Singh, V. (2019). Supermom Syndrome: Challenges Faced by Working Women. *Indian Journal of Preventive & Social Medicine*, 50(1), 1-4.
- Steed, T. C. (2013). *Superwoman Schema: Using Structural Equation Modeling To Investigate Measurement Invariance In A Questionnaire*. The University Of North Carolina, Greensboro.
- Steiner-Adair, C. (1986). The body politic: Normal female adolescent development and the development of eating disorders. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 14(1), 95-114.
- Sthapit, A.(2010). "Managing Career Plateaus And Burnouts. Management Avenue: *Journal Of Management And Economics*, 1(1).
- Sumra, M. K. & Schillaci, M. A. (2015). Stress and the Multiple-Role Woman: Taking a Closer Look at the "Superwoman". *Plos One*, 10(3). 1-24.
- Sümer, H. C. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme. www.Psikolog.Org.Tr. [Erişim: 15.14.2022].
- Şimşek, M. Ş. & Soysal, A. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi. M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay.(Edited by.) İçinde: *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*.(ss.31-95), Ankara: Gazi Kitabevi.

- Taşkın, E. & Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Thornton, B., Leo, R., & Alberg, K. (1991). Gender Role Typing, The Superwoman İdeal, And The Potential For Eating Disorders. *Sex Roles*, 25(7), 469-484.
- Thornton, B., & Leo, R. (1992). Gender Typing, Importance of Multiple Roles, and Mental Health Consequences for Women. *Sex Roles*, 27(5), 307-317.
- Timko C, Striegel-Moore R.H.& Siberstein L.R, Rodin J. (1987). Femininity/Masculinity And Disordered Eating İn Women: How Are They Related? *International Journal of Eating Disorders*, 6(6), 701–712.
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career Plateauing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity And Participation Among Canadian Managers. *The International Journal Of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.
- Tuncer, S. (2019). Cinsiyetlendirilmiş Bir Kurum Olarak Akademi: Türkiye’de Akademinin Cinsiyet Kültürüne Bakmak. *Kültür ve İletişim*, (44), 173-208.
- Tunç, S., & Özmen, A. (2016). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Uygulama. *Journal Of The Institute Of Social Sciences Çankırı Karatekin University/Cankiri Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 97-119.
- Tükeltürk, Ş. A. & 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.
- Uğuz Arsu, Ş. (2020). *Çalışan Kadınların Süper Kadın İdeali ve Çoklu Rollerle Başa Çıkma Deneyimleri: Fenomenolojik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

- Uzunbacak, H. H. (2006). Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi*, 8(3-4), 29-48.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. *Istanbul Journal Of Sociological Studies*, (35), 29-56.
- Wallace, M. (1990). *Black Macho And The Myth Of The Superwoman*. London: Verso.
- Weinberger-Litman, S. L., Latzer, Y., Litman, L., & Ozick, R. (2018). Extrinsic Religious Orientation and Disordered Eating Pathology Among Modern Orthodox Israeli Adolescents: The Mediating role of Adherence to the Superwoman Ideal and Body Dissatisfaction. *Journal of Religion and Health*, 57(1), 209-222.
- Weiner, A., Remer, R. & Remer, P. (1992). “ Career Plateauing: Implications For Career Development Specialists”. *Journal of Career Development*, 19(1), 37-48
- Whitty, M. T. (2001). The Myth Of The Superwoman: Comparing Young Men’s And Women’s Stories Of Their Future Lives. *Journal Of Family Studies*, 7(1), 87-100.
- Woods-Giscombé, C. L. (2010). Superwoman Schema: African American Women’s Views on Stress, Strength, and Health. *Qualitative Health Research*, 20(5), 668-683.
- Yelkikalan N. (2006). “Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü: Kadın ve Girişimciler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 45-54.
- Yeşilorman, M. (2001). Toplumsal Eşitlikte Kör Nokta: Kadın Eşitsizliğine Genel Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 269-280.
- Yıldız, F. Z., Atalay, E., Gündoğmuş, E., & Yener-Aydın, B. (2019). Kadın Akademisyenlerin Sorunları Üzerine Fenomenolojik Bir Saha Araştırması, 4. Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Kongresi Tam Metin Kitabı (308-321), 21-22 Aralık. Ankara: İKSAD Yayınevi.

- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., & Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yoğun Erçen, A. E., (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Yolcu, N. (2021). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Edirne İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi Kırklareli Üniversitesi. Kırklareli.
- Yolcu, N., & Bozkurt, A. K. (2021). Otel İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 5(2), 151-163.
- Yorulmaz, H. (2007). Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, KKTC Yakındoğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa, 4-120.
- Xie, B. G., & Long, L. R. (2008). The Effects of Career Plateau on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intentions. *Acta Psychologica Sinica*, 40(8), 927-938.
- Zel, U., (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (Todaie) Dergisi*, 35 (2), 42.
- Zhao, S. & Foo, M. D. (2016). Queen Bee Syndrome. The real reason women do not promote women. Center for Creative Leadership. Available from: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/Queen-Bee-Syndrome.pdf>. [Erişim: 05.12.2021].

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

TURİZM SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARİYER ENGELLERİ: CAM TAVAN SENDROMU, KARİYER PLATOSU VE SÜPER KADIN İDEALİ

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Bölümünde yaptığım “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu, Kariyer Platosu ve Süper Kadın İdeali” konulu tez çalışmamın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Talep etmeniz durumunda rapor sonuçları (şahsi bilgiler olmadan) sizlere verebiliriz. Çalışmaya yapacağınız değerli katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Doç. Dr. Mehmet SAĞIR
Yüksek Lisans Öğrencisi Hülya ÜNLÜ

Kadın yönetici olarak bu çalışmaya katılmayı kabul ediyorum.

- ☐ Evet
☐ Hayır

DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz.

Kaç yaşındasınız?

- ☐ 18-24
☐ 25-34
☐ 35-44
☐ 45 ve üstü

Eğitim durumunuz?

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise ve dengi
- ☐ Lisans
- ☐ Lisansüstü

Medeni Durumunuz?

- ☐ Bekar
- ☐ Evli

Kaç çocuğunuz var?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 ve üstü

Toplam çalışma süreniz?

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 5-10 yıl
- ☐ 10-15 yıl
- ☐ 15-20 yıl
- ☐ 20 ve üstü

Toplam yönetici olma süreniz?

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 5-10 yıl
- ☐ 10-15 yıl
- ☐ 15-20 yıl
- ☐ 20 ve üstü

Gelir durumunuz?

- ☐ 0-2000 TL
- ☐ 2000-4250 TL
- ☐ 4250-7000 TL
- ☐ 7000-12000 TL
- ☐ 12000 ve üstü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KARİYER PLATOSU					
1. Şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum.					
2. Şu anki işimde öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğim.					
3. Şu anki işimin görevleri ve aktiviteleri benim için monotonlaştı.					
4. Benim mevcut olan iş sorumluluklarım önemli ölçüde artıyor.					
5. Şu anki işim sürekli olarak yeteneklerimi ve bilgilerimi geliştirmemi gerektirecektir.					
6. Şu anki işimde zorlanıyorum.					
7. Şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır.					
8. Gelecekte çoğunlukla bu işletmede yükselmeyi umuyorum.					
9. Bu işletmede daha fazla yükseleceğimi ummadığım bir noktadayım.					
10. Benim bu işletmede yükselme olasılığım sınırlıdır.					
11. Benim bu işletmede çok daha yüksek iş unvanı elde etmem olası değildir.					
12. Yakın gelecekte bu işletmede daha yüksek pozisyona yükselmeyi umuyorum.					
SÜPER KADIN İDEALİ					
1. İş yerinde en iyi ve hızlı terfileri almak benim için çok önemlidir.					
2. Çocuklarımla üstün yetenek ve beceri gerektiren faaliyetlerde başarısız olması beni hayal kırıklığına uğrattır.					
3. Çoğu insanın yapması zor olsa da çok başarılı bir kariyere ve çok güçlü bir aile hayatına sahip olabilirim.					
4. İnsanların eşime bakıp bana gıpta edeceğini düşünüyorum.					
5. Başkalarının saygı duymadıkları bir kariyere sahip olmayı istemem.					
6. İlk çocuğum doğmadan önce ebeveyn olmak konusunda çok şey öğrenmek istiyorum.					
7. Toplulukta tanınmış ve önde gelen birisi olarak biliniyor olmak benim için çok önemlidir.					
8. En iyi görüntüye sahip olduğuma inanana kadar evden ayrılmam.					
9. Yapmam gereken bir şeyi unutursam çok üzülürüm.					
10. Bir kişinin hayatın her alanında mükemmelliğe ulaşmasının mümkün olduğunu düşünmüyorum.					
11. Yorgun olsam bile hafta sonları sosyalleşmem gerektiğini hissediyorum.					
12. Vücudumu formda tutmak için çok fazla vakit harcamıyorum.					
13. Yaptığım her şeyde harika olduğumun söyleniyor olması benim için inanılmaz bir iltifat olur.					
14. Doğru kıyafetlere sahip olmak önemlidir.					
15. İnsanların bir şeyleri iyi yaptığını fark edip etmemeleri umurumda değil.					
16. Arkadaşlarım ve meslektaşlarımdan saygı görmek, kendime olan saygı için çok önemlidir.					
17. Muhtemelen patronuma ve önemli iş arkadaşlarıma yemekler ve partiler düzenleyeceğim.					
18. "Başarılı giyinmenin" nasıl olacağına karar verme konusunda pek iyi değilim.					
19. Ebeveynlerin çocukları için dans, sanat ve müzik dersleri ile ilgili çok yönlü fırsatlar sağlaması çok önemlidir.					
20. Muhtemelen kendi sekreterim olmayacak.					
21. Bir ebeveyn olarak, çocuğumun tüm okul faaliyetlerine katılıyorum.					
22. Başarılı evlilikler, kariyerler ve harika çocukların "hepsine sahip olan" insanları kendime model olarak alıyorum.					
23. Dış görünüş düşünüldüğünden çok daha önemlidir.					
24. Mesleğimde zirveye ulaşmak benim için önemli değildir.					
25. Başarımla toplum tarafından tanınması beni mahcup eder.					
26. Bence çok daha fazla kadın, daha iyi görünmek için zaman ve çaba sarf etmelidir.					

27. Yeme ve egzersiz alışkanlıklarımı kontrol ederek yıllara meydan okuyacağımdan eminim.					
CAM TAVAN SENDROMU					
1. Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.					
2. Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.					
3. Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.					
4. Kadınlar, çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler					
5. Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler, kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.					
6. Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.					
7. Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.					
8. Otel işletmelerinde erkeklere, is eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.					
9. Otel işletmelerinde kadınlara, is eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.					
10. Kriz dönemlerinde, ilk olarak kadınlar isten çıkarılmaktadır.					
11. Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
12. Otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için kadınlara erkelerden daha çok fırsat verilmektedir.					
13. Kadınlar, yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
14. Kariyer gelişimi üstlerim desteklemektedir.					
15. İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.					
16. Ailemle yeteri kadar zaman geçirmediğim için kendimi suçlu hissediyorum.					
17. Kariyer gelişimim için “aile hayatımdan” fedakârlıkta bulunmam gerekiyor.					
18. Kariyer gelişimim için “sosyal hayatımdan” fedakârlıkta bulunmam gerekiyor.					
19. Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor.					
20. Ailem, kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir.					
21. Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.					
22. Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz.					
23. Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.					
24. Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar.					
25. Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
26. Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.					
27. Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.					