

TÜRKİYE VE DÜNYA'DA KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA YAŞADIKLARI CAM TAVAN ALGILARI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Hasan GÜL*

Ercan OKTAY**

Özet

Kadın çalışanlar iş hayatında karşılaşmış oldukları kariyer engellerini ve özellikle cam tavan sendromunu bireysel çabaları ile aşmaya başlamışlardır. Günümüzde kadınları sivil toplum kuruluşlarında, kamu görevlerinde ve örgütlerde lider ve yönetici konumunda görebilmek mümkündür. Bu olumlu gelişmelere rağmen kadınların iş hayatında kariyer yapmalarının önünde hala bir takım engeller bulunmaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yönetici ve lider kadınların sayısı erkeklerle oranla oldukça düşüktür. Bu makale, gerek ülkemiz gerekse dünyadaki kadın çalışanların kariyerleri boyunca karşılaşmakta oldukları engelleri ve cam tavan algılarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Cam tavan, kariyer engelleri, kadın yöneticiler

Abstract

Women employees have started to overcome the carrier obstacles and notably glass ceiling syndrome which they have to face in the business life, using their own efforts. Nowadays it is possible to see women in the civil society organizations, in public functions and such as leader and manager in some organizations. In spite of all these positive advancements, there are still some obstacles in front of the women who want to make carrier in the business life. Also in our country, the total of women employees who are manager or leader remains quite low relatively men as the whole world. This study aims to investigate the obstacles and glass ceiling perceptions which women employees of our country and the worlds' women employee have to face during their carrier making periods.

Key words: Glass ceiling, carrier obstacles, women managers

* Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

** Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

Giriş

Bu yazıda ele alınan konu gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektörde çalışan kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen cam tavan algısıdır. “Cam tavan” kavramı bir iş yerindeki kadın ve erkek arasındaki eşitsizlikleri analiz etmek için kullanılan en çekici metaforlardan birisidir. Bu kavram hükümet raporları ve akademik yayınlarda yer aldığı kadar popüler medya tarafından da sıklıkla kullanılmaktadır (Hu and Yun, 2008: 275). Ancak cam tavan algısını izah etmek için öncelikle öğrenilmiş çaresizlik teorisine kısaca değinmekte fayda bulunmaktadır. Zira cam tavan algısının temelinde kadınların veya diğer azınlık gruplarının belirli şartlar sonucunda kendilerini çaresiz hissettikleri ve mücadele etmekten vazgeçtikleri gerçeği yatmaktadır. Cam tavan algısı neredeyse her toplumda ve kültürde farklı sonuçlar ve yansımalar altında ortaya çıkmaktadır. Hatta, şaşırtıcı biçimde bazı gelişmiş toplumlarda bu algının daha fazla olduğu veya sektör- lere göre bu algının değiştiği görülmektedir.

1. Öğrenilmiş Çaresizlik

1.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Öğrenilmiş çaresizlik, ilk olarak 1960’larda hayvanlar üzerinde yapılan deneyler ile ortaya çıkmış ve daha sonra insanlar üzerinde yapılan deneyler ile tüm organizmalara genellenebilir bir olgu haline gelmiştir. Söz konusu kavram, sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirdiğinden olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006: 30-38).

Öğrenilmiş çaresizlik nedir? Öğrenilmiş çaresizlik, bir bireyin herhangi bir durum yada olay karşısında çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsa bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolü altında bulunmadığını ve o konuda asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp cesaretini yitirmesidir (Sekman, 2006: 8).

Seligman’a göre (1975) öğrenilmiş çaresizlik teorisi, klinik depresyon ve buna bağlı zihinsel hastalıkların, bir durumun çıktılarını kontrol edemesinden kaynaklanmaktadır (www.en.wikipedia.org). Seligman, deneylerini ilk başta depresyon incelemeleri için Pennsylvania Üniversitesi’nde yürütmüştü. Köpekler üzerinde yaptığı bu araştırma sonuçları Skinner’in dav-

ranış teorisine ters bulgular ortaya koymuştur. Bu deneylerde köpekler üç gruba ayrılmış, birinci grup kaçma, ikinci grup bağlı (çaresiz) ve üçüncü grup kontrol grubu olarak iki aşamadan oluşan iki farklı deneysel işleme tabi tutulmuşlardır (www.elbim.com.tr). İlk aşamada birinci gruptaki köpeklere bir kutu içinde kaçabilecekleri elektrik şoku verilmiş, kutu içindeki bir pedala bastıklarında elektrik şoku kesilmiştir. Köpekler bir kaç tekrardan sonra şoku durdurmayı öğrenmişlerdir.

İkinci gruptaki köpeklere aynı şekilde şok verilmiş, ancak bu gruptaki köpekler düğme olmadığından elektrik şokunu kesememişlerdir. Deneye katılan üçüncü grup köpeklere deneyin birinci aşamasında hiç bir işlem uygulanmamıştır. Deneyin ikinci aşamasında, üç gruptan köpekler kaçma-kaçınma eğitimine tabi tutulmuşlardır. İki bölmeli bir kutuya konulan köpeklere elektrik şokundan bir dakika önce ayırt edici uyarıcı olarak ışık verilmekte ve kutunun elektrik şoku olan bölümünden güvenli bölümüne geçen köpekler şoktan kurtulmaktadır. Kaçma ve kontrol gruplarının aksine, çaresizlik grubundaki köpeklerin çaresizlik davranışı geliştirdiği gözlenmiştir. Bu gruptaki köpekler elektrik şokundan kaçmak için çok az çaba göstermişler, bu durum güdülenmedeki eksiklik olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu gruptaki köpekler şoku kesmek için herhangi bir başarılı davranış gösterememişler (bilişsel eksiklik) ve kutu içinde yatarak şokun gelmesini beklemişlerdir (duygusal eksiklik).

Öğrenilmiş çaresizlik modeli, çaresiz gruptaki köpeklerin kutunun içinde hiç bir kaçma-kaçınma davranışı göstermeksizin elektrik şoku verilmesini bekler hale gelmelerinin nedeni olarak köpeklerin kendi davranışlarıyla elektrik şokunun verilmesi arasında hiç bir ilişkinin bulunmadığını öğrenmelerine işaret etmektedir. Ancak deneylerde köpeklerin üçte birinin çaresizlik semptomları göstermediği ve bir çıkış yolu buldukları ortaya çıkmıştır. Bu durum optimizm ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

Yine 1975’de Hiroto (Güler, 2006: 39) ve Seligman, insanlar üzerinde yaptıkları bir deneyde zihinsel faaliyette bulunan insanları dikkati dağıtan gürültüye maruz bırakmışlardır. Gürültüyü kesmek için bir düğme bulunuyorsa gürültünün varlığında bile insanların performansları gelişmişti; yani gürültüyü kesme imkanının bulunması bile gürültünün etkisini yok etmeye yetmişti.

Daha sonraki araştırmalar, insanların öğrenilmiş çaresizlik doğuracak durumlarda farklı tepki gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Öğrenilmiş çare-

sizlik, bazen bir duruma bağlı kalırken bazen de genelleştirilebiliyordu. Bu farklı tepkilerin anahtarı, kişinin olayları açıklama tarzı idi. Pesimist eğilimli insanların öğrenilmiş çaresizlik ve depresyona daha açık olduğu görülmüştür. Hayvanlarla karşılaştırıldığında insanlarda fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları ortaya çıkmakta idi; bunlara bağışıklık sisteminde zayıflama, bilişsel problem çözümede yetersizlik, kalp rahatsızlıkları, iş tatminsizliği ve kötü sosyal ilişkiler ve motivasyon sorunu gibi örnekler verilebilmektedir.

1978 yılında Abramson ve arkadaşları, öğrenilmiş çaresizlik modelini eleştirip “gözden geçirilmiş öğrenilmiş çaresizlik modeli”ni ileri sürmüşlerdir. Eleştirdikleri noktalar ise orijinal modelin evrensel ve kişisel durumları ayırt edemediği ve çaresizliğin ne zaman genel veya özel, ne zaman sabit veya değişken olduğunu açıklayamadığıdır.

1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Etkileri

Öğrenilmiş çaresizlik modeli, davranış ile sonucu arasında bağlantı olmadığını öğrenilmesidir ve güdüsel (motivational), bilişsel (cognitive) ve duygusal (emotional) alanlarda bozukluklar ortaya çıkardığını anlatır. Güdüselle alanda bozukluk, istemli davranışlarda azalma; bilişsel bozukluk, sonuç ortaya çıkarmakta zorluk; duygusal bozukluk ise depresyon olarak kendini gösterir.

Öğrenilmiş çaresizliği önleyen veya destekleyen karakteristik özellikler söz konusudur. Örneğin, utangaçlık öğrenilmiş çaresizliği tetikleyen bir özelliktir; optimizm ise çaresiz davranmanın önüne geçebilmektedir. Ancak öğrenilmiş çaresizlik etkileri, terapi ile azaltılabiliyor. Bu bağlamda pozitif psikoloji veya öğrenilmiş optimizm, bireylerin ve toplumların gelişmesine imkan veren güçlü yanların incelenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizliğin kaynaklarını dış etkenler ve bireyin kendinden kaynaklanan etkenler olarak sınıflandırmak mümkündür (Güler, 2006: 71-136). Burada bireyin kendisinden kaynaklanan etkenlerden birisi olan cinsiyete dayalı etkenlere değinmekle yetinilecektir. Yapılan deneylerin bulgularına göre kadınlar erkeklere göre öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha fazla duyarlıdır (Güler, 2006: 108-109). Öğrenilmiş çaresizliğin kadınların depresyon durumlarını belirleyen önemli bir faktör olduğunu iddia eden bir çalışmaya göre, depresyon ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkiden hareketle, kadınların başarısızlık durumlarında olayları açıklamaya ilişkin neden-sonuç ilişkilerini içselleştirdikleri, yani kendilerini suçladıkları üzerinde

durulmaktadır (Kiefer, 1990: 26-27). Kadınların bu duyarlılıklarının kaynağına bakıldığında kadınların hem biyolojik özellikleri hem de sosyal rolleri önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Beaucom ve Danker-Brown (1984) yaptıkları bir çalışmada biyolojiden çok sosyal rol ve kimliklerin öne çıktığını ileri sürmektedirler. Bu araştırma sonucunda üç farklı cinsiyet rolü tespit edilmiştir: çift cinsiyetli tip, yani erkeksiliği ve kadınsılığı yüksek; erkeksi tip, yani erkeksiliği yüksek ve kadınsılığı düşük; kadınsı tip, yani erkeksiliği düşük ve kadınsılığı düşük. Öğrenilmiş çaresizliğe en yatkın grubun kadınsı tip olduğu görülmüştür (Beucom and Danker-Brown, 1984: 422-430). Kadınlar çeşitli nedenlerle kendilerine inanmamakta ve bu yüzden bir takım görevleri üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Bu durum ise başarılarını olumsuz biçimde etkilemektedir. Oysa 10-16 yaş arası erkek ve kızlarda yapılan araştırmalarda çıkan sonuçların tam aksine bir tablo ortaya çıkarmaktadır, yani erkekler daha fazla öğrenilmiş çaresizlik belirtileri göstermişlerdir (Valas, 2001: 71-90).

2. Cam Tavan

Cam tavan olgusunun ortaya çıkması kadınların yoğun biçimde iş hayatında var olmasıyla paralellik göstermektedir (Gizem, 2005: 33). Örneğin, ABD’de 1970’lerde 12 milyon kadın iş hayatına katılmış ve hem iş dünyasında hem de sosyal hayatta büyük değişiklikler ortaya çıkmıştır (International Businessweek, 1982: 38). Ancak bu gerçek, kadınların iş dünyasında sorunlarla karşılaşmasına da neden olmuştur. Zira kadın işgörenler bu dünyada kendilerine yer edinip yükselmeye çalışırken bir takım engellerle de karşılaşmışlardır. Her ne kadar yasal düzenlemelerle ayrımcılık yasaklansa da görülmeyen engeller halen mevcuttur ve bu engellerin büyük bir kısmı cam tavan kavramı ile açıklanmaktadır.

Cam tavan kavramı ilk kez 1986’da Wall Street Journal raporunda kullanılmıştır. Söz konusu rapor, kadınların üst düzeylere ulaşmasının firma geleneği ve basmakalıp yargılardan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Cam tavan araştırmalarının odak noktasını kadın işgörenlerin üst pozisyonlara yükselme ve ücret artışları oluşturmaktadır (Anafarta vd., 2008: 111-137).

2.1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan, ekonomide kalifiye bir insanın cinsiyet veya ırk ayrımından ötürü örgütün alt kademelerinde tutulmasını açıklamaktadır (www.wikipedia.

[org](#); Hu and Yun, 2008: 275-294). Tavan, yukarıya çıkmayı engelleme, cam ise resmi olmayan ama hissedilebilen olguyu temsil eder. Kısaca resmi olmayan ve görünmez bir engeldir (Erçen, 2008: 19-20).

Cam tavan, çalışma hayatında kadınların ve çeşitli azınlık grupların kariyer merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006: 442). Cam tavan öncelikle kadınların iş hayatında engellenmesi anlamına gelirken günümüzde kapsamı genişlemiş ve engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da içine alır hale gelmiştir. Yani cam tavan, kadınların ve azınlık gruplarının şirket veya kurum merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Ayrıca evli ve çocuklu kadınların iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır (Weyer, 2006: 442).

Cinsiyet çalışma yaşamı içinde çok önemli belirleyicilerden birisidir. Ataerkil toplumlarda erkeğin üstün olduğunu kabul eden görüş kendini iş hayatında da yansıtmaktadır. Örneğin; çocuk sahibi kadınların erkeklere göre daha fazla çocuğuyla ilgilenme zorunluluğu, çalışma hayatına uyum sağlama açısından çeşitli olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Öğüt, 2006: 58).

Alice Eagly ve Linda Carli “Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders” adlı kitaplarında cam tavan yerine cam labirent kelimesini kullanarak durumun karmaşıklığına işaret etmektedirler (www.en.wikipedia.org). ABD’de cinsiyet ayrımı, 1964 yılında yasaklanmasına rağmen gayri resmi biçimde engellemeler devam etmekte, bu da cam tavan algısını günümüze taşınmasına neden olmaktadır. Örneğin Hillary Clinton, Barack Obama’nın başkan seçilmesi üzerine yaptığı konuşmasında bunu dile getirmiştir: “O en yüksek, en sert cam tavanı bu sefer de kıramadık, ancak tavanda 18 milyon çatlak oluştu” (www.en.wikipedia.org).

2.2. Cam Tavan Kavramıyla Birlikte Ortaya Çıkan Kavramlar

Cam tavan kadınların iş hayatında karşılaştıkları görünmez engelleri tarif etmek için kullanılmaktadır; ancak, zaman içinde diğer grupların veya azınlıkların karşılaştıkları sorunları veya olguları dile getirmek için bu kavrama dayalı yeni kavramlar geliştirilmiştir. Aşağıda bunlara kısaca değinilmiştir (www.en.wikipedia.org).

- Ters cam tavan: Kadın ağırlıklı sektörlerde (sağlık vb.) erkeklerin kariyer yapmasını ifade etmektedir.
- Bambu tavan: Doğu Asyalıların yükselmesine karşı engelleri anlatır. Gerekçe ise liderlik potansiyellerinin olmadığı veya iletişim yeteneklerinin yetersiz olduğudur.
- Beton tavan: Beyaz kadınlar cam tavana maruz kalırken, azınlıklara mensup kadınlar daha sert engellerle karşılaşmaktadır.
- İkinci cam tavan: İlk engel aşılsa da ikinci bir engelle karşılaşıldığı anlamını taşımaktadır.
- Cam dolap: Eşcinsellerin bazı işlerden veya sektörlerden uzak tutulması anlamında kullanılmaktadır, medya buna tipik bir örnektir.
- Cam merdiven: Kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin hızla ilerlemesini anlatır.
- Cam labirent: Güç sarf ederek çıkış yolunu bulmaktır. İş hayatındaki engellerin çetrefilliğini anlatır.
- Yapışkan zemin: Kamu kurumlarında alt kademelerde çalışan kadınlar, genelde terfi olmaz ve yerlerinde kalırlar. Buna bağlı olarak ücretleri de genelde düşüktür.
- Yapışkan merdiven: Şirket merdivenlerinde yükselme çabasını ve zorluğunu ifade eder.

2.3. Cam Tavan Engelleri ve Çeşitli Ülkelerdeki Durumlar

Kadınların yükselmesi önünde duran engelleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Yukarıda da değinildiği gibi bunlar resmi değil, görünmez niteliktedir. Ancak iş hayatında sürekli olarak kendini hissettiren engellerdir. İlki ücret farkı, ikincisi cinsel, etnik ve dini ayırım ve üçüncüsü de aile-dostu işyeri politikalarının eksikliğidir.

Kadınların yükselmesine yetenek veya eğitim eksikliğinin genel olarak neden teşkil etmediği görülmektedir. Zira çalışma hayatına katılan kadınların sadece %17'si eğitimsiz veya eğitim seviyesi düşük düzeydedir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 277-298).

ABD'de bir erkek ortalama 1 dolar kazanırken, kadın 77 cent kazanabiliyor, 1960'larda bu rakam 55 cent idi. WSI Frauen Daten Report 2005 (kadın verileri raporu), kadınların en büyük ve en hızlı büyüyen fakir dünya

nüfusunu oluşturduğunu ortaya koymuştur. Almanya’da sürekli fakirlik daha çok kadınların maruz kaldığı bir olgudur (erkekler de oran % 7 iken, kadınlarda bu oran % 11’dir). Yine sosyal yardıma muhtaç olanlara baktığımızda oran kadınlarda % 4, erkekler de ise % 2’dir. İşsizlik oranlarıyla orantılı olarak kadınların % 63’ü, erkeklerin ise % 52’si yoksulluk sınırı altındadır. Bunu etkileyen faktör sadece kadın olma değil aynı zamanda anne olmaktır; örneğin tek ebeveynli ailelerde fakirlik daha yüksektir. Annelerin % 26’sı, babaların ise % 6’sı sosyal yardıma bağlıdır. Bir gerçek de kadınlar çalışıyor olsa bile her 7 kadının aile üyelerinin gelirlerine bağımlılığının devam etmesidir. Çalıştıkları işler genelde düşük kademeli olduğundan aldıkları ücretlerde düşük olmaktadır. Cam tavan kadın işgörenlerin ücret, prim, ikramiye ve diğer maddi araçlardan yararlandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Kadın işgörelere erkek meslektaşlarına göre daha düşük ödeme yapılmaktadır (Chi and Li, 2008: 244). Yine çocuk ve aile bakımı için yarı zamanlı işler tercih edilmektedir. Türkiye’de de durum çok farklı değildir, zira kadın işgören ağırlıklı sektörlerin başında yer alan tekstil sektöründe kadınlara oldukça düşük ücret verilmektedir.

Konulan engellerin kaynakları olarak bir sınıflandırma yaptığımızda *erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller* karşımıza çıkmaktadır.

Erkek yöneticilerin algılamasından kaynaklanan engellere cinsiyet körlüğü, önyargılar, koruma güdüsü, iletişim zorluğu, gücü elde tutma isteği gibi hususlar örnek verilebilir. Kadın yöneticilerde de cinsiyet körlüğü, koruma güdüsü gibi konular ön plana çıkıyor, ancak bunların yanı sıra kraliçe arı sendromu, kendini referans alma yanığı, çok boyutlu kıskançlık ve erkek gibi görünme çabası da cam tavan algısını desteklemektedir. Bu yüzden kadınların % 50-60’ı erkek yöneticiyi tercih etmektedir. Kişi, kendine rol biçtiği, toplumsal değerleri olduğu gibi benimsediği, iş-aile çatışması yaşadığı (suçluluk duygusu), özgüven eksikli olduğu, istek, inanç ve imkanı olmadığı, kariyeri önemsemediği veya kariyer zorluklarından kaçındığı için kendi kendine de engel koyabilmektedir.

Özetle çalışma hayatında kadın işgören ve yöneticilerin karşılaştıkları engelleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Lackwood, Çev: Kavuncu, 2009: 11):

- Örgüt politika ve uygulamalarında kadınların dezavantajlı konumda olmaları,

- Eğitim, kişisel gelişim ve kariyer geliştirme olanaklarında kadınlara daha az şans tanınması,
- Terfi ve atamalarda kadın işgören ve yöneticilere daha az fırsat verilmesi,
- Örgütlerde erkek yöneticilerin tercih edilmesi,
- Yönetici pozisyonlarına ve örgüt üst yönetim kademelerine kadınların nadiren seçilmesi,
- Kadın yönetici ve işgörelere yönelik türlü önyargıların bulunması ve
- İletişim ve davranış boyutlarında kadınlara farklı muamelelerde bulunulması.

3. İş Hayatındaki Kadınlar ve Cam Tavanı Doğrulayan Veriler

Kadın işgörelenler hala zengin sanayileşmiş toplumlarda eğitimde cinsiyet açısından çok önemli eşitlikler sağlanmasına ve yüksek prestijli meslekler ve yönetsel işlere girişte erkekler kadar mesafe katetmelerine rağmen üst düzey liderlik pozisyonlarında nadiren yer alabilmektedirler. Alman Başbakanı Angela Merker, dünya liderleri toplantılarında fotoğraf karesine girebilen tek üst düzey lider olarak görülmeye devam etmektedir (Acker, 2009: 200). 2000 yılından itibaren Yeni Zelanda ilk kadın başbakanını atayarak, Finlandiya'da ilk defa bir kadın merkez bankası başkanı olarak, BM İnsan Hakları Komisyonu'nun başına ilk kez bir kadın seçilerek ve Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) başına ilk defa bir kadın genel müdür getirilerek kadınların cam tavanı kırma çabalarına rağmen,yaygın kanaat kadınların halen çeşitli kariyer bariyerlerine maruz kaldıklarıdır (Lackwood, Çev: Kavuncu, 2009: 10).

Daha önce de bahsedildiği gibi cam tavan algısı kadınların iş hayatına yoğun biçimde katılması ve burada yükselmeye başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. ABD'de örneğin 1970'lerde 12 milyon kadın iş hayatına katıldı ve gün geçtikçe bu sayı arttı. Kadının iş gücü olarak ekonomiye getirdiği artılar önemliydi. Zira bu, tüketici harcamalarını etkileyen, verimliliği arttıran, işsizliğin etkilerini hafifleten bir olgu olmuştu. Çift maaşlı ailelerin gelirleri arttığı için seyahat, hizmet gibi sektörlerde artış yaşanmış, ev elektroniği üreticileri bu gelişmeden fayda sağlamışlardır. Ancak o kadar zaman geçmesine rağmen kadınların iş hayatında tam eşitlik elde ettikleri söylenemez, çünkü bazı ülkelerde yasalarla yasaklanmasına rağmen görünmeyen engel-

lerle kadınların yükselmesi engellenmektedir. Bu konu çok boyutlu ve tanımlanması zor olduğundan önüne geçilmesi de zordur. Dolayısıyla uzmanlar, cam tavan kavramı ile söz konusu olguyu açıklamaya çalışmaktadır.

Cam tavanın varlığını çeşitli ülkelerden alınan istatistiklerle algılamak mümkün, zira cam tavan algısı belirli bir bölge veya az gelişmişlik - çok gelişmişlik ile tanımlanamamaktadır. Örneğin AB’de parlamenterlerin % 24’ü kadın (on sene önce bu rakam % 16 idi), yani AB’li parlamenter kadınlar kendileri ile ilgili bir karar almak istediklerinde yeterli çoğunluğa sahip değildirler ve erkeklerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Yine AB’ye üye 27 devletin merkez bankalarının hepsinin başında erkek başkan bulunmaktadır. 2007 yılı verilerine göre Japonya çok gelişmiş ve iş hayatında kadının çok olmasına rağmen cinsiyet ayrımı listesinde 128 ülke arasında 91. sırada; Filipinler ise birçok batılı ülkenin önüne geçerek 6. sırada ve Türkiye ise 16 sıra gerileyerek 121. sırada bulunmaktadır (www.insankaynaklari.com).

Özel sektöre bakıldığında da durum çok farklı değildir. Sağlık gibi kadın yoğun sektörlerde bile üst yönetimde yeterince kadın temsili söz konusu değildir. Üretim sanayiinde ise bu oran % 2 düzeyindedir ve birçok ülkede benzerlik göstermektedir. Özellikle motor ve metal sanayi ve benzeri sektörlerde kadın çalışan sayısı çok düşüktür (www.eeoc.gov).

Kadınlara karşı ayrımcılık, BM tanımına göre medeni durumları ne olursa olsun siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel vs. alanlarda kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin kadınlara tanınmasını ve kadınların bu haklardan yararlanmalarını engelleme veya hükümsüz kılmaya dayalı her türlü ayırım, dışlama veya kısıtlamadır (<http://www.un.org/issues/m-women.asp>). BM Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) 1981 yılında kabul edilmiş, Türkiye ise bunu 1985’de imzalamış ve 1986’da yürürlüğe koymuştur.

2005 yılı verilerine göre ABD’deki Fortune 500 şirketlerinin sadece 8’nin (% 1,6) başında kadın CEO bulunmaktadır ki bu oran son 10 yıl boyunca fazla değişikli göstermemiştir. Benzer şekilde dünyanın en büyük 500 küresel işletmesinde de kadın CEO’ların oranı % 1 olarak görülmektedir (Acker, 2009: 200).

Ülkemizde eğitim alan kadınlara bakıldığında ilköğretimde eğitim alan kız çocuğu oranı % 47,7; yükseköğretimde ise bu oran % 42,8’e düşmektedir. Çeşitli sektörlerde kadın istihdamına bakıldığında karşımıza şu veriler çıkmaktadır: Tarım % 48,5; Sanayi % 14,4; Hizmet % 37; Kamu’da ise oran % 23,6 iken, özel sektörde %26,4’tür. Üst düzeydeki temsile bakıldığında

oran % 2,7 olarak ortaya çıkmaktadır. TBMM'deki temsil oranı % 9 civarında iken, Türkiye genelindeki belediye başkanlıklarında kadın belediye başkanı oranı % 0,6'dır. Belediye Meclis Üyeliği temsili % 2,3, İl Genel Meclisi % 1,8'dir. 15 kadın diplomat bulunmakta, yüksek yargı mensuplarında kadın temsil oranı % 29 olarak görülmektedir (www.ksgm.gov.tr).

Türkiye'de kadınların iş gücüne katılma oranları düşük olup, yıllara göre sürekli azalma göstermektedir. İş gücüne katılma oranı 1990'da % 34'den 1996'da % 30'a gerilemiştir, 80'lerde bu oran %40 idi. Müteşebbis, direktör ve üst kademe yöneticiliğindeki kadınların oranı % 0.19'dur. Bu kadınların çoğu da hizmet sektöründe çalışmakta, özellikle eğitilmiş kadınların kamu sektörlerini tercih ettiği görülmektedir. Buna rağmen karar alma mekanizmalarının içinde kadınların temsili çok düşüktür. Kamuda üst ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan kadınların % 80'i şef, % 15'i şube müdürü, % 3.7'si daire başkanı, % 0.12'si genel müdür statüsündedir. Genel anlamda, kamu sektöründe tepe yönetimdeki oran % 4.2'dir.

Özel sektöre bakıldığında üst düzey yönetimde kadın sayısının çok daha düşük olduğu görülmektedir. İstanbul'da 80 büyük işletmeyi kapsayan araştırmada 63 büyük işletmenin (100+ çalışana sahip) yalnızca 6'sında toplam 7 üst düzey kadın yönetici bulunduğu (% 2.8), daha küçük işletmelerde ise kadın üst yönetici olmadığı ortaya çıkmıştır. Kadınlar, genellikle hizmet sektöründe, finans, sigortacılık, emlakçılık ve toptan veya perakende işletmelerinde erkeklere nazaran çok daha fazla yer almaktadırlar. Söz konusu veriler, birçok ülkeyle benzerlik göstermektedir. Avrupa geneline bakıldığında orta ve alt yöneticilerin % 10'u kadinken üst yönetimde bu oran % 5'in altına düşmektedir; ancak kamu yönetimlerinde bu oran % 13.1'dir (Koray, 1993: 21). Örneğin, İngiltere'de yönetimdeki kadın oranı % 26, tepe yönetiminde ise % 2'dir. Fransa'da tepe yönetimindeki kadın oranı % 10 olmakla beraber çalıştıkları sektör ağırlıklı toplum hizmetlerine dayalıdır. Almanya'da tepe yönetimi oranı kamuda % 11 civarında iken, özel sektörde % 5, direktör pozisyonları ise % 0.7'dir. Diğer Avrupa ülkelerinde de benzerlik görülmekte ise de kuzeye baktığımızda rakamlar daha çok kadınların lehine artmaktadır. Örneğin Finlandiya'da tepe yönetimde bulunan kadın oranı % 21; bunların büyük kısmını bankacılık ve kamu sektörü oluşturmaktadır. Japonya'da ise çalışan kadın oranı % 42 olmasına rağmen, tepe yöneticilerinin oranı % 1'dir (Target, 1995: 68).

Avusturya devlet yönetiminde kadının durumuna bakıldığında kadın - erkek arasında, erkek lehinde yüzde 15 civarında bir makas bulunmaktadır.

Bunun temelinde yarı zamanlı çalışma ve doğum izni kullanma olduğu ileri sürülse de birçok alanda farklılıkların varlığı göze çarpmaktadır. Devlet kurumlarında üst kademelerde kadın oranı % 27 olarak görülmektedir. En tepe müdürlüklerde hiçbir kadının bulunmadığı, en alt yönetim kademeleri ise sadece kadınlardan ibaret olduğu anlaşılmaktadır. Yarı zamanlı çalışanların % 98,2'sini kadınlar oluştururken, erkeklerin bu çalışma sistemini hemen hemen hiç benimsemediği ortaya çıkmaktadır. Yine hizmet içi eğitimlerde temel eğitime katılanların % 74,5'inin kadın olması dikkat çekici bir veridir. Büyükelçi konumundaki kadın oranı % 16, konsolosluktaki temsil oranı % 56'dır.

Journal of Leadership & Organizational Studies'de (Tai and Sims, 2005) yayınlanan bir rapor, kadınların yeni sektörlerde tavanı kırma şanslarını araştırmıştır. Geleneksel sektörlerde bir takım yerleşik yargılar ve algılamaların kadınların önüne ciddi engel koyduğunu göstermektedir. Bu yüzden yeni iş usulleri ve yöntemleri ile çalışan ve bu bağlamda geleneksel işletmelerden farklı olan ileri teknoloji işletmelerindeki kadınların yükselmeleleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hem erkekler hem de kadınlar terfi ettiriliyor, ancak kadınlar daha alt yönetim pozisyonlarına getirilmektedirler. Cinsiyetlerin katılımı, daha çok erkekleri desteklemektedir. Yine hiyerarşik düzeyde kadın dağılımı eşit değil ve erkekler lehinedir. Bu bulgular, 17 yıl önce yapılan araştırmaların bulguları ile aynıdır. Bunun bir sebebi, kadınların üst pozisyonlara ilgi göstermemesi olabilmektedir, zira aile konusu veya seyahat engeli gibi konular ön plana çıkabilmektedir.

Fransa'da yapılan Kadın Ekonomi ve Toplum Forumu ilginç bir veriyi ortaya koymuştur (Stillman, 2007). Çin, Hindistan ve çeşitli Avrupa ülkelerinin dahil olduğu bir araştırma sonucuna göre (Pricewaterhouse Coopers) gelişmekte olan ülkelerde kadınların cam tavanı kırması daha kolaydır. Belki de Batı ülkelerindeki kültürel yargılar daha ağır basmaktadır. Yetenek arayışı, kadınları çalışma hayatına çekmiş; Çin'in tek çocuk politikası ise kadını iş hayatına yönlendirmiştir. Yine batı ülkelerinde çalışan anneye karşı olumsuz bir bakış bulunmaktadır; örneğin Almanya'da aşağılayıcı bir anlam ifade eden "karga anne" kavramı kullanılmaktadır. Küçük çocuklu çalışan kadın oranı % 16'dır. İspanya'da uzun öğle arası verilmesi nedeniyle akşam çıkış saatleri geç olmakta, bu da çocuklu kadınların iş yaşamını etkilemektedir.

Buraya kadar kadının iş hayatındaki sorunlarını, kendine koyduğu engelleri ve ne ölçüde iş hayatına katıldıklarını ele almaya çalıştık. Kadının kendine bakışını ve kadına, özellikle de kadın yöneticiye çalışanların nasıl baktığı sorulduğunda ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. İngiltere'de yapılan bir

araştırma (Örücü vd., 2007), algılananın tam tersi sonuçlar ortaya koymuş ve kadın yöneticinin başarısız olacağı inancına ters gerçekler gözler önüne sermiştir. Araştırma, çalışanların patronlarını tarif etmelerini istemiştir. Sonucunda daha çok kadın yöneticinin tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Açıklanan sebeplerden bir kısmı şöyledir:

- Kadınlar, erkeklere göre bir işte daha fazla çaba gösteriyor ve dikkatlidir
- Kadınlar, çalışanlara daha iyi eğitim verebiliyor
- Yeni durumlara ve yeniliklere daha çabuk adapte oluyorlar ve daha açıklar
- Gözlem yeteneklerini iş hayatında da uygulayabiliyorlar
- Daha rahat iletişim kurabiliyorlar
- Problem çözmede daha başarılılar
- Erkeklere göre daha neşeli ve eğlenceli olabiliyorlar.

Bunun dışında bir başka araştırmada Türkiye’de yöneticilik yapan kadınların profili çizilmeye çalışılmış ve ortak yönleri şu şekilde ifade edilmiştir (Öğüt, 2006: 71-72; KSSGM, 2000):

- Fazla ön planda olmak istemiyorlar
- Kontrollü bir kadınsı görünümü tercih ediyorlar, yani aşırı makyaj gibi şeylerden kaçınıyorlar. Ancak erkeksi bir görünüm de istemiyorlar
- Feminist değiller, bunun yerine insan haklarını savunuyorlar
- Üst bir sosyo-ekonomik sınıfa mensupturlar
- Güçlü kişilik sahibidirler
- Evli ve çocuk sahibidirler; gelir düzeyi çocuklara bakıcı tutmaya elverdiği ölçüde iş yaşamına daha emek harcayabiliyorlar.

Sonuç ve Değerlendirme

Cam tavan algısı birçok azınlık grupta görülse de genel anlamda kadınlara özgü bir problem olarak görülmektedir. Azınlık grupları ülkeden ülkeye değişebilmekte ve her yerde aynı sorunlar yaşanmamaktadır. Oysa kadın çalışanlara baktığımız zaman dünyanın her yerinde, her iş sahasında ve her

kademedede engeller ortaya çıkmaktadır. Birçok ülkede çıkarılan ayrımcılık yasalarına rağmen, bu sorun tanımlanması ve görülmesi zor engeller biçiminde devam etmektedir.

Örgütlerin yöneticileri özellikle de İnsan Kaynakları Yöneticileri cam tavan problemini gidermek için aşağıdaki önreileri dikkate almak zorundadırlar (Lackwood, Çev: Kavuncu, 2009: 12-13):

- Örgüt kültürünü gözden geçirip, örgüt ve insan kaynakları politika ve uygulamalarını cinsiyete dayalı ayrımcılığı ve kadınlara yönelik çeşitli kariyer engellerini bertaraf edecek şekilde yeniden yapılandırmalıdır,
- Örgütsel değişimi yönetimin sorumluluğu altında gerçekleştirmelidirler,
- Katılımcılığı ve örgütsel demokrasiyi teşvik etmelidirler ve
- Kariyer planlama, kişisel gelişim ve eğitim konusunda kadınlara destek vermelidirler.

Eğitim ve gelişmişlik, engelleri aşmada önemli faktörler olarak görülse de gelişmiş toplumlarda bile cam tavan algısının tartışılması, ayrımcılığın var olduğunu kanıtlamaktadır. Sosyal yaşamda birçok rol üstlenmek durumunda olan kadınlar, çeşitli nedenlerle bu algıyı yıkmak yerine kabullenmeyi tercih etmektedirler. Ancak teknoloji ağırlıklı yeni sektörlerde kadınların, sadece rekabeti bir engel olarak görmeleri de ilginç bir bulgudur. Dolayısıyla geleneksel yöntemlerden uzak iş ortamlarında cam tavan algısı yer bulmaktadır.

Kaynaklar

- Acker, Joan, "From Glass Ceiling to Inequality Regimes", *Sociologie du Travail*, Vol: 51, 2009, 199-217.
- Adem Öğüt, Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, COMÜ İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran-2006, ss.56-78.
- An-Ju R. Tai, Randi C.Sims (2005), The Perception of the Glass Ceiling in High Technology Companies, *Journal of Leadership & Organizational Studies*; <http://www.findarticles.com/p/articles>
- Ayşe Esmeray Yoğun Erçen, Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, SBE YDoktora Tezi, Adana-2008.

- Baucom, D.H. & Danker-Brown, P. (1984). Sex Role Identity and Sex Stereotyped Tasks in the Development of Learned Helplessness in Women. *Journal of Personality and Social Psychology*. 46 (2), s. 422-430.
- Burcu Kümbül Güler, *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Liberte Yayınları, Ankara, 2006.
- Cam Tavan, <http://en.wikipedia.org/glassceiling>
- Chi, Wei and Bo Li, "Glass Ceiling or Sticky Floor? Examining the Gender Earnings Differential Across the Earnings Distribution in Urban China", *Journal of Comparative Economics*, Vol: 36, 2008, 243-263.
- Dalkıranoglu, T. Ve F. G. Çetinel, Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 20, Nisan 2008, s.277-298.
- Dörthe Domzig, Dörthe Domzig zur Ressource wirtschaftlicher Unabhängigkeit, WSI Frauen Daten Report 2005, <http://www.heidelberg.de/servlet/PB/menu/1155346/index.html>
- Edip Örucü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç; Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, Cilt: 14, Sayı: 2.
- Fatma Karakoç, *Kadın Çalışanların Korunması ve Cinsiyet Eşitliği Semineri*, 2008, www.ksgm.gov.tr
- Gizem Uzun, *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Çukurova Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi, Adana-2000.
- <http://en.wikipedia.org/glassceiling>
- http://www.elbim.com.tr/hm/ders%20notlar%C4%B1/kpss/%C3%96%C4%9Frenme%20ile%20ilgili_Ders%20notlar%C4%B1.htm
- <http://www.un.org/issues/m-women.asp>
- International Businessweek, The Lasting Changes Brought by Women Workers, Mart 15, 1982.
- Jessica Stillman (2007), Glass Ceiling Less of a Barrier in the Developing World, *Journal of Leadership & Organizational Studies*
- Kiefer, L.M. (1990). Learned Helplessness: A Factor in Women's Depression. *Affilia: Journal of Women and Social Work*. 5 (1), s. 26-27.
- Kocacı, Faruk Ve Veda B. Gökçaya, "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s.195-219.
- KSSGM, *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları*, Ankara, 2000.
- Lackwood, Nancy, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", *HR Magazine*, 2004 Haziran, Çev: Şirin Müge Kavuncu, "Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açılı", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat-2009, s.10.

- Meryem Koray, Türkiye’de Kadınlar, Yeni Yüzyıl, Türkiye’nin Sorunları Dizisi-4, 1993, s.21.
- Mümin Sekman, Her Şey Seninle Başlar, Alfa Yayınları, İstanbul-2006, s.8.
- Nilgün Anafarta, Fulya Savran, Nuray Yapıcı, Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerinin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde bir araştırma, Akdeniz İİBF Dergisi (15) 2008, 111-137.
- Öğrenilmiş Çaresizlik, <http://en.wikipedia.org/learnedhelplessness>
- Öğrenilmiş Çaresizlik, <http://www.thisiswar.com/depressionlearned.htm>
- Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu, TUHİS, Haziran 2000 İstanbul. <http://www.kssgm.gov.tr>
- Target: 30 Percent of Leadership Positions to Women by 1995 Unchronicle, Haziran 90, cilt 27, sayı 2, s. 68.
- The US Equal Employment Opportunity Commission, 2002 Report, <http://www.eeoc.gov>
- Ting Hu and Myeong-Su yun, “Is The Glass Ceiling Craking? A Simple Test”, IZA Discussion Paper No: 3518, May-2008, ss. 1-12.
- Tülin Dalkıranoğlu, Fatma Gül Çetinel; Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 20, Nisan 2008.
- Valas, H. (2001), Learned Helplessness and Psychological Adjustment: Effects of Age, Gender and Academic Achievement. Scandinavian Journal of Educational Research. 45 (1), s.71-90.
- Weyer, B. (2006) Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders, *Women in Management Review*, 21 (6), 441–457.
- Zeynep Aycan (2005), “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, www.insankaynaklari.com.