

Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi

Aralık 2020

Yıl 10, Sayı 2, ss.137-154.

DOI: <https://doi.org/10.20493/birtop.814149>

Makale Türü: Araştırma makalesi

Geliş Tarihi: 21.10.2020

Kabul Tarihi: 22.12.2020

Journal of Individual & Society

December 2020

Year 10, Issue 2, pp.137-154.

Article Type: Research article

Submitted: 21.10.2020

Accepted: 22.12.2020

Atıf Bilgisi / Reference Information

DERİN, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye'den Örneklerle Cam Tavan Sendromu,
Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2), 137-154.

DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLERLE CAM TAVAN SENDROMU

GLASS CEILING SYNDROME WITH EXAMPLES AROUND THE WORLD AND TURKEY

Prof. Dr. Neslihan DERİN

İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü

neslihan.derin@inonu.edu.tr

ORCID ID:0000-0001-8832-9393

Öz

Birçok kadın, çalışma hayatında veya yer aldığı çeşitli organizasyonlarda niteliklerinin ve mesleki yeterliliklerinin, erkeklere göre yeterince görülmediğinden, bir çifte standarda tabi tutulduğundan şikayet ederler. Bazı kadınlar, kurum çalışanları arasındaki terfi yarışına katılmazlar çünkü en tepeye kadar ulaşamayacaklarını hissederler. Bu durum, kadınlar için, erkekler ve toplum tarafından inşa edilmiş görünmez bir engel "camdan bir tavan" olarak ifade edilir. Bu kavram, toplumsal, örgütsel, kişisel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanır

Bu çalışmanın amacı dünya genelinde konuyla ilgili yapılan araştırmaları inceleyerek “cam tavan” hakkında bir durum analizi yapmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için literatürde konuyla ilgili farklı ülkelerde gerçekleştirilmiş çok sayıda araştırmaya ulaşılmış ve incelenmiştir. Bu incelemelerle, cam tavan sendromunun, kıta, ülke, sektör, kurum gözetmeksizin her yerde var olduğu ve genel olarak benzer nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Cam Tavan Endeksi, Kadın çalışan, Kadın Yönetici, Cinsiyet Ayrımcılığı

Abstract

Many women complain that their qualifications and professional competence are subject to a double standard in the work environment and various organizations. Some women do not participate in the competition between employees of the organization because women feel they can't get to the top. This situation is labelled as the glass ceiling, an invisible obstacle built by men and society. It is defined as invisible, artificial barriers, which are created by organizational prejudices and stereotypes, preventing women from coming to senior management positions.

The aim of this study is to make a situation analysis about the glass ceiling by examining the researches on the subject around the world. In order to realize this aim, a lot of researches in the literature have been reached and studied. With these examinations, it has been concluded that the glass ceiling syndrome exists everywhere regardless of the continent, country, sector or institution and generally occurs due to similar reasons.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Glass Ceiling Index, Woman employee, Woman Executive, Gender Discrimination

1. GİRİŞ

Cam tavan olgusunun ortaya çıkması kadınların yoğun biçimde iş hayatında var olmasıyla paralellik göstermektedir. Cam Tavan teriminin

ilk defa kullanıldığı 1970'ler ABD'sinde, 12 milyon kadının iş hayatına katılmasıyla birlikte hem iş dünyasında hem de sosyal hayatta büyük değişiklikler ortaya çıkmıştır (Gül & Oktay, 2009:425). O günlerden, bugünlere, kadın istihdamına yönelik iyileşmeler, uluslararası gelişmenin en kritik kaldıraçlarından birisi olmuştur.

Zamanla artan küreselleşeme, sanallaşma ve demografik gelişmeler gibi süre giden değişimler, kişinin yapısını ve mesleki hayatını değiştirdiği gibi organizasyon yapılarının da farklılaşmasına yol açmıştır. Esnek, karmaşık, çok yönlü, konar-göçer organizasyon yapıları çalışma hayatını ve kariyer anlayışını değiştirmiştir. Bu değişimlere rağmen, yönetim pozisyonlarında erkekler ilerlemeye devam ederken, kadınlar hala iş hayatında ve liderlik pozisyonlarına geçişte bir takım dezavantajlara sahiptir. Günümüzün ilerlemiş toplumlarında dahi çalışma hayatının, eş zamanlı olarak görülen güçlü, yöneten sınıfının ideolojileri ve sürekli devam eden cinsiyet bariyerleri ile karakterize edildiği söylenebilir (Hoobler vd., 2010:482). Bu yüzden birçok kadın, iş ortamında, niteliklerinin ve mesleki yeterliliklerinin bir çifte standarda tabi tutulduğundan yakınır. Çok sayıda kadın mesleki alanda birçok nedenden dolayı engellenme duygusu yaşar. Bu durum, erkekler ve toplum tarafından, kadınlar için inşa edilmiş görünmez bir engel "camdan bir tavanın" bulunduğu şeklinde ifade edilir (Ailes & Kraushar, 2000:118-119). Her ne kadar son zamanlardaki araştırmalar, kadınların yavaş yavaş bu dezavantajların oluşturduğu cam tavanları kırmaya başladığını ortaya çıkarsalar da, aynı araştırmalar üst yönetime ulaşmış olan kadınların sıkı bir gözetim altında olduklarını da belirtmektedirler (Bendl & Schmidt, 2010: 613-614). Bu araştırmaların sonuçlarından şöyle bir çıkarım yapılabilir; Günümüzde kadınlar, bir takım bariyerleri aşıp yönetici olsalar dahi buldukları konumda çifte standarda tabi tutulmaya dönük sıkıntılarının devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı konuyla ilgili çeşitli ülkelerde ve sektörlerde yapılmış araştırmaları incelemek, Türkiye ve Dünya genelinde yaşanan cam tavan sendromuna yönelik bir durum analizi yapmaktır.

2. CAM TAVAN KAVRAMI

Cam tavan, kadınların başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmek için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram 1970' li yıllarda ABD de ortaya çıkmıştır (Wirth, 2001:1). Cam tavan, işgücü piyasalarındaki örgüt hiyerarşilerinde üst sıralara çıkmakta olan kadın ve azınlıkların dezavantajlı olduğunu ifade eden bir metafordur. Bu metafor, bir yönetim hiyerarşisinde kadınların ve azınlıkların ilerlemesini engelleyen ince ve geçilmez bir bariyer imajını çağırıştırır. Bariyerin aşığına terfi ettirilebilir ancak bunun ötesine geçmek oldukça zordur (Zeng, 2011:313). Bu bilgiler doğrultusunda "Cam Tavan" benzetmesi, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, nitelikli kadınların daha üst, profesyonellik gerektiren bir pozisyona geçmeleri için aşmaları gereken görünmez bariyerler olarak nitelendirilebilir (Wirth, 2001:1; Buscatto & Marry, 2009:170). Bu kavram, bir kadının yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda istediği terfiyi alamaması olarak da tanımlanmaktadır (Öztürk, 2017:9)

Son zamanlarda özellikle kadınlara yapılan ayrımcılık sürecini tanımlamak için kullanılan benzetmelerden birisi de "ateşten duvardır". Aslında iş hayatında kadınlara yönelik bariyerler, sadece onların üstlerinde tabanlarında değil her taraflarındadır (Bendl & Schmidt, 2010:614). Bu yüzden bu bariyerleri tanımlamak için tavan, duvar, taban terimleri kullanılır. Cam tavan, hiyerarşik olarak ilerleme engelinin yanında, gelir dağılımındaki adaletsizliği, uygulama, denetim ve inisiyatif kullanımındaki eşitsizlikleri de içermektedir.

3. CAM TAVANIN NEDENLERİ

Yukarıda ifade edildiği gibi cam tavan sendromunun ortaya çıkışına, bir takım engeller neden olmaktadır. Bu engeller, kaynaklandığı kişilere göre üç boyut altında toplanabilir. Bunlar:

- **Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

Çok sayıda kadın mesleki alanda erkek egemenliğinden dolayı engellenme duygusu yaşarlar. Bazı kadınlar, şirket çalışanları arasındaki yarışa katılmazlar çünkü en tepeye kadar ulaşamayacaklarını hissederler. Bu genellikle erkekler ve toplum tarafından inşa edilmiş görünmez engellerdir (Ailes & Kraushar, 2000: 118-119).

• Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller (Kraliçe Arı Sendromu)

2003 yılında Dünya ekonomik Forumu tarafından 'Yarının 100 Küresel Lideri' arasında seçilen Yaprak Özer bir röportajında; kadınların önlerine cam tavanları koyanların yalnızca erkekler olmadığını dile getirmiştir. Bu engelin zaman zaman, kendi cinslerinden de kaynaklandığını belirtmiştir (Erengil & Özbay, 2005: 148-149).

Arı kovanlarındaki kraliçe arının iktidarını sürdürme mücadelesi herkesçe malumdur. Buna benzer olarak iş hayatında da kraliçe arı özelliklerini taşıyan kadınların bulunabileceği öngörülmektedir. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre, kadınların üçte ikisi erkeklerin daha açık konuşmaları sebebiyle erkek bir yönetici ile çalışmak istediklerini dile getirmişlerdir. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre ise, kadın yönetici altında çalışan kadınların, erkek yönetici altında çalışan kadınlara oranla daha çok sağlık problemleri vardır. Yine ABD'de bulunan Amerikan Yöneticiler Birliği'ne göre, kadınların %95'i kariyerlerinin herhangi bir aşamasında başka bir kadın tarafından zarara uğramıştır (Er & Adıgüzel, 2015:164).

• Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Bazen kadınlar kendi kendilerine engel olabilmektedirler. Ataerkil toplumda yıllarca yaşamış olmanın verdiği erkek üstünlüğünü içselleştirme, evlilik, yetersiz eğitim, yetersiz kariyer beklentisi gibi sebeplerle kadınlar kendilerine engel koyabilmektedirler. Nitekim son zamanlarda yapılan araştırmalar, kadınların kendilerinin bilinçaltı olarak cam tavan karmaşasına katkı sağladığını öne sürmektedir. Bu araştırmalarda, kadınların iş dünyasında başrol gerektiren işlerden daha ziyade destek rollerde yer almayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Hutson, 2010:56)

4. DÜNYA VE TÜRKİYE'DE CAM TAVAN SENDROMU

Bu bölümde Türkiye ve başka ülkelerde konuyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilerek, Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki çalışma hayatında kadının yeri ve cam tavan sendromunun alt yapısı, mevcut durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Amerika

Amerikan toplumuna yönelik yapılan bilinçli gözlemlerde, kadınların ve azınlıkların özellikle üst düzey yöneticiler arasındaki temsili az olduğu görülmüştür. Zeng (2011) Amerika'da bir araştırma kuruluşunda çalışan bilim adamları ve mühendisleri ele alarak yaptığı bir çalışmada, beyazlar, Asya kökenli Amerikalılar ve temsili az olan kadınlar ve azınlıklar olmak üzere üç kategori oluşturmuştur. Zeng, araştırmasında bu kategorilerin ücretlerini, pozisyonlarını karşılaştırmıştır. Elde ettiği sonuçlara göre; Beyaz kadınlar ve azınlıklar, beyaz erkeklerden hem kariyerinde ilerleme hem de aldığı ücret bakımından daha alt düzeylerde yer almaktadırlar. Kadınlara ve azınlıklara yönelik dezavantajlar alt tabakadan orta seviyeye geçişte biraz yoğunlaşmaktadır. Orta seviyeye ulaşmış olan kadınlar ve azınlıklar, orta seviyeden üst seviyeye ulaşırken daha fazla geçilmez engellerle karşılaşmakta ve bu süreç çok daha zor olmaktadır. Böyle bir sonucun oluşmasına insan kaynaklarının demografik özellikleri, işgücü hareketleri, cinsiyet veya ırka yönelik yapılan ayrımcılık neden olduğu ifade edilmektedir. Yine aynı makalede verilen Fortune kaynaklı bir bilgiye göre, Amerika'daki yüz en iyi şirketin yönetim koltuklarının ancak %17'sini kadınlar doldurmaktadır. Benzer bir oran diğer şirketler içinde geçerli olduğu söylenmektedir (Zeng, 2011).

Foley vd. (2002), ABD'de yaşayan İspanyol veya Latin Amerika kökenli hukukçular üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada, söz konusu hukukçuların algıladıkları cam tavan sendromunun düzeyi ve ilerleme fırsatında adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda; cinsiyetin ve etnik ayrımcılığın, algılanan cam tavanla pozitif ilişkili olduğu, ABD'de yaşayan İspanyol veya Latin Amerika Kökenli Hukukçular Birliği Organizasyonu içindeki

ilerlemelere yönelik hakkaniyet algısı ile cam tavan algısının negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hoobler vd. (2010), evde ve işte farklı rollere sahip çalışanların, iş ve aile baskıları altında çatışma yaşamalarının, kariyerlerine olan etkileri ve onlar için cam tavan oluşturup oluşturmadığını sorgulayan 96 adet çalışmayı ele alarak, bir meta analiz gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda işten eve, evden işe taşınan çatışmaların bir cam tavan teşkil ettiği, özellikle “aile-iş” çatışmasının, iş performansını negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Cech & Blair-Loy, (2010)'un yaptıkları çalışma, Amerika'nın Kaliforniya eyaletinde, kar amacı gütmeyen bir meslek birliğine üye bilim ve teknoloji alanlarında çalışan profesyonel kadınları konu edinmiştir. Bu çalışmada, yüksek pozisyonlarda bulunan kadınların yetersiz sayıda olma nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu nedenler; işletme içindeki yapısal faktörler (kültür, yöneticilerin fikir yapısı), insan kaynaklarının eksikliği (alt kademe yönetiminde kadın eksikliği, üst yönetim kademe-leri için aday eksikliğine yol açmaktadır), kişisel motivasyon eksikliği (aileye bağlılık, kişisel isteksizlik) olarak üç temel faktör altında toplanmış ve bu faktörlerin cam tavana olan etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu faktörlerden cam tavana en çok neden olan faktörlerin, yapısal faktörler (kültür, yöneticilerin fikir yapısıyla meydan gelen ayrımcılık uygulamaları) olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda yapılan analizler sonucu farklı kariyerlerin ve farklı aile durumlarının olayı farklılaştırdığı bulgulanmıştır. Aynı çalışmada, iş eğitimi yüksek, organizasyonun üst seviyelerinde bulunan kadınların daha fazla cinsiyet eşitsizliğine tabii tutulduğu saptanmıştır.

Fransa

Gasquet (2010), Amerika ve Fransa'da dini organizasyonlarda kadınların kariyer gelişiminin incelediği araştırmasında, tıpkı şirketlerde olduğu gibi dini organizasyonlarda da kadınlara yönelik bir takım cam tavanların olduğu tespit etmiştir. Araştırmada ayrıca bu yapının sadece inceleme yapılan yerlerde değil diğer dini profesyonel çevrelerde de görüldüğü belirtilmiştir. Bu çalışmada, dini organizasyonlara katılan ve

koordinasyonunda yer alan kadınların oranı ne olursa olsun, buldukları konumdan liderlik pozisyonuna geçecekleri zaman, bir takım cam tavanlarla başa çıkmak zorunda kaldıkları vurgulanmıştır.

Almanya

Almanya’da iş kadınları, şirketlerin üst düzey pozisyonlarının kendilerine kapalı olmasına ve çalışan kadınların önlerindeki zorlukların ortadan kaldırılmasına yönelik Angela Merkel’den ümitlerini kesmemiş durumdadır. İstatistiklere göre Almanya’nın en büyük şirketindeki üst düzey yönetici pozisyonunda kadınların oturduğu koltuk sayısı oldukça sınırlı ve tam gün çalışan kadınlar Almanya’da kendileriyle aynı koşullarda çalışan erkeklerden daha az ücret almaktadırlar (Özkol, 2007:166-168). Geçen süre zarfında durum değişmemiş, kadınlar ve erkekler arasındaki ücret farkını azaltmada etkin rol oynayacağı düşünülen sendika ve iş konseyi gibi yapılar başarısız olmuştur. Nitekim, Oberfichtner vd. (2020) Almanya’da yaptıkları araştırmada, işyerlerinde toplu sözleşmeler veya iş konseylerinin, cinsiyetler arası ücret farkını etkilediğine dair hiçbir kanıt bulamamışlardır. Araştırmanın bulguları, endüstriyel ilişkiler kurumlarının güçlendirilmesine yönelik siyasi desteğin, cinsiyete dayalı ücret eşitsizlikleri, “cam tavanlar” ile mücadelede başarılı olamadığını göstermektedir (Oberfichtner vd. 2020).

İngiltere

Borsada işlem gören en yüksek piyasa değerine sahip 100 şirketi kapsayan Londra Menkul Kıymetler Borsası’nın endeksi olan FTSE 100 endeksinde 2007 yılında 100 şirketin sadece 10’unda kadınlar yönetim kurulunda yer almaktaydılar (Özkol, 2007:166-168). 2012 yılında İngiltere’de başlatılan kampanya ile FTSE 100 endeksinde yer alan şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye oranını yüzde 30’a çıkarma gibi bir hedef belirlenmiştir (<https://www.borsagundem.com/haber/bist-sirketlerinin-kadin-yonetici-karnesi-zayif-ikti/1282122>, Erişim: 25.07.2019). Bu hedef ancak 2017 yılında gerçekleştirilmiş ve İngiltere’de kadın üyesi olmayan yönetim kurulu kalmamıştır. Bu süreçte, dönemin başbakanının şirketlere gönderdiği mektup son derece etkili olmuştur. Mektupta şu soru yer almıştır: “Yönetim kurulunda kadın olmayan son şirket

siz mi olacaksınız?”(Ünlü, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yone-tim-kurulunda-kadin-olmayan-son-sirket-siz-mi-olacaksiniz/390205>, Erişim: 31.07.2019).

İngiltere’de şirketlerde durum böyleyken kamu kurumu niteliğindeki kütüphanelerde farklı nedenlere bağlı cam tavanlar görülebilmektedir. Jones ve Oppenheim (2002), kütüphanecilik mesleğini yapanların kariyer basamaklarını geçişte herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıklarını araştırmışlardır. Bu araştırmada, genel olarak kadınların kırklı yaşlara kadar terfilerinde herhangi bir engelle karşılaşmadıkları ancak bu yaşlardaki kadınların aile içi sorumluluklarını ön plana çıkarmaları, ailelerinin ihtiyaçlarını kendi kariyer hedeflerinin önüne koyma seçeneğini daha çok kullanmalarından dolayı onlar için cam tavanların oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır (Jones & Oppenheim 2002).

İsveç

Albrecht vd. (2003), İsveç’in genelinde özellikle kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığına dayalı cam tavan sendromunun varlığını sorgulamaya dönük olarak, çeşitli sektör ve meslek grupları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada elde edilen veriler, geçmişte konuyla ilgili çalışmalardan elde edilen verilerle karşılaştırılmış ve İsveç’te geçmişten o güne kadar her sektör ve meslek grubunda cam tavanın varlığı ortaya konmuştur (Albrecht, 2003:145).

İspanya

Bagues ve Esteve- Volart, İspanya’da “1987 ile 2007” yılları arasında kamu kurumlarında çalışmak için girilen yazılı sınavlarda başarılı olmuş 150.000 adayın mülakat komisyonlarında işe alım konusunda herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıklarını araştırmışlardır. Bu araştırmada aynı pozisyon için kadın ve erkek iki aday olduğunda kadının şansının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırma, ilginç bir şekilde mülakat komisyonunda kadın değerlendiricilerinin çokluğunun kadınların zararına işlediğini, sebebinin ise çoğu zaman kadınların erkek adayların niteliklerini olduğundan daha üst düzeyde değerlendirmeleri olduğunu ortaya koymuştur (Bagues & Esteve- Volart: 2010).

Avustralya

Kee (2006) Avustralya’da yaptığı çalışmada kamu ve özel sektörde maaş dağılımını baz alarak ücretlerin, yaş, kıdem, eğitim, medeni hal ve cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmanın önemli bir bulgusu; ücret farklılığını değerlendirmede yaş, kıdem, eğitim, medeni hal gibi çeşitli faktörler ele alınmış fakat farklılığa neden olan temel faktörün cinsiyet olduğu saptanmıştır. Araştırma sonunda özel sektörde, kamu sektörüne göre daha güçlü cam tavan etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye

Cumhuriyet döneminde kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe iş-gücüne katılım oranları da artış göstermiştir ancak halen eğitim ve istihdamın çeşitli kademelerinde kadınlar aleyhine eşitsizlik mevcuttur (Çelikten,2004:92). Nitekim “Yönetim Kurullarında Kadın 2017 Raporu” sonuçlarına göre, BİST’te yer alan 404 şirketin 168’inin yönetim kurullarında kadın üye bulunmamaktadır (<https://www.borsagundem.com/haber/bist-sirketlerinin-kadin-yonetici-karnesi-zayif-cikti/1282122>; Erişim: 25.07.2019). Benzer bir durum kamu sektörü içinde geçerlidir. Yıldız (2014), Türkiye’de kamu kurumlarında cam tavanın varlığına ilişkin yaptığı çalışmada; milletvekili, başkonsolosluk, büyükelçilik, HSYK üyeleri, dekanlar, banka genel müdürleri, banka üst yönetim üyeleri ve banka şube müdürleri seviyesinde kadın oranı %10’ların biraz üstü seviyesindeyken; vali, vali yardımcısı, kaymakam, belediye başkanı, cumhurbaşkanı, başbakan, bakan, müsteşar, meclis başkanı, YÖK başkanı, Anayasa Mahkemesi üyeleri ve rektörler düzeyinde kadın sayısı daha da düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cam Tavan Endeksi ve Genel Değerlendirme

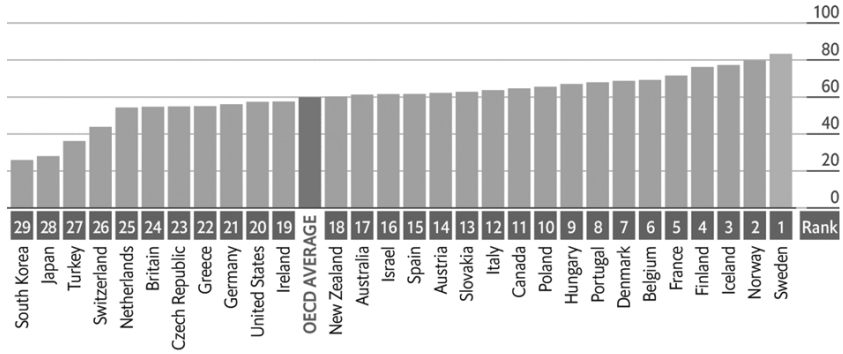
Economist dergisi 29 OECD ülkesini, yükseköğrenim, işgücüne katılım, ücretlendirme, üst yönetimde temsil gibi farklı kriterlere göre değerlendirerek cam tavan endeksini oluşturmuştur. 2013 yılından beri hazırlanan ve kadınların çalışması için en iyi ve en kötü ülkelerini ortaya

koyduğu belirtilen endekste (Çiçekli, 2019:146) Türkiye, 2018 yılında Güney Kore ve Japonya'dan sonra sondan üçüncü gelmektedir. Bu endekste ücret, kıdem iş gücüne katılıp katılmama, iş yerinde eşit muamele görme, üst pozisyonlarda yer alma gibi çeşitli kriterlere yer verilmektedir. Çoğunlukla zengin ülkelerden oluşan bir kulüp olan OECD'de, tipik bir kadın ile erkeğin ne kazandığı arasındaki farkı ölçen cinsiyet ödeme açığı, 2018 yılında, 2017 yılına göre %14'lük bir artış göstermiştir ancak bu rakam çok önemli bir artış olarak değerlendirilmemektedir. Yine aynı endekste kadınların işgücü içindeki payı % 64'lere ulaşmış ancak erkek ortalamasının, 16 puan gerisinde kalmıştır. Aşağıdaki tabloda OECD ülkelerinde 2018 yılı için cam tavan endeksine göre OECD ülkelerinin sıralanışı verilmiştir (<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>, (Erişim:30.07.2019)).

Tablo 1. OECD Ülkelerinde 2018 Yılı, Cam Tavan Endeksine Göre OECD Ülkelerinin Sıralanışı

Glass-ceiling index

Environment for working women, 2018 or latest, 100=best



Sources: European Institute for Gender Equality; Eurostat; GMAC; ILO; Inter-Parliamentary Union; OECD; national sources; *The Economist*

Yukarıda bahsedilen ülkeler OECD içinde yer alan ülkelerdir. Bu ülkelerde, kadınların üst yönetimde yer almalarına ilişkin sıkıntılar olmakla birlikte, kadın istihdamının yüksek olduğu ülkelerdir. Buralarda

görülen kadın istihdamına yönelik iyileşmeler, uluslararası gelişmenin en kritik kaldıraçlarından birisi olmuştur. Coleman (2010)'a göre, kadınlar eğitildiklerinde, para kazandıklarında ve gelirlerini kontrol edebildiklerinde; bebek ölümlerinde düşüşler, çocuk sağlığı ve beslenmesinde iyileşmeler, tarımda verimlilik artışı, nüfus artış oranında düşüş, ekonomik büyüme ve yoksulluk döngüsü kırılması gibi önemli sonuçlar elde edilmiştir. Yukarıdaki iyi sonuçlara rağmen dünyanın birçok yerinde, zor, yıldırıcı unsurlar devam etmektedir. Ortadoğu, Güney Asya, Alt Sahra Afrika'sı gibi yerlerde hala eğitim, sağlık, teknoloji ve gelir elde edilmesinde cinsiyet farklılığı çok daha fazla olarak sürmektedir, temel hakların yokluğu ve kadına yönelik şiddet gibi unsurlar kadının toplumun verimli bir üyesi olmasını engellemektedir. Gelecek yıllar içinde dünya nüfus büyümesini en çok artıracak olan bu bölgelerde cinsiyet ayrımcılığının daha çok kültür kaynaklı olarak süreceği düşünülmektedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar sürekli ikinci planda kalmışlardır. Daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklere yükselmeleri oldukça zor olmuştur (Çelikten, 2004:92). Araştırmalar, çağımızda başta endüstrilemiş ülkeler olmak üzere, işgücüne katılan kadın sayısının arttığını göstermektedir (Gürol & Marşap, 2007:96) ancak işgücündeki kadın sayısındaki artış oranı maalesef üst pozisyonlardaki kadın artış oranıyla örtüşmemektedir. Bu durum çalışmamızda da görüldüğü gibi gelişmiş ülkeler için de geçerlidir. Nitekim ekonomik anlamda dünyanın en gelişmiş ülkesinin başkanlık yarışında bulunan Hillary Clinton, U.S. Başkanlık yarışından çekilirken, cam tavan terimini kullanmıştır. Kadınlar, özellikle gelişmiş ülkelerde yöneticilik konusunda çeşitli başarılar elde etmiş olsalar bile cam tavan olgusu tamamen elimine edilememiştir (Elacqua, 2009:285)

Yapılan araştırma sonuçlarına göre cam tavan sendromunun düzeyi değişmekle birlikte her ülkede görüldüğü gibi her türlü sosyal ve ekonomik alanda da görülmektedir. Bu çalışma kapsamında incelenen araştırma sonuçlarına göre, şirketler (özel sektör), kamu sektörü, dini organizasyonlar (Gasquet (2010), hukuk büroları Folley vd.(2002), üniversiteler (Luaces, 2009), sağlık kurumları (Hoşgör vd. 2016), Turizm şirketleri (Carvalho vd., 2019) gibi bir çok sektör ve kurumda cam tavan görülebilmektedir (Yavuz & Uzun, 2019: 697).

Araştırmalar, aynı zamanda birçok sebebin cam tavan sendromuna yol açtığını göstermektedir. Bu sebepler; erkeksi yapı, informal çalışma ağından dışlanma, üyelerin çoğunluğunun karakterini yansıtan organizasyon kültürü, rehberlik eksikliği, rol model yokluğu, önyargı, ayrımcılık, aile-iş rol çatışmaları, kadınların yaşamları boyunca çoklu rol üstlenmeleri olarak sıralanabilir. Tüm bu nedenlerden dolayı birçok kişi kadınların yöneticilik yapmaya uygun olmadığını düşünür. Seçenekler arasında bir erkek bir kadın aday varsa, çoğunlukla erkek aday tercih edilir (Bridge, 2003:80; Nancherla, 2010:19; Schulpen, 2017). Görüldüğü gibi birçok ülkede yapılan araştırmalar cam tavanın her yerde olduğunu ve nedenlerinin de benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Ülkelerde cam tavan açısından farklılaşan ise cam tavan nedenlerinin cam tavan sendromu üzerindeki etki oranıdır.

Kadınlar için camdan tavanlar her ülkede her sektörde vardır, ancak tamamen içinden geçilemez değildir. Yeterli sayıda kadın tam bir cesaret, azim ve yetenekle erkek şovenizmi, aile baskısı ve şirketlerdeki politik mücadelelerden oluşan yolda dövüşerek yollarını açarlar ve en tepeye ulaşabilirler (Ailes & Kraushar, 2000: 118-119). Örneğin Condolezza Condi Rice 1993 de Stanford üniversitesinin rektörü olduğunda 14.000 öğrencinin, 1400 öğretim görevlisinin ve 1,5 milyar dolarlık bir bütçenin tam yetkilisi olmuştur. Stanford tarihindeki en genç, ilk kadın ve siyah rektördü. 1999 yılında görevden ayrıldığında gelmiş geçmiş en iyi rektörlerden biri olduğu söylenmiştir. Genç, siyah, kadın bir yönetici fakülte görevlileri tarafından tercih edilen ve onaylanan ırk ve cinsiyetle ilgili taleplerine de akademik bir standart getirmeyi başarmıştır. Aynı

kadın ilerde ABD'nin Dış İşleri Bakanı olacaktır (Morris & McGann, 2007,135-136)

ABD'de bulunan en zengin 1000 şirkette bulunan yönetici veya yönetici yardımcısı konumundaki kadınlarla yapılan araştırmada, katılımcılara, "cam tavandan" nasıl kurtuldukları sorulmuştur. Araştırmaya katılan kadınlar; gösterebilecekleri en iyi performansı sergilediklerini, çevredeki erkeklerin daha rahat karşı davranış sergileyebilecekleri bir profesyonel çalışma stili benimsediklerini, iş hayatları boyunca yalnızca bir alanda değil farklı alanlardaki görevleri üstlendiklerini, mutlaka bir rehber veya danışmanın fikir ve önerilerinden istifade ettiklerini belirtmişlerdir (Er & Adıgüzel, 2015:170).

Kişilerin yanı sıra kurumlar da, çalışanlarının motivasyonunu ve çeşitli örgütsel davranışlarını olumsuz etkileyen cam tavan sendromu ile mücadele etmelidirler. Bu mücadelede başarılı olmaları için insan kaynakları en etkili biçimde kullanılmalı ve yönetici pozisyonlarına en uygun kişiler getirilmelidir. Kadın çalışanların katılımlarının artması, kurumlara rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacak geniş bir kaynak yelpazesi, fikirler, beceriler ve enerji sunacaktır (Çiçekli, 2019:145). Kurumlarda gerçek değişim ve dönüşüm, yöneticilerinin, ekonominin ve sosyal yapının gelişmesi için kadınların güçlendirilmesi gerektiğini anladıkları zaman olacaktır. Güçlendirilmemiş kadın ekonomik aktivitede, verimlilikte ve insan kaynaklarında şaşırtıcı, derin ölümcül kayıpların sebebidir.

KAYNAKÇA

- AILES, R. & Kraushar, J. (2000). Mesaj Sizensiz, Güçlü Bir İletişimci Olmanın Yolları, (Çeviri:Alev Önder), Sistem Yayıncılık:İstanbul.
- ALBRECHT, J.& Bjorklund, A., Vroman, S.(2003). Is There a Glass Ceiling in Sweden?, Journal of Labor Economics, 21(1), 144-177.
- BAGUES M.F.& Esteve- Volart, B. (2010). Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment, The Review of Economic Studies, 77(4), 1301-1328.
- BENDL, R. & Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'- Different Metaphors for Describing Discrimination, Gender, Work and Organization, 17(5), 612-634.
- BRİDGE, B. (2003).Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik, Beyaz Yayınları: İstanbul.
- BUSCATTO, M. & Marry C., (2009). The glass ceiling in all its glares". The top job feminization in the 20th century, Sociologie du travail, 5, 170-182.
- CARVALHO, I. & Costac, C., Lykked, N, Torrese A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management, Annals of Tourism Research, 75, 79-91.
- CECH, E.A. & Blair-Loy, M. (2010). Perceiving Glass Ceilings? Meritocratic versus Structural Explanations of Gender Inequality among Women in Science and Technology, Social Problems, 57(3), 371-397.
- COLEMAN, I. (2010). The global glass ceiling, foreign affairs newyork, 89(3), 8-13.
- ÇELİKTEN, M., (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 91-118.
- ÇİÇEKLİ, E (2019). Kadın Olma Ve Yönetici Olma Arasındaki Negatif İlişki: Türkiye'de Cam Tavan Üzerine Görgül Bir Çalışma, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(1), 143-155.
- ER, O. & Adıgüzel O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve

- Etkili Liderlik, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 163 – 175.
- ERENGİL, C.& Özbay, A. (2005). NLP Vizyoner Liderlik ile Kendi Kendinizin Lideri Olun, Armoni Yayınları:İstanbul.
- ELACQUA,T.C. & Beehr,T.A., Hansen, C.P., Webster, J. (2009). Managers' Beliefs About The Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors, *Psychology Of Women Quarterly*, 33(3), 285–294.
- FOLEY,S.& Kidder, D.L., Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates, *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- GASQUET, B. (2010). The barrier and the stained-glass ceiling. Analyzing female careers in religious organizations, *Sociologie du travail*, 52(1), 22-39.
- GÜL, H. & Oktay E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- GÜROL, A. & Maşrap, A. (2007). Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın, *BİLİG*, 42, 95-109.
- HOUBLER, J.M. & Hu, J., Wilson, M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a “glass ceiling?”: A meta-analytic examination, *Journal of Vocational Behavior*, 77, 481-494.
- HUTSON, B. (2010). Overcoming Gender Differences, *Black Enterprise*, Academic Research Library, 40, 56.
- HOŞGÖR, H & Gündüz Hoşgör, D., Memiş, M. (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), 345-362.
- <https://www.borsagundem.com/haber/bist-sirketlerinin-kadin-yoneticisi-karnesi-zayif-cikti/1282122>; Erişim: 25.07.2019).

- <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>, Erişim:30.07.2019).
- JONES, E. & Oppenheim, C. (2002). Glass ceiling issues in the UK library profession, *Journal Of Librarianship and Information Science*, 34 (2), 103-115.
- KEE, H.J. (2006). Glass Ceiling Or Sticky Floor? Exploring The Australian Gender Pay Gap, *The Economic Record*, 82 (25), 408-427.
- LUACES, M. & Jiménez, R. M., Luaces P. (2009). Women in Cardiology Research in Spain Look Forward to Equality. Reflections From under the Glass, Ceiling, *Rev Esp Cardiol*, 62(12), 1498-1508.
- MORRIS, D. & McGann, E. (2007). Condi mi? Hillary mi? Amerikanın Bir Sonraki Başkanı Kim Olacak, (Çeviri: Derya Öztürk), Truva Yayınları:İstanbul.
- NANCHERLA, A.(2010). Career Pipeline Bears Pipe Dreams For Women; *Academic Research Library*, 64 (5), 18-19.
- OBERFICHTNER, M. & Schnabel, C., Töpfer, M. (2020). Do unions and works councils really dampen the gender pay gap? Discordant evidence from Germany, *Economics Letters* 196, 1-4.
- ÖZKOL, S. (2007). Dişil Yönetişim, İş-Çalışma-Hizmet Dünyasında Kadın Kalarak Başarılı Olmak, Resital Yayıncılık: İstanbul,
- ÖZTÜRK, A. (2017). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Algısı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 8-17.
- SCHULPEN, T.W.J. (2017). The glass ceiling: A biological phenomenon, *Medical Hypotheses*, 106, 41-43.
- ÜNLÜ, D. E., Yönetim kurulunda kadın olmayan son şirket siz mi olacaksınız?”, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yonetim-kurulunda-kadin-olmayan-son-sirket-siz-mi-olacaksiniz/390205>, Erişim:31.07.2019.
- WIRTH, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. ILO, Geneva.

- YILDIZ, S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.
- YAVUZ, E. & Uzun A. (2019). Türkiye’de 2000-2018 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı İle İlgili Çalışmaların İncelenmesi Ve Yorumlanması, *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 697-718.
- ZENG, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment, *Social Science Research*, 40, 312-325.