

Türkiye’de İş Hayatında Yönetimde Kadın Olmak: Cam Tavan ve Cam Uçurum Kavramları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Being a Woman in Management in Business Life in Turkey: A Qualitative Study on Concepts Glass Cliff and Glass Ceiling

Esra Karakuş Umar*

Öz: Toplumsal cinsiyet rolleri, kültür tarafından cinsiyetlere atfedilen, "kadınlık" ve "erkeklik" rolleridir. Hâkim kültür, bireyden cinsiyeti ile ilişkili olarak birtakım rolleri yerine getirmesini beklemektedir. Bu beklentiler, kültürden kültüre farklılık gösterse de temelde erkek egemen toplum yapısının yansıması olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin deneyimlenmesine ve bu yolla eşitsizliklerin yeniden inşa edilmesine neden olmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri her alanda olduğu gibi ekonomi alanındaki kurumsal yapıların işleyişine de yansımaktadır. Kurumsal yapılar, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin gözlemlenebileceği mikro kültür alanlarıdır. Kadının çalışma hayatında var olma mücadelesi onun, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ile özel alanın yanında kamusal alanda da mücadele etmesine neden olmaktadır. Cam tavan kavramı, kadınların kurumsal liderlikte kendinden ve toplumsal yapıdan kaynaklı engellemelerle mücadele ettiğini ve bir noktadan sonra yükselmelerinin engellendiğini anlatmak için kullanılmaktadır. Cam uçurum kavramı ise kadınların liderlik mücadelesinde cam tavan kavramının aksine terfi alabildiklerini ancak söz konusu terfilerin çalıştıkları kurumların kriz dönemlerinde gerçekleştiğine işaret etmektedir. Bu haliyle “cam uçurum” metaforu ile krizde olan kurumlarda başarısızlığın sorumluluğunun ve faturasının kadınlara kesilmesi durumu anlatılmak istenmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, Türkiye’de çalışan kadınların çalıştıkları kurum içerisindeki terfi deneyimlerini cam tavan ve cam uçurum bağlamında araştırmaktır. Çalışma, cam tavan ve cam uçurum kavramları bağlamında kadınların iş yerindeki deneyimlerini (“işe alım”, “işte yükseliş”, “işten ayrılma”) anlamak açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak araştırma bulguları çalışan kadınların belli bir kısmının "cam uçurum" olgusunu deneyimlemekle beraber temelde kadınların, "cam tavana" takıldıklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kavramlar: Toplumsal Cinsiyet, İş hayatında Kadın, Cam Uçurum, Cam Tavan

Abstract: Gender roles are those of "femininity" and "masculinity" that are culturally ascribed to the sexes. The dominant culture expects the individual to fulfill certain roles in relation to his/her gender. Although these expectations differ from culture to culture, they cause gender inequalities to be experienced and reconstruct inequalities in this way as a reflection of the male-dominated social structure. Gender

* Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi, OBSB Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, esra.umar@atauni.edu.tr
ORCID: 0000-0003-1764-9394.

inequalities are reflected in the functioning of institutional structures in the field of economy, as in every field. Institutional structures are micro-cultural areas where gender inequalities can be observed. The struggle of women to exist in the working life causes her to struggle with gender inequalities both in the public sphere and in the private sphere. The concept of glass ceiling is used to explain that women struggle with the obstacles stemming from themselves and the social structure in corporate leadership and that they are prevented from rising after a point. The concept of glass cliff, on the other hand, indicates that women can be promoted in the struggle for leadership, contrary to the concept of glass ceiling, but that these promotions take place during the crisis periods of the institutions they work for. In this state, the metaphor of the "glass cliff" is intended to explain the situation in which the responsibility and the blame for failure in institutions in crisis are imposed on women. In this context, the aim of the study is to investigate the promotion experiences of women working in Turkey in the context of glass ceiling and glass cliff. The study is important in terms of understanding the experiences of women in the workplace ("recruitment", "ascension", "leaving the job") in the context of the glass ceiling and glass cliff concepts. As a result, research findings reveal that although a certain part of working women experience the "glass cliff" phenomenon, basically women are stuck with the "glass ceiling".

Keywords: Gender, Women in Business Life, Glass Cliff, Glass Ceiling

Summary

Purpose

In this study, the "presence of the glass cliff phenomenon in Turkey" was sought through the experiences of female interviewers in business life, and in theoretical terms, and "where and how women are positioned in business life in Turkey" was questioned. The aim of the study is to search for evidence of the existence of a glass gap in the promotion experiences of women in the institutions in Turkey. The study is important in terms of understanding women's experiences in the workplace ("recruitment", "ascension", "leaving the job"). Thus, it is aimed to reveal the gender inequalities constructed in different cultural areas ("national", "international") working environments of women in business life.

Design and Methodology

Various techniques can be used in a qualitative study in the field of social sciences. In the selection of these techniques, the question of which method was chosen in the study and why this method was chosen are essentially determinant. I chose the qualitative research method in the study to reveal the uniqueness of these experiences by focusing on the experiences and building processes experienced by a working woman in her work life.

The idea that quantitative studies on the “glass cliff” phenomenon were not sufficient in determining the qualitative method was decisive. For example, in two articles published in July 2019 and August 2019 in Turkey, the result was linked to a qualitative phenomenon using quantitative techniques (Yıldız, vd., 2019; Yıldız and Vural, 2019). The result, which could not progress at this point, revealed that a new method should be chosen when the "glass cliff" phenomenon is in question.

In the research, I used snowball sampling technique as a sampling method. I focused on the perspective of corporate cultures both in the world and in Turkey on women managers. I used a key person to reach out to executive women in corporate firms. In total, I conducted interviews with an executive woman in the style of narrative technique. I also conducted interviews with six executive women.

I conducted the talks through the internet due to my interviewers being abroad and the pandemic. The fact that the meetings between March 2021 and April 2021 take place over a long period of time can be said to be related to the effects of the pandemic process. In my research, while "corporate culture in Turkey" was determined as the first category and I identified "glass cliff" as the second category.

Findings

When the interviewers talked about their employment conditions and their recruitment processes, I witnessed another woman's saying goodbye to her business life during her entry into business life. Ayşe defined the process of starting to work continuously in the workplace where she started as an intern with the following words: ... *“I started an internship in the IT department, and the assistant manager I was assigned to help was pregnant. It was already my last year, it was the first time I was in a corporate environment and I was running like a super bee in the mode of doing whatever I could because I was going to start looking for a job. ... However, I was a trainee after all; I had errands like changing cartridges, organizing a cake gift if someone has a birthday, etc.”*. Although she thinks that the way to gain a place in business life is through "hard work", after a while she realized that this was to enter into a different struggle with "female employees" and "managers".

Implications

Women continue their private "motherhood" roles within the company here as well. In other words, if women are able to "pay the price" and become managers, it can be said that they maintain their gender roles through a number of behaviors. It can also say that the attitude of Turkish managers is supported by a number of "derogatory" statements against female employees. Such

expressions are constructed over the "motherhood" roles of women. It can be said that "women executives can experience the glass cliff in terms of sectors in Turkey"; but basically, there is a situation where the woman gets stuck on the glass ceiling.

I came to the conclusion that women who experienced the glass cliff and who were stuck to the glass ceiling experienced the glass cliff from a sectorial perspective. The active presence of women in "home office" applications will deepen the image of women in business life that develops in parallel with traditional gender roles. Such a situation may cause the woman to work under precarious conditions. Therefore, based on the findings, women should be supported to work in areas "outside home". However, this situation can be considered as a result of the limitation of the research.

Giriş

Toplumsal cinsiyet rolleri, biyolojik belirlenimden farklı olarak bireyin içinde yaşadığı kültür tarafından belirlenen, her cinsiyetten beklentileri içeren ve sosyal etkileşimlerle üretilen rollerdir (Oakley, 1972). Toplum kadın ve erkek olarak her bir cinsiyetten cinsiyetlerine uygun kadınlık ve erkeklik rollerine uygun hareket etmesini beklemektedir. Bireyler, söz konusu kendilerinden beklenen davranışları yerine getirirken aslında hâkim kültürü yeniden inşa ederler (Butler, 2014). Hâkim kültür yeniden üretildikçe o toplumda yaşayan bireylerin cinsiyetleri doğrultusunda bireylerden beklentiler de değişebilmektedir. Ancak toplumsal yaşam durağan değil dinamiktir bu nedenle de cinsiyet rolleri de sabit olmayıp zaman içerisinde değişmektedir. Örneğin kadın, özel alan ile meşgul olurken bugün kamusal alanda da var olabilmektedir. Böylelikle kamusal alanda "kadınlık" ve "erkeklik" rollerinin ataerkil değerler çerçevesinde yeniden üretilmesinde de direnç ortaya çıkabilmekte ve söz konusu roller de zaman içinde değişmektedir.

Sanayi devrimiyle tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle ev ve iş yeri birbirinden ayrılmıştır. Bu dönem kadınlar da ev dışı kamusal alanda ücret karşılığı çalışmaya başlamışlardır. Kamusal alan-özel alan ayrımında kadınların daha çok özel alanla erkeklerin ise daha fazla özel alanla ilişkilendirilmeleri kadınların kamusal alanda belli eşitsizliklerle karşılaşmalarıyla sonuçlanmıştır. Kadının iş hayatında erkeğin gerisinde olması erkeğe göre düşük ücret karşılığı çalışarak emeğinin karşılığını alamamasına neden olmuştur. (Kymlicka, 2006: 535). Buradan hareketle çalışma yaşamında cinsiyete dayalı eşitsizlik akademik olarak incelenmesi gereken önemli sorunlardan birisidir. Bu çalışmada Türkiye’de kadının, iş hayatında karşılaştığı toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine ilişkin deneyimlerine odaklanılarak kadınların işe alım, işte yükseliş ve işten ayrılma süreçlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca "yarı zamanlı" ya da "evden çalışma" gibi farklı çalışma türlerinin yanında "ulusal-uluslararası" şirketlerdeki

çalışma ortamlarındaki farklı çalışma pratiklerinde deneyimlenen eşitsizliklerin ortaya konulması hedeflenmiştir. Araştırmadaki zamansal, mekânsal ve sektörel çok yönlülük, deneyimlenen eşitsizlikleri ve “cam tavan” ve “cam uçurum” kavramları özelinde detaylandırma açısından önem arz etmektedir.

Cam Uçurum Kavramı ve Literatür Taraması

Cam uçurum kavramı, çalışma koşullarında cinsiyete dayalı eşitsizlik olduğunun altını çizen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ryan ve Haslam (2005: 82), ilk defa cam uçurumun tanımlamasını yaparken aslında cam tavanı aşan kadınları işaret etmektedir. Cam tavanı aşmak, görünürde toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ile başa çıkmayı ifade etmektedir ancak arka planda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini besleyen yapının varlığı devam etmektedir. Cam tavanı aşarken kadınlar, aynı statü için erkeklerden daha çok zorlanabilmekte ya da riskli yani güvencesiz ve kısa ömürlü pozisyonlara getirilebilmektedir (Ryan, Haslam ve Kulich, 2010).

Cam uçurum kavramına kaynaklık eden cam tavan kavramı, kadınların, iş hayatında, görünmez engellerle karşılaşarak üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşamamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Dzanic, 2009: 9). İş hayatı söz konusu olduğunda görünürde kadın ve erkek arasında hiçbir eşitsizlik söz konusu değil gibi görünse de görünmez engelleri (davranışsal ve örgütsel önyargılar) (Öğüt, 2006) aşan kadınlar, cam tavanı da aşmış şeklinde tanımlanmışlardır. Benzer profesyonel niteliklere sahip kadın ve erkek çalışanlar rekabete girmeleri durumunda çok az sayıda kadın yönetici, yönetici koltuğuna oturabilmekte dolayısıyla çok az sayıda kadın, cam tavanı aşabilmektedir (Wirth, 2001:26). İşte cam tavan kavramı, kadınların iş yaşamında kariyerlerinde ilerlerken karşılaştıkları engelleri anlatmak için kullanılır. Öyle ki sadece belirli meslekler ya da uzmanlaşma alanlarında değil yapılan çalışmalarda politika, hukuk, yükseköğretim, bilişim ya da spor gibi pek çok alanda cam tavanın deneyimlendiği görülmektedir (O’Neill, Pruyers ve Stewart, 2019; Peterson, 2016; Wilson-Kovacs, Ryan ve Haslam, 2006; Acar, 2015; Na Young Ahn ve Cunningham, 2020).

Kadınlar cam tavanı aşıp kariyerlerinde ilerleseler dahi geldikleri üst düzey pozisyonlarda onları çeşitli risk ve zorlukların beklediğini anlatmak için cam uçurum kavramı kullanılmaktadır. Örgütlerde kriz ya da sorunlar olduğunda bu zor koşulların bedelini erkekler ödemek istemediklerinde kadınların cam tavanı aşarak yönetimde söz sahibi olmalarına izin verilmekte ve böylece zararın faturası erkekler yerine kadınlara kesilerek onların “kötü yöneticiler” oldukları vurgulanmaktadır. Dolayısıyla yönetici kadınlar, cam tavanı aşsalar dahi aldıkları terfi ile yeni birtakım toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin karşı karşıya kalarak belli bir bedel ödemektedirler. Sonuç olarak kadınlar ancak kriz sürecinde yönetici pozisyonlarına getirilmektedirler (Yıldız vd.,

2016: 1120). “Kriz düşün kadın düşün” (Ryan vd., 2011) söyleminden hareketle organizasyonlarda krizin varlığının kadın yöneticilerin yükselmesi açısından fırsat olarak değerlendirildiğini öne süren çalışmalar mevcuttur.

Kadın çalışanların şirket pozisyonlarındaki yükselmelerini şirketlerin içinde bulunduğu kriz durumuna bağlayan "cam uçurum" kavramı literatüre Judge (2003)'nin çalışmalarıyla girmiştir. Judge (2003), yüz şirketi örneklem olarak aldığı araştırmasında yönetim kurullarında kadınların yoğunlukta olduğu şirketlerin düşük piyasa performansına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Kadının şirket performansına olumsuz etkisi olmadığı kabulüyle araştırmasına başlayan Ryan ve Haslam (2005), şirketin kriz durumunda kadınlarla çalışmayı özellikle tercih edip etmediğinin araştırılması gerektiğini sorgulamaktadır. Ryan ve Haslam (2007). Kadınların kriz durumlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına getirildiklerini ve bunun kasıtlı bir şekilde yapıldığını öne sürmekte ve aslında kadınların cam tavanı kıramadığını sadece boyut değiştirerek toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yeniden farklı bir şekilde üretildiğini öne sürmektedir

Yapılan çalışmalarda işletme mezunlarının şirket performansının düşük olduğu durumlarda kadın yönetici ile yoluna devam etmeyi istedikleri görülmüştür (Haslam ve Ryan, 2008); Aynı şekilde Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada borsada yer alan olumsuz performansa sahip şirketlerde kadın yöneticilerin aşırı temsil oranına dikkat çekilmektedir (Mulcahy ve Linehan, 2014). Buradan hareketle kadınların şirket için riskli dönemlerde yönetim kadrolarına uygun görüldüğü iddia edilmektedir (Uyar, 2011). İsveç'te yapılan başka bir çalışmada kadınların yükseköğretimde üst pozisyonlarda yer alma durumları, kadınların deneyimleri üzerinden incelenmiştir. Çalışmada yükseköğretimde kadın yöneticilerin atanma süreçlerinin liyakatten uzak olduğuna ve sonuçta bu durumun kadınların akademik çalışmalarını olumsuz etkilediğine dikkat çekilmiştir.(Peterson, 2016).

Ryan ve Haslam (2006: 43) iş hayatında kadınların, bazı deneyimlerle cam uçurumu yaşadığının altı çizmektedir. Bu deneyimler; kadının yeteri kadar bilgilendirilerek desteklenmemesi, iş yükünün fazla oluşu ile işinde kontrol eksikliğinin yaratılması, önceden var olan bir projeye bir süre sonra atanmak şeklinde sıralanabilir. Ayrıca söz konusu projenin başarısız bir çizgide ilerlemesi, zamansız iş yükünün zamanında yetiştirilmeye çalışılması için baskı, diğer erkek iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde sosyalleşme sıkıntısı, iş yerinde kaynakların diğer erkek personellere göre adaletsiz dağılımı ve bunun karşılığında aynı kıdemde olan erkek personelin sorumluluktan kaçınması... gibi deneyimlerin, iş yerinde kadın personeli cam uçuruma sürüklediği gözlenmiştir.

Literatür kadınların çalışma hayatında cam uçuruma sürüklendiği argümanında hemfikir değildir. Bazı çalışmalar cam uçurum tezini desteklememektedir. Chambers (2011)' in çalışmasında kadınların riskli dönemlerde özellikle yönetim kadrosuna seçildiği olgusu kabul görmemektedir. Adams, Gupta ve Leeth (2009)' in 1992'den 2004'e kadar inceledikleri verilerde cam uçurum olgusunu destekleyen bulgulara ulaşmadıkları görülmektedir. Aksine çalışmalarında olumlu dönemlerde kadın yöneticilerin başa geçtiği bulgusunun saptandığı belirtilmiştir.

Türkiye'de ise "glass cliff" kavramı ilk olarak 2011 yılında "cam uçurum" şeklinde çevirisi yapılarak bir tez çalışmasında kullanılmıştır (Ak Kurt, 2011). "Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?" isimli makalede Ryan ve Haslam (2005)' in çalışması desteklenmekle beraber Türkiye'de cam uçurum deneyimine rastlanmamaktadır. "Türkiye'de Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi" isimli yüksek lisans çalışmasında Vural (2017: 74), cam uçurum kavramını desteklemeyen bulgulara ulaşmıştır. Kadın yöneticiler, yönettikleri şirketlerin içinde bulunduğu riskli dönemlerinde kadın çalışanlarla çalışmayı tercih etmemektedirler. Burada kadınların riskli pozisyonlara yönlendirilmesinde erkek yöneticilerin aksine kadın yöneticilerin rolü ortaya çıkmıştır. Akbaş ve Taner (2017), "Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurumun Ötesi" isimli Avrupa odaklı çalışmaların kadınların, riskli dönemlerde başa gelseler de birtakım statü pazarlıklarına girerek buldukları konumlarını güvenceli hale getirdiklerini iddia etmişlerdir.

Yıldız vd. (2019) çalışmalarında Türkiye'de cam uçurum kavramının uygun bir zemin bulamayacağını belirtirlerken Türkiye'de kurum kültürü olarak erilliğin yüksek olmadığına vurgu yapmışlardır. Aynı zamanda Yıldız ve Vural (2019), hazırladıkları çalışmada Türkiye'de cam uçurum kavramının geçerli olamayacağını sebebini Yıldız vd., (2019)'ın çalışmasında olduğu gibi kurum kültürü olarak düşük erillik seviyesiyle açıklamışlardır.

Kurum kültürü, kültür tanımından yola çıkılarak anlaşılabilirliği gibi bir kurum içerisinde iş görenlerin paylaştıkları değerleri, normları, gelenekleri ve davranış örüntülerini ifade etmektedir. Bu sebeple de kurum kültürü, cam uçurum olgusuna kaynaklık etmektedir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Kuruma hâkim olan kültür, kurumdaki iş görenlerin birbirlerine karşı olan davranış tarzlarını şekillendirmekte ve bu yolla yeni inşa süreçlerine de kaynaklık etmektedir (Peters ve Waterman, 1995). Bireyler, kurumda sahip oldukları "ortak değer ve inançlarla" kurum kimliği kazanırken bu kimlik onlara kurum içerisindeki potansiyelinin de sınırını çizmektedir. Hofstede (1980), kurum kültürü üzerine yaptığı çalışmasında kurum kültürünün "erillik ve dişillik" boyutuna dikkat çekmektedir.

Erillik ve dişillik boyutu, kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olmak adına eril ve dişil özellikler üzerinden bir tanımlamayı ifade etmektedir. Erillik/dişillik boyutu, kurum genelinde güç

ve baskı odaklı eğilimlerin hâkimiyeti ile sevgi ve saygı gibi olguların hâkimiyetine bağlıdır (Öncül, Deniz ve İnce, 2016:257). Kurum içerisindeki roller, cinsiyet rolleri temelinde belirlenmektedir. Kabasakal (1994) çalışmasında Türkiye’yi dışil kültürün hâkim olduğu bir yapıya sahip olması şeklinde değerlendirirken kadınların yönetici pozisyonlarında az sayıda temsil edilmesini de işte bu kültürel özelliğin yaygın olmasına bağlamaktadır. Kadınlar, hâkimiyetten, direnişten ve çatışmadan uzak bir kurum kültürü içerisinde rekabetten kaçınmaktadır.

Araştırmanın özgün değeri bu noktada belirmektedir. Araştırmanın amacı, Türkiye’de kadın iş görenlerin terfi deneyimlerinden yararlanılarak “kurum kültürüne” ilişkin derinlemesine bir inceleme yapılması ve Türkiye’de cam uçurum olgusunun izinin sürülmesi amaçlanmaktadır. Mevcut literatür, cam tavan kavramının öne sürdüğü “kadın çalışanların bir noktaya kadar yükselebileceği” fikrinin cam uçurum olgusu ile yeniden düşünülmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Avrupa’da yapılan çalışmalarda kadın çalışanlar yönetici pozisyonlarına getirilebilmektedirler ancak arka planda eşitsiz uygulamalar devam etmektedir. Kadınlar, kriz durumlarında ya da riskli durumlarda yönetici pozisyonunda tercih edilmektedirler. Bu da aslında kadınların cam tavanı aşması ile eşitsizliklerle mücadelesinin son bulmadığını göstermektedir. Eşitsizlikler, şekil değiştirmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalar en temelde kadının “cam tavan” kavramının işaret ettiği engellemelerle yüz yüze olduğunu göstermektedir. Bu inşa süreçlerini anlamaya çalışırken kurum kültürü özelliği ile cam uçurum olgusunun neden ve sonuç şeklinde değerlendirilmesi araştırmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

Araştırma Yöntemi

Kadınların çalışma hayatı ve kariyerlerinde ilerleme süreçlerine odaklanan ve bu süreçte yaşadıkları deneyimleri anlayarak sosyo-kültürel bağlamda yorumlamayı amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Oldukça karmaşık olan sosyal gerçeklik toplumsal sistem içerisinde pek çok faktör tarafından etkilenir. Bu bağlamda kadınların iş yaşamı ve iş yaşamındaki deneyimleri de kendi bireysel özellikleri, toplumsal rol ve statüleri, çalıştıkları örgüt ve bu örgütün kültürü gibi pek çok faktör tarafından belirlenir. Söz konusu karmaşık ilişki ve etkileşim sürecinde kadınların çalışma yaşamı ve kariyerde ilerleme süreçlerine ilişkin sosyal gerçekliği derinlemesine anlayabilmek ve analiz edebilmek için çalışmada yorumlayıcı yaklaşım benimsenmiştir. Yorumlayıcı yaklaşımın tercih edilme nedeni kadınların çalışma yaşamına girişi ve ilerleme süreçlerinde “niçin”, “nasıl” veya “ne şekilde” davrandıklarını, hangi avantaj ve dezavantajları “nasıl” deneyimlediklerini anlamaya, açıklamaya ve yorumlayabilmeye olanak sağlayabilmesidir. Cam uçurum konusunda Türkiye’de daha önce nicel araştırma yöntemiyle

anket ve ölçek kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalar mevcuttur (Yıldız vd, 2018; Yıldız ve Vural 2019). Bu çalışma daha öncekilerden farklı olarak nitel yöntemle gerçekleştirilmiştir.

“Kariyer deneyimi olarak cam uçurum” olgusunun araştırılmasının amaçlandığı çalışmada fenomenolojik (olgubilim) araştırma deseni benimsenmiştir. Fenomenolojik yaklaşım, bir olgu veya kavramla ilgili bireylerin yaşamış olduğu deneyimlerinin ortak anlamını tanımlar ve seçilen olguyu deneyimleyen bütün katılımcıların ortak özelliklerinin tanımlanmasına yoğunlaşır. Fenomenolojinin temel amacı seçilen olguyla ilgili bireysel deneyimleri *evrensel nitelikteki bir açıklamaya indirgemektir* (Creswell, 2013: 77). Bu bağlamda kadınların bireysel kariyer deneyimlerinden yola çıkılarak cam uçurum olgusunu kadınların nasıl anlamlandırdıkları ve yorumladıkları bütüncül olarak betimlenmektedir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemini kullanan çalışmaların pek çoğunda tercih edilen veri toplama tekniklerinden "derinlemesine görüşme" tekniği benimsenmiştir. Yarı yapılandırılmış formlar aracılığıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerle görüşmecilerin iş hayatına katılmasından bugüne kadarki kariyer deneyimlerinin anlaşılması amaçlanmıştır. Görüşmeler, “pandemi” ve “mekânsal uzaklık” sebebiyle çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir.

Mevcut literatür yardımıyla özellikle de Wilson-Kovacs vd., (2006)’ın görüşme içeriklerinden yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada olasılıksız örneklem türlerinden biri olan kartopu örnekleme tekniği kullanılarak altı görüşmeci ile görüşülmüştür. Zincirleme ulaşım prensibinin hâkim olduğu kartopu örnekleminde bir anahtar görüşmeciye ulaşıldıktan sonra bu görüşmecinin bildiği, önerdiği ve görüşmeye gönüllü olan diğer görüşmecilere ulaşılır. Bu çalışmada da kurumsal firmalarda yer alan yönetici kadınlara ulaşmak adına anahtar kişi kullanılmıştır. İlk anahtar kişi, bir yönetici kadındır. Bu görüşmeci, pilot çalışmanın gerçekleştirildiği kişi olup aynı zamanda araştırmacıyı diğer yönetici kadınlara ulaşmak açısından yeni görüşmecilere yönlendirmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın amacı, içeriği, verilen bilgilerin gizli kalacağı anlatılmış ve izinleri alınarak görüşmelerin ses kaydı alınmıştır.

Mart 2021 tarihinden Nisan 2021 tarihleri arasında toplam altı kadınla derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Pandemi sürecinden kaynaklanan iletişimde yaşanan aksaklıklar nedeniyle görüşmeler uzun bir zaman dilimine yayılmış ve sorunlar çözümlenene kadar zaman zaman görüşmelere ara verilmiştir. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür.

Görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve yapılan görüşmelerin içeriklerinden hareket edilerek “kurum kültürü” ve “cam uçurum olgusu” olmak üzere iki ana kategori belirlenmiştir. Araştırmada kurum kültürü teması

altında "Türkiye'de kurum kültürü" bir kategori olarak belirlendikten sonra iki görüşmecinin (Ayşe ve Melis) Türkiye'de bir süre çalıştıktan sonra yurt dışında da çalışarak yurt dışı iş deneyimine de sahip olmaları da dikkate alınarak kurum kültürü kategorisi altında "Çok uluslu kimliğe sahip bir şirkette kurum kültürü" alt kategorisi de oluşturulmuştur. Böylece kadınların Türkiye ve yurt dışında çalışma deneyimlerini kıyaslama imkânı doğmuştur. Uluslararası şirket deneyimleri Türkiye'deki kurum kültürünü anlamak açısından da faydalı olmuştur. İkinci kategori "cam uçurum" olarak belirlenmiştir. Cam uçurum kategorisinin alt kategorileri ise bireysel ve örgütsel faktörler alt kategorileri olarak oluşturulmuştur. Çalışmada veriler sunulurken her bir katılımcıya takma bir isim verilerek (Ayşe, Esra, Melis, Firuze, Kübra ve Berna) kimlikleri gizlenmiştir.

Araştırma kapsamında etik ilkelere dikkat edilerek araştırma kapsamında gerekli olan Etik Kurul Belgesi (Atatürk Üniversitesi, 14.03.2021 tarihli ve 77040475-000-E.2100077129 sayılı belge) alınmıştır. Görüşmelerden önce görüşmecilere araştırmanın ve görüşmelerin konusunu içeren bir e-posta ile ulaşılmıştır ve araştırmanın içeriği hakkında bilgi verilerek araştırmaya katılımları istenmiştir. E-postamızı okuyan bir görüşmecinin (Ayşe) *“Ben çalışmanı okuduktan sonra özellikle hayatımdaki önemli dönüm noktalarını düşündüğümde çok ilginç detaylar olduğunu fark ettim”* diyerek söze başlamıştır.

Araştırmada etik ilkelere dikkat edildiği gibi geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için de gerekenler yapılmıştır. Nitel bir araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği araştırmanın inandırıcılığı, aktarılabilir olması, güvenilebilirliği ve onaylanabilirliği üzerinden anlaşılmaktadır. Araştırmacının konuya ilgisi, ortaya çıkardığı sonuçların niteliği ve araştırmanın diğer araştırmalara yön verecek içeriği, araştırmanın güven duyulabilirliğini etkilemektedir. Nitel araştırmalarda inandırıcılığın gerçekleştirilmesi için bazı nitelikler belirlenmiştir (Krefting, 1991; Houser, 2015; Streubert ve Carpenter, 2011; Guba ve Lincoln, 2020; Başkale, 2016). Bu nitelikleri Arastaman vd. (2018), veri toplama tekniğinin seçiminden çeşitliliğine görüşmecilerin belirlenmesinden alandaki kişilerle bağlantı kurmaya kadar geniş bir yelpazede değerlendirmiştir.

Araştırmada güven duyulabilirliği desteklemek adına bu alanda çalışan bir uzman araştırmacıdan araştırma sonuçlarını değerlendirmesi istenmiştir. Böylelikle tek bir araştırmacının ön yargılarının metine yansması ihtimaline karşı ikinci bir görüş alınmıştır. Uzmandan alınan geri bildirimler de dikkate alınarak veriler tekrar gözden geçirilmiş ve verilerin derinlikli olarak anlaşılması sağlanmıştır. Ayrıca görüşmecilerden teyit alma yoluna da gidilmiştir. Böylelikle görüşmecinin anlatmak istediğini tam anlamıyla yansıtmadığı teyit edilmiştir.

Bulgular ve Tartışma

Görüşmecilerin Tanıtımı

Görüşmeci Ayşe (45), matematik mühendisidir. Bilişim sistemleri ile alakalı olarak uluslararası ticaret yapan ve sağlık ürünleri pazarlayan bir şirkette çalışmaktadır. Yurt dışında (İngiltere) yaşamaktadır. Evlidir ve bir çocuk sahibidir. Ayşe'nin sunduğu bilgiler ışığında Esra (40) ile iletişime geçilmiştir. Esra da iletişim sektöründe üst yönetici olarak çalışmaktadır. Esra, yurt dışında (İngiltere) yaşamaktadır. Evlidir ve çocuk sahibidir. Evli ve bir çocuk sahibi olan Melis (42) ise ticaretle uğraşan bir şirkette çalışan kadın yöneticidir. Melis, Türkiye'de İstanbul'da yaşamaktadır. Görüşmeler sırasında ikinci üniversitesini okuduğunu dile getirmiştir. Eğitim sektöründe çalışan ve yönetim deneyimine sahip Firuze (41), bekârdır. Firuze, Erzurum'da yaşamaktadır. Kübra (30), kadın girişimcidir. Eşiyle Erzurum'da ortak çalışmaktadırlar. Son olarak Berna (39) ise kozmetik sektöründe yönetici olarak çalışmakta olup evlidir ve iki çocuk sahibidir. Berna, Kocaeli'nde yaşamaktadır.

Türkiye'de Kurum Kültürü: İşe Giriş ve Çalışma Ortamı

"O kadar sevinçliydim ki şimdi düşününce fark ediyorum haksızlığı..."

Görüşmeciler, işe giriş koşullarını ve işe giriş süreçlerini anlattıkları zaman, bir kadının iş hayatına girişi sırasında başka bir kadının da iş hayatına veda edişine şahit olunmuştur. Ayşe, stajyer olarak başladığı iş yerinde devamlı olarak çalışmaya başlama sürecini şu sözlerle tanımlamıştır... "Bilgi işlem departmanında staja başladım ve yardımcı olmam için yanına verdikleri müdür yardımcısı hamileydi. Zaten son senem, ilk defa bir kurumsal ortamdayım ve iş aramaya başlayacağım, ne iş olsa yapar modda süper arı gibi koşturuyorum... Ancak stajyerim sonuçta; kartuş değiştirme, birinin doğum günü varsa pasta hediye organize etme gibi ayak işleri de bende". İş hayatında kendine yer edinmenin yolunun "çok çalışmaktan" geçtiğini düşünse de bir süre sonra bunun, "kadın çalışanlar" ve "yöneticilerle" farklı bir mücadeleye girmek olduğunu fark etmiştir.

Görüşmeci Ayşe, işe girişini anlatırken "*o kadar sevinçliydim ki şimdi düşününce fark ediyorum haksızlığı*" diyerek sözlerine devam etmiştir. Aslında staj yapmak için yanına yardımcı olarak verildiği kadın hamiledir ve bir süre sonra da doğumu gerçekleştirmiştir. Doğum iznindeyken yerine bakmış ancak doğum izni bittikten sonra bir süre daha destek eleman olarak bu kadının yanında görev almıştır. Görev alma sebebini, "*...çünkü doğum sonrası, küçük bebeği var. Süt izni nedeniyle erken çıkıyor, hafta sonu çalışmıyor, mesaiye kalamıyor*" örnekleriyle açıklamıştır.

Genel müdür Ayşe'yi doğumdan sonra odasına çağırıştır. *“kızım sen bu işi kendin alsan yapabilir misin?”* diye sormuştur. Yapabileceğimi söyleyince de *“e o zaman bu sütçü teyzeyi gönderelim çocuğuna baksın”* sözleriyle oradaki insan kaynakları müdürlüğüne kendisinin alındığını belirtmiştir. Ayşe, görüşmenin içeriğini aktarırken *“Şimdi düşününce yüzüm buruşuyor, büyük haksızlıkmiş diye düşünüyorum. Ama o zaman o kadar bilinçsizim ki, havalara uçtum”* sözleriyle bir kadın olarak başka bir kadının zarar görmesine neden olduğu için yaşadığı pişmanlığı dile getirmektedir. Bu durum Yıldız vd., (2016) çalışmasında da vurgulandığı üzere örgütsel faktörlerden kaynaklı cinsiyetçiliği ifade etmektedir.

Bu örnekte bir kadın çalışanın hamilelik ve doğum gibi kadın yaşantısının doğal, biyolojik bir parçasını oluşturan süreçleri deneyimlediği için genel müdürü tarafından bir anlamda cezalandırıldığı ve onun yerine yine başka bir kadının göreve getirilmesi suretiyle de aslında bir anlamda radikal feministlerin ısrarla vurguladıkları kadın dayanışmasının da kırıldığı gözlenmektedir. Ancak hamilelik ve doğum sonrası kadın çalışanın deneyimlediği ayrımcılığın bireysel olarak sadece o kişiye karşı olmayıp toplumsal ve kültürel olarak genel anlamda kadınlara karşı olduğunu, kendisine de benzer ayrımcılıklar yapıldığında fark edecektir. Çünkü kendisinden işten ayrılan kadın müdürün tüm iş ve görevlerini müdür pozisyonuna ve maaşına sahip olmadan yerine getirmesi istenecektir. Görüşmeci yaşadığı olayı *“Elbette ki aynı pozisyona getirilmedim, müdür yardımcısının işini yapıyorum ama uzman yardımcısı olarak.”* şeklinde ifade etmiştir. Görüşmelerde Ayşe, eşit olmayan bir durumun farkına vardığını belirtirken eşitsizliği *“yeni mezun”* yani *“deneyimsiz”* olmasına bağlamıştır. Burada da görülebileceği gibi Ayşe, kendisine yönelen ayrımcılığı bir sebebe bağlayarak normalleştirmektedir.

İlk eşitsizliği iş yükünün artması ancak hak ettiği ücreti alamaması üzerinden deneyimlemiştir. Ancak işyerinde tarih tekerrür etmiş ve kendisi de bir önceki kadın müdürü gibi işten ayrılmak zorunda kalmıştır. Ayşe, bunu *“kaderin cilvesi”* olarak yorumlamaktadır. Ancak bu kaderin cilvesi değil çalışma yaşamında kadınlara uygulanan ayrımcı uygulamalar ve cinsiyetçi örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Ayşe'ye uygulanan ve Ayşe'nin de rasyonelleştirdiği ayrımcı muamele iş yerinde yeniden üretilmiştir. Konuyu *“Aradan 5 yıl geçtikten sonra ben de kızım 1,5 yaşındayken aynı yönetici tarafından işe iyi odaklanamadığım sebebiyle işten çıkarıldım”* sözleriyle özetlemiştir. Bu durum bireysel kaynaklı gibi düşünülen şiddet ve ayrımcılığın sosyal, kültürel ve örgütsel kaynaklı olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma sürecini ayrıntılandığında şehir dışında bir açılışa katılmak zorunda kaldığı o gün kızının, havale geçirip hastaneye kaldırıldığını öğrenmiş ve çalıştığı için kızının yanında olamamıştır. O da kızı için duyduğu endişe ve korkuyla iş sırasında bir odaya kapanarak ağlamıştır.

"O kadar korktum ki, ama açılış var. Hemen çıkıp gidemem. Girdim bilgi işlem odasında ağladım. Üstelik açılış hafta sonu! Yani ben Cumartesi tatilimde bir ücret almadan şehir dışında çalışıyorum ve kızım, hastanede" sözleriyle Ayşe, kariyeri ve kızı arasında kalmanın yarattığı duygusal baskıyı böyle dile getirmiştir. Olayın akabinde pazartesi müdürünün onu, odasına çağırıldığını ona kendi eşini örnek vererek işini aksattığını söylemiştir. İşten ayrılışını anlatırken "Onun eşi de çalışıyormuş ama hep işine öncelik veriyormuş falan" sözleriyle müdürünün kendisini ailesi ve işi arasında bir tercih yapmaya zorladığını aktarmıştır. Halbuki görüşmeci "O süreçte çocuğum yüzünden işimi ihmal ettiğim ifadesi yanlış bir ifade idi ve bana ön yargılı davrandılar" sözleriyle işini aksatmadığını düşünmektedir. Kendisi de tercih yapmak istemeyerek alternatif çıkış yolları aradığını şu sözlerle belirtmiştir: "Neyse memnun değilseniz çıkarın diye bir rest çektim çünkü bir yandan bir banka ile görüşüyorum ve güzel bir iş teklifi alabileceğim gibiydim" Ancak her ne kadar tazminatı alıp işten ayrılrsa da her şey onun istediği gibi gelişmemiştir. Bu iş yerinden ayrıldıktan sonra bir bankada işe girmesine rağmen kendi söylemiyle "bebeğinden dolayı" kendini işe verememiştir. İşinden ayrılırken patronu; "ben küçük bir bebeğin olmasına rağmen seni işe aldım, çünkü bizim de bebeğimiz var ve eşimi sırf bu nedenle işe almasalar ne düşünürüm dedim, sana teklif ettim pozisyonu... Bu, işte çok doğru bir karar vermediğimi gösterdi." diyerek Ayşe'nin istifasını kabul etmiştir. Bu durum Glick ve Fiske (1996), tarafından geliştirilen çelişik duygulu cinsiyetçilik kavramını çağrıştırmaktadır. Bu kavramla kadınlara ilişkin hem olumsuz, hem de görece olumlu duyguların bir arada deneyimlenmesi anlatılmak istenmektedir. Kadınlara karşı gerçekleştirilen cinsiyetçiliğin bazı durumlarda korumacılık bağlamında da olabileceğine dikkat çekilmektedir. İncelediğimiz örnekte yönetici olumlu bir korumacılık bağlamında bir kadın yöneticiyi göreve almakta ancak daha sonra performansından memnun kalmayarak işini son vermektedir. Yöneticiler, kadınlara düşmanca bir tavır sergileyebildikleri gibi onlara karşı korumacı ve cinsiyetçi de davranabilmektedirler.

İşte Çalışanların Annesi Olmak: "Türkiye'de kadın, iş hayatında "anne" gibi görülüyor..."

Kadının kamusal alanda iş yerinde zekâsı veya çalışkanlığı ile değil özel alandaki kadınlık, annelik rollerinin bir uzantısıyla var olabildiği de çalışmada gözlenmiştir. Ayşe, "Türkiye'de kadın, iş hayatında 'anne' gibi görülüyor. Anne rolleri de kadın çalışana veriliyor. Örneğin düğün ya da doğum günü organizasyonlarını kadınlar organize ediyor. Pastayı kadın çalışanlar alıyor. Para toplanması gerekiyorsa kadınlar bu görevi üstleniyor" demiştir. Bu örneklerle şirketlerde bir cinsiyet eşitsizliğinin söz konusu olduğunu bunun sebebinin de kadının ev içi özel alandaki rol ve sorumluluklarının ev dışında iş hayatında yeniden üretildiği gözlenmektedir. Görüşmeci Esra şirketteki deneyimlerini anlatırken kendi kurduğu ekibiyle ilgili olarak sarfettiği, "onları

yetiştirdim ve başkasının ellerine verdim" şeklindeki duygusal tanımlaması, çalışanlarını anne şefkatiyle kucaklayıp hayata atılmalarını sağladığını satır arasında ele vermektedir.

Şirketlerde kriz dönemlerinde cinsiyet eşitsizliklerinin daha da derinleştiğini ifade eden bir örnek Ayşe'den gelmiştir "*Çalıştığım şirkette çok kadın yönetici vardı, ben çalışırken çalışanlardan herhangi bir ayrımcılık hiç hissetmedim. Ama istatistiksel olarak baktığımda üst düzey erkek yönetici sayısı hep kadınların iki katıydı. Bu özellikle şirketin kriz durumunda yönetici değiştirmesi ile daha da arttı.*". Ayşe, şirketin krize girdiğini ve bu krizden sonra yönetici değişikliğine gittiğini söylemiştir. Aynı örnek, Esra tarafından da verilmiştir. Esra, "*kriz dönemindeyken şirket, kadın çalışan sayısında azalmaya gitti*" demiştir. Dünyada ve Türkiye'de kriz durumlarında şirketlerin yönetici değişikliğine gittiği görülmektedir ancak bu değişim, cinsiyetler arası değil yabancı ya da Türk yöneticiler arasında yapılan bir seçim şeklinde ilerlemektedir.

Yerel şirketlerde kadın yöneticilerin hangi şartlar altında yükselebildikleri sorulduğunda Ayşe "*Ben doğum izninden gelip bir seneye yönetici olan kadın çok gördüm mesela. İzinden gelince 'bazı' kadınlar direkt işe sarılıyor, çocukla kaybettikleri zamanı yakalamak için aşırı gayret ediyorlar, sonra da terfi alıyorlar*" demiştir. Kadınlar için "*yarışın dışında kalmamak*" ve "*ailesine zaman ayırmak*" iki zıt kutup gibi görülmektedir. Öyle ki Ayşe buna "*bedel ödemek*" demiş ve çalışan kadının ödediği "*bedeli*" bir örnek üzerinden detaylandırmıştır. "*Benim bir yöneticim işten çıkınca eve gitmeden önce evinin alt katındaki kafede hem yemek yiyip hem de çalışıyordu. Neden eve gitmediğini sorduğumda 'eve gidersem bakıcı çıkar, eşim de çocuğa bakamıyor işleri bitiremem' demişti*". Verilen örnekler çalışan kadınların hem iş yeri hem de evle ilgili yükleriyle başa çıkmak için nasıl erkeklerden daha fazla çaba göstermeleri gerektiği ve hem işyerinde hem de evde kendilerinden beklenen cinsiyete göre ayrılmış sorumluluklarının üstesinden gelebilmek için nasıl farklı stratejiler geliştirdiklerini anlamak açısından oldukça değerlidir.

Cam Uçurum Kavramı: İşte Yükselmeme ve İşten Çıkarılma/Ayrılma

Kadınlar çalışma yaşamında işe giriş sürecinde sorunlar yaşadığı gibi kariyerlerinde ilerleme ve işten çıkarılma konusunda da sorunlar yaşamaktadırlar. Şirketler kriz dönemlerinde genellikle öncelikle kadınları işten çıkararak küçülmeye gitmektedirler (Yaman Öztürk, 2010). İşte yükselmeme ve işten ayrılma sürecini anlatan görüşmeci Esra, altı yıldır yöneticilik yaptığı şirketin kriz döneminde çalıştığı departmanın başka bir departmana bağlanacağını, kadın çalışan sayısını azaltma politikasını duyduğunu ancak bir şey yapamadığını ve bu süreçte kurduğu ekibin dağıldığını şu şekilde dile getirmiştir: "*...Çok gücendim. Belki savaşısam zorlasam bir şeyler*

yapardım.... O dönemde erkek birliğinin kurbanı olduğumu çok düşündüm. Ama duygusalda yaklaşmış olabilirim...". Ayşe, işten çıkarılma sebebinin iş sahibine bağlı olarak ancak Esra iş sahibinin yanı sıra kendisini de yeterince çaba göstermediği için suçlamaktadır. Öyle ki Esra, gerektiğinde "savaşmanın ve zorlamanın" etki yaratacağını düşünmektedir.

Esra'daki "savaşmak" ifadesi görüşmeci Firuze ile yapılan görüşme sırasında "direnmek" ifadesine yerini bırakmıştır. Firuze anlaşılabilir bir şirketin yönetici pozisyonuna getirilmiştir. Pozisyona getirilirken belirli bir süre sonra işten ayrılması beklenmiştir. Düzen değiştiği yani kriz bittiği zaman, Firuze'nin istifası istenmiştir. Firuze, "çok istesem direnirdim ama baştan böyle bir pozisyonu kabul ettim..." demiştir. Hatta kendisi, zamanı gelmeden bu pozisyondan alınmasını istemiştir. "Ben bu pozisyonda sadece kadın çalışanlarımız için vardım. Onlar yönetime rahat ulaşabilsinler diye. Ancak yöneticilik daha dışlı olunması gereken bir pozisyon... Şimdi baktığımda dışlı olmayı öğrenmeden yeniden bu teklifi kabul etmem gibi geliyor." sözleriyle Firuze, direnmemesini "kişilik" özelliği olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla Esra'daki iki tarafa da yüklenen tavır, Firuze'de sadece kendisinin bu durumdan sorumlu olduğu ifadelerine yerini bırakmıştır.

"Dışlı olmak" ve bunun bir kişilik meselesi olması durumuna karşı çıkan Ayşe, "maaşa zam isteme" örneğini vererek bunu, kadının toplumsal konumunun bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Ona göre "kadınlar, dışlı olsalar bile toplumsal sistem, bunun önüne engeller koyabiliyor ve kadınlar, direnemiyor". Kadınların direnememesini, "çocukluktan öyle yetişmişiz. Bir de sanki eve bakan, geçindiren kadın değil, onun geliri ana gelir değil de bir ek katkı gibi görülüyor, kadınlar için bile..." diyerek eşitsizliğin toplumsal sistem tarafından etkileşimler aracılığıyla öğrenildiğinden bahsetmiştir. Kadınlar, kurumlar içerisinde genel anlamda kendilerini kabul ettirme çabası içindedir. Açıkçası bu çaba, kurumdan yükselen şiddet karşısında "kabul etme ve devam etme" şeklinde inşa edilmektedir.

Ayşe, şirketlerin neden kadınlarla çalışabileceğini ifade ederken "şirketlerin, kriz dönemlerinde, anne rolüne güvenerek kadınları tercih etmeleri olası" demiştir. Bunun iki sebebi olabilmektedir. Birincisi kadınların empati yeteneği erkeklerden daha fazla olduğu gibi erkeklere göre daha sabırlıdır. Dahası bir kriz durumunda erkek, statüsünün "lekelenmesinden" özellikle kaçınabilmektedir. Dolayısıyla kadın, "günah keçisi" olarak tercih edilebilmektedir. Berna ise kozmetik sektöründe çalışan bir kadın yönetici olarak yükselmesinin önünde kimsenin durmadığını, engellenmediğini hatta desteklendiğini belirtmiştir. Ona göre kadın-erkek eşitsizliği bu tarz sektörlerde deneyimlenmemektedir. Dahası bu tarz sektörlerde "kadınlar" tercih

edilmektedir. Durumu Ayşe “*Şirketler, kriz dönemine girseler de yönetimin cinsiyeti bizde kadındır*” sözleriyle ifade etmektedir.

Bir aile işletmesinin yöneticiliğini yapan Kübra, “*maddi olarak bizim kesemiz ortak birlikte yönetiyoruz kriz sürecini de daha sonrasını da ama manevi olarak ben daha çok üstlenen taraf olduğumu düşünüyorum.*” demiştir. Durumu örneklendirmesi istendiğinde Kübra, “*Belediye ile davalık olduğumuz süreçte daha sakin akıllıca yönetmeye çalıştım ben. Mesela öfkemle hareket etmedim doğru adımlar atmaya çalıştım eşimi de bu eğilime yönlendirmeye çalıştım hep*” diyerek kriz durumlarında sanılanın aksine kadınların daha sakin ve sabırlı oldukları için daha rasyonel kararlar alabildiklerine dikkat çekmektedir.

Firuze, “*üst yöneticilerin tavrı bir erkeğe karşı daha mesafeli olabileceken karşısındaki kadın olduğunda aynı mesafeyi koruyamıyor. Belki bir erkek olsa onu püskürtür ya da erkek bir çalışan hakaretlere karşı sessiz kalmaz ama kadın, susmayı tercih edebiliyor ve alttan alıyor yeniden gülüp hiçbir şey olmamış gibi işi idare ediyor ta ki tükenene kadar*” sözleriyle kadınların kariyerlerinde ilerlerken daha sabırlı ve temkinli bir şekilde davranabildiklerini acele etmeden emin adımlarla ilerlemeye çalıştıklarını ancak onların da haksızlığa uğradıklarında belli bir noktaya kadar bu duruma göz yumabildiklerine dikkat çekmektedir.

İçinde bulunulan durumlar farklı olsa da görüşmeci Ayşe gibi Esra'nın da işten ayrılmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Hatta Esra, “*Şirket içinde farklı bir ekibe geçmeye çalışabilirdim. Ama bu kadar emek ve çabama rağmen bu savaşa itilmem üzdü beni. Yıllarca savaşıp o pozisyonu ve ekibi hak ettiği noktaya taşımıştım. Simdi birisi üst yönetime yakın diye benim emeklerimin üzerine konuyordu. Buna fırsat veren bir kültürde yine baştan başlayıp aynı şeyleri yaşamak mı yoksa yeni bir kültürde çabalamak mı? Her durumda baştan başlayacaktım. Farklı bir kültüre şans vermeyi tercih ettim.*” diyerek uluslararası bir şirkette çalışmaya başlamasının altında yatan nedeni dile getirmiştir.

Görüşmeci Esra, yaşadığı eşitsizlerin sebebini kültüre atfederek yerel bir şirkette çalışmayıp geleneksel değerler yerine profesyonel değerlerin hâkim olduğunu düşündüğü uluslararası bir firmada çalışmayı tercih etmiş ve sözlerinden aradığını da bulduğunu anlaşılmaktadır. Yeni şirketinde karşılaştığı ortamı tanımlaması istendiğinde “*Teknoloji firması olmasına rağmen kadın sayısını ve kadın yönetici sayısını artırmak için özel bir caba var*” demiştir. Her ne kadar Esra işten ayrıldığı için eski işyerinde emeğinin karşılığını alamasa da risk alarak geçtiği firmadaki çalışma ortamının kadınlar için daha olumlu olması onu riski göze aldığına pişman etmeyip geleceğe daha umutla bakmasına neden olmuş gözükmektedir. Buradan hareketle farklı kurum

kültürüne sahip iş yerlerinde kadınların iş ve kariyer deneyimleri de farklılaşmaktadır. Kadın-erkek eşitliğini benimseyen kurumlar kadınlara daha uygun kariyer olanakları sunabilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Kadın ve erkelerin işe giriş ve kariyerlerinde ilerleme süreçlerinde olduğu gibi krizlerin yönetilmesi sürecinde de Bruckmüller ve Branscombe (2010)'ın çalışmalarında belirttikleri kurum kültürü önem taşımaktadır. Glick ve Fiske (1996) de yöneticilerin tavırlarından yola çıkarak kurum kültürünün “cam uçurum” olarak adlandırılabilir bir ortama zemin hazırladığından söz etmektedir. Bu çalışmada ise üst yönetim pozisyonlarında görev almış kadınların kriz dönemlerindeki deneyimleri içerisinde yer aldıkları kurum kültürüyle beraber incelenmeye çalışılmıştır.

Yapılan görüşmelerde öncelikle Türkiye’de kurum kültürünün içeriğine ilişkin fikir sahibi olunmaya çalışılmıştır. Çalışmada örnekleme dâhil olan iş hayatındaki kadınların, toplumsal cinsiyet rolleri üzerinden değerlendirildiği ve beklentilerin de bu şekilde inşa edildiği görülmüştür. Kadınlar, özel alana ait "annelik" rollerini kurum içerisinde iş sırasında da devam ettirmektedirler. Ayrıca “performans düşüklüğü” temelinde eleştirildiklerinde yöneticiler tarafından “sözel şiddete” maruz kalabilmektedirler. Kadınların mevcut düzende karşılaştıkları cinsiyetçi tavırlarla mücadele etmemeleri bazı çalışan kadınların da geleneksel kadınlık rollerini benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de kurumlar, kriz dönemlerinde yönetici değişimine gitmektedirler. Bu durum alan yazınında da görülmektedir. Dünyada da kriz dönemleri, yönetici değişimlerinin olduğu süreçleri işaret etmektedir. Bu değişim sürecinde ya erkek yönetici yerine yine bir erkek yönetici ya da yabancı kökenli erkek yöneticilerin tercih edildiği görülmüştür. İki seçimde de görülebileceği gibi Türkiye’de şirketler, "erkek" yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler denilebilir. Öte yandan “kadınsı” alanlar olarak ayrıştırılan ve kadınlara yönelik üretim yapan sektörlerde “kadın çalışanlar” daha rahat yükselebilmektedirler. Kadınlar, görüşmecilerin ifade ettiği gibi "bedel ödeyerek" –çocuklarına harcayacağı vakti yönetim faaliyetleri için geçirmek diye ifade edilmiştir- yönetici olabilmeyi başarabilmektedir. Bu ifadeler kadınlar iş- aile ikilemi arasına nasıl sıkıştıklarını da göstermektedir. Onların anlatımına tercüman olunursa kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadınlar bunu ailelerini ihmal etmek pahasına yapmaktadırlar. Burada da izleneceği üzere görüşmeciler, toplumsal cinsiyet rolleri ile kurum kültürünü dengede tutmaya çalışmaktadırlar. Bu durum ise görüşmecilerin terfi almalarının önünde engel olarak görülebilir. Denge, uzlaşmayı gerektirmektedir. Çatışmadan uzak durma isteği de terfi almayı engelleyebilmektedir denilebilir.

Çalışmada yapılan görüşmelerde şirketin riskli döneminde yönetim kadrosuna getirilen tek görüşmeci, Firuz'edir. Firuze örneği acaba Türkiye'de "cam uçurum" olgusu gözlenmekte mi? Başarısızlığın faturası bir kadına mı kesilecek sorusunu akla getirmekle beraber diğer görüşmecilerin deneyimleri, Türkiye'de bu olgunun sıkça yaşanmadığını göstermektedir. Diğer görüşmeciler Ayşe, Esra ve Melis yönetici kadrosuna yükselebilecek nitelikte iken şirketin kriz durumuna girmesi ile işten ayrılmak zorunda bırakılmışlardır. Denilebilir ki kriz ortamları kadın çalışanların en temelde işten ayrılmalarına/çıkarılmalarına yol açabilmektedir. Bu durum da temelde kadınların "cam uçurum" dan daha çok "cam tavan" ile karşılaştıklarına işaret etmektedir.

Türkiye'de kadın çalışanlara atfedilen "empati yapmak", "sabırlı davranmak", "organize etmek", "anne olmak", "pozitif ayrımcılığa tabi olmak", "aşağılanabilmek", "diğer kadın çalışanlarla kıyaslanmak ya da birbiri ile eş tutulmak" gibi sıfatlar, kadınların yönetici kadrolarına seçilmemelerinin sebebi olarak düşünülebilir. Ancak Türkiye'de kadın çalışanın "yükselmesinin" önündeki engellerin söz konusu kadınsı olarak düşünülen özelliklerden değil kurum kültüründen kaynaklı olduğu görülmektedir. Ancak kurum kaynaklı cinsiyetçi yaklaşım kadın çalışanın bireysel bağlamına indirgenerek genel olarak çalışma yaşamındaki cinsiyetçilik problemine işaret etmek yerine tekil olarak bireyin sorunlarıyla ilişkilendirilerek bireyselleştirilmektedir. Hâlbuki özel alanla ilişkilendirilen kadınlar ne kadar nitelikli olurlarsa olsun kariyerlerinde ilerlerken yönetici pozisyonlarına ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu pozisyonlar erkek dayanışması içerisinde ve erkeksi kurum kültürü içinde erkeklere ayrılmaktadır.

Kaynakça

- Acar, F. P. (2015). Gender differences in promotions to top level management positions: an examination of glass cliff in the it sector, *procedia - Social And Behavioral Sciences*, 210, 223-230, [doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2015.11.362](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.362).
- Adams, S.M., Gupta, A. & Leeth, J.D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions?. *British Journal Of Management*, 20, 1-12.
- Ak Kurt, D. (2011). Glass cliff in relationship to hostile and benevolent sexism, The Degree Of Master Of Science İn The Department Of Psychology, *Middle East Technical University*, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Akbaş, N, Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: cam uçurum'un ötesi. *Laiü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2) , 193-214.
- Arastaman, G, Öztürk Fidan, İ ve Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1) , 37-75 .

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Bruckmüller, S. & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal Of Social Psychology*, 49(3), 433-451.
- Butler, J. (2014). Performative acts and gender constitution: an essay in phenomenology and feminist theory, *Theatre Journal*, Vol. 40(4), 519-531.
- Chambers, K. (2011). The glass cliff: the contribution of social identity and gender stereotypes in preceding leadership preference and trust, *Master Of Art In Psychology*, Carleton University, Canada.
- Dzanic, L. (2009). The role of women in business: the case of bosnia and herzegovina. bosnia and herzegovina *University Of Ljubljana Faculty Of Economics Diploma Thesis*.
- Glick, P. ve Fiske, S. T. (1996), The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (3): 491-512.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2020). Competing paradigms in qualitative research., https://www.researchgate.net/profile/Sandra_Richardson2/post/What_does_it_means_to_strengthen_theoretical_links/attachment/59d6213e79197b807797fa52/AS:295415858647041%401447444037342/download/10-guba_lincoln_94.pdf&hl=tr&sa=X&scisig=AAGBfm3VrT-XKhMIxQNu3JNVHxjhtTjmNg&nossl=1&oi=scholarr.
- Haslam, S.A. & Ryan, M.K. (2008). The road to glass cliff: differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations, *Leadership Quarterly*, 19 (5), 530- 546.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply broad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.
- Houser, J. (2015). *Nursing research: reading, using, and creating evidence*. (3rd ed.). Jones ve Bartlett Learning.
- Judge, E. (2003). Women on board: Help or hindrance. *The Times*.
- Kabasakal, H. (1994). Türkiye’de üst düzey kadın yöneticilerin profili, *The Gender Gap in Higher Education*, Kogan Page Lmt.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.

- Kymlicka, W. (2006). *Çağdaş Siyaset Felsefesine Giriş*, (Çev. E. Kılıç), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Mulcaj, M. & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: further evidence of the glass cliff, *British Journal Of Management*, 25 (3), 425-438.
- Na Young Ahn & G. B. Cunningham, (2020). Standing On A Glass Cliff?: A Case Study of Fifa's Gender Initiatives. *Managing Sport And Leisure*, 25:1-2, 114-137, doi.10.1080/23750472.2020.1727357.
- O'neill, B., Pruyers, S. & Stewart, D. K. (2019). Glass Cliffs or Partisan Pressure? Examining Gender and Party Leader Tenures and Exits. *Political Studies*, doi.Org/10.1177/0032321719880316
- Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. Maurice Temple Smith Ltd.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler cam tavan sendromu. *18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Öncül, M. Deniz, M. & İnce, A. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 255-269.
- Peters, T. & J. Waterman, R. H. (1995). *Yönetme ve yükselme sanatı: mükemmeli arayış* (Çev. S. Sargut) Altın Kitaplar.
- Peterson, H. (2016). Is managing academics "women's work"? exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112–127, doi.Org/10.1177/1741143214563897.
- Ryan, M. K. & Haslam, S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence That Women Are Over-Represented in Precarious Leadership. *British Journal Of Management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A., (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions, *Academy Of Management Review*, 32 (2), 549-572.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2006). The glass cliff: the stress of working on the edge. *European Business Forum*, 27, 42-47.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Kulich, C., (2010). Politics and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology Of Women Quarterly*, 34(1), 56–64, doi.org/10.1111/J.1471-6402.2009.01541.X.

- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Hersby, M.T. & Bongiorno, R. (2011). Think crisis –think female: the glass cliff and contextual variation in the manager –think male stereotype, *Journal Of Applied Psychology*, 96(3): 470-484.
- Streubert, H. J. & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing*. (5th ed.). Lippincott Williams ve Wilkins.
- Uyar, E. (2011). The glass cliff: differences in perceived suitability and leadership ability of men and women for leadership positions in high and poor performing companies, The Degree Of Master Business Of Business Administration İn The Department Of Business Administration, *Middle East Technical University*, Ankara.
- Vural, M. F. (2017). Türkiye'de cam uçurum' olgusunun incelenmesi: Özel şirket çalışanları üzerine bir araştırma, Yüksek lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi.
- Wilson-Kovacs, D.M., Ryan, M. & Haslam, A. (2006). The glass-cliff: women's career paths in the uk private it sector. *Equal Opportunities International*, Vol. 25 No. 8, Pp. 674-687, doi.Org/10.1108/02610150610719137.
- Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling. *Genova: Women in Management*, International Labour Office.
- Yaman Öztürk, M. (2010). Kapitalist Gelişme ve Kriz Sürecinde Kadın Emeği: Asya Deneyiminden Çıkarılacak Dersler. *Çalışma ve Toplum*, 24(1): 105-132, <http://calismatoplum.org/sayi24/yaman.pdf>.
- Yıldız, S. & Vural, M. (2019). A Cultural Perspective Of The Glass Cliff Phenomenon. *Ege Academic Review* , 19 (3) , 309-321.
- Yıldız, S., Alhas , F., Sakal, Ö. ve Kosa, G. (2019). Cam Uçurum Algısı: Kafkas Üniversitesi Öğrencileri Arasında Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(6), 423-438.
- Yıldız, S., Alhas , F., Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavani Ne Zaman Aşar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119 - 1146.
- Yıldız, S., Vural, M. F. ve Savcı, G. (2018). Kadınların Kariyer Gelişimi İçin Stratejiler: Özel Sektörde Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma. *Kadın/Woman 2000*, 19(1).