



KADINLARIN KARIYER YOLCULUKLARINDAKİ ENGELLERE METAFORİK BİR BAKIŞ A METAPHORICAL OUTLOOK ON THE OBSTACLES IN WOMEN'S CAREER JOURNEYS

Öğr. Gör. Dr. Ömer Faruk COŞKUN

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü
farukcosk@gmail.com
ORCID No: 0000-0002-9616-2359

ÖZET

Örgütsel düzeyde cinsiyet eşitsizliği denilince ilk akla gelen grup olan kadın çalışanlar, sadece kadın olmalarından dolayı örgüt yaşamında adaletsiz uygulama ve süreçler sonucu kariyer yolculuklarında haksızlığa uğrayabilmekte ve kariyerlerini inşa ederken birçok engel ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu engelleri vurgulamak için yönetim literatüründe çeşitli metaforlar üretilmiştir. Bu derleme çalışmanın amacı, literatür ışığında kadınların örgüt yaşamında karşılaştıkları engellere yönelik üretilen bu metaforları incelemek ve bu metaforların benzerlikleri ve farklılıkları üzerinden değerlendirmeler yapmaktır.

Bu çalışmada, “cam tavan”, “beton tavan”, “cam yürüyen merdiven”, “sızdıran boru”, “cam duvar”, “yapışkan zemin”, “cam kapı”, “kraliçe arı sendromu” ve “cam uçurum” olmak üzere dokuz metafor incelenmektedir. Yapılan değerlendirme sonucu, kadın çalışanların örgüt yaşamında karşılaştıkları engellerin farklı hiyerarşik basamaklarda ve farklı uygulamalarda ortaya çıktığını ve bu nedenle bütün engelleri kapsayan tek bir metafor bulunmadığını göstermektedir. Bunun yerine her engel için farklı bir metafor üretilmiştir. Metaforlarda yer alan kelimelere bakıldığında, üretilen metaforlarda sıklıkla görünmeyen ama var olan engelleri vurgulamak amacı ile “cam” kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca örgütün organizasyon yapısı bir binaya benzetilerek “tavan”, “kapı”, “zemin”, “duvar” ve “merdiven” gibi bir binaya ait unsurlar üzerinden metaforlar geliştirilmiştir. Metaforlar genellikle işe alım süreci ücret sistemi ve terfi mekanizmaları olmak üzere üç uygulamadaki engellerde yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, metaforların geliştirildiği engeller ile farklı özellik ve niteliklere sahip kadın çalışanlar karşı karşıya kalmaktadır.

ABSTRACT

Women employees, who are the first group that comes to mind when it comes to gender inequality at the organizational level, can be unfairly treated in their career journeys as a result of unfair practices and processes in the organizational life just because they are women, and they may face many obstacles while building their careers. Various metaphors have been produced in the management literature to highlight these barriers. The aim of this review is to examine these metaphors produced for the obstacles women face in organizational life in the light of the literature and to evaluate the similarities and differences of these metaphors.

In this study, nine metaphors; "glass ceiling", "concrete ceiling", "glass escalator", "leaky pipeline", "glass wall", "sticky floor", "glass door", "queen bee syndrome" and "glass cliff" are examined. The result of the evaluation shows that the obstacles faced by women employees in organizational life arise in different hierarchical steps and in different applications, and therefore there is no single metaphor covering all obstacles. Instead, a different metaphor was produced for each obstacle. When we look at the words in the metaphors, it is seen that the concept of "glass" is used in the metaphors produced in order to emphasize the invisible but existing obstacles. In addition, the organizational structure of the organization is likened to a building, and metaphors have been developed over the elements of a building such as "ceiling", "door", "floor", "wall" and "stairs". Metaphors generally concentrate on the barriers in three implementations: the recruitment process, the wage system, and the promotion mechanisms. However, female employees with different characteristics and qualifications face the obstacles in which metaphors are developed.

Geliş Tarihi:

31.09.2021

Kabul Tarihi:

19.12.2021

Yayın Tarihi:

30.12.2021

Anahtar Kelimeler

Kadın Çalışanlar
Engeller
Metaforlar
Cinsiyet Eşitsizliği
Kariyer.

Keywords

Female Employees
Obstacle
Metaphors
Gender Inequality
Career.

<https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.988872>

Coşkun, Ö. F. (2021). Kadınların Kariyer Yolculuklarındaki Engellere Metaforik Bir Bakış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 2048-2062.

GİRİŞ

Son yıllarda iş hayatında kendine yer bulan kadın çalışan sayısı önemli ölçüde artmış olmasına rağmen, örgütlerde kadınların ve erkeklerin istihdam edilme oranları arasındaki uçurum kapanmamıştır. TÜİK (2021) verilerine göre, 2020 yılı itibari ile Türkiye’de işgücüne katılım erkeklerde %68,2 iken kadınlarda %30,9’dur. Günümüzde kadınların iş hayatındaki varlığına yönelik tartışmalar büyük ölçüde geride bırakılmış olsa da kadınların örgütsel yaşamda uğradıkları ayrımcılık devam etmektedir. Özellikle ücretlendirme ve terfi başta olmak üzere birçok konuda bu ayrımcılık belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın sonucu olarak kadın çalışanlar örgütsel yaşamda birçok sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. TÜİK (2021) tarafından yayınlanan “Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri 2020” raporunda Türkiye’de kadın çalışanların işe ilişkin yaşadıkları başlıca sorunlar; ücret miktarı, ücretler arası farklılıklar, çalışma koşulları ve idari konular olarak sıralanmaktadır.

“Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği” ifadesini içeren Eşit Ücret Sözleşmesi’nin Uluslararası Çalışma Örgütüne üye devletler tarafından 1951 yılında kabul edilmiş olmasına karşın, kadınlar ve erkekler arasındaki ücret adaletsizliği günümüzde devam etmektedir (PWC, 2021). Avrupa Birliği İstatistik Ofisinin (EUROSTAT) yapmış olduğu araştırma sonuçları, Avrupa Birliği ülkelerinde iş hayatında kadınlara yönelik eşitsizliği ortaya koymaktadır (EUROSTAT, 2021). Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre %14,1 daha düşük ücret almaktadır. Diğer bir araştırmaya göre, bu oran Dünya genelinde %20, Türkiye’de ise %15,6’dır (PWC, 2021). Ücretlendirme ile benzer şekilde kadın çalışanların terfi alması ve yöneticilik pozisyonlarına yükselmesine ilişkin de rakamlar cinsiyete yönelik eşitsizliği gözler önüne sermektedir. Örneğin ABD’nin en büyük 3000 şirketinin sadece 167’sini kadın yöneticiler yönetmektedir (WSJ, 2020). Ocak 2021 tarihi itibari ile S&P 500 listesindeki sadece 29 şirketin (%5,8) CEO koltuğunda kadınlar oturmaktadır (Catalyst, 2021). TÜİK (2021) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre ise, 2020 yılı itibari ile Türkiye’de yöneticilerin sadece %18,2’si kadındır.

Bu rakamların ışığında, kadınların iş hayatında yeterince temsil edilmemesi bir tarafa kadınların örgütsel yaşam içerisinde çok daha büyük sorunlar ve problemler ile karşı karşıya oldukları görülmektedir. Kendine iş hayatında yer bulmak için çaba sarf eden kadınlar, örgüt yaşamına girdiğinde kariyerlerini inşa etmek ve kariyer basamaklarını birer birer çıkmak için karşılıklarına çıkan engelleri aşmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda, literatürde kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları engelleri açıklamak için “cam tavan” (Albrecht, Björklund ve Vroman, 2003), “beton tavan” (Henley, 2010), “cam yürüyen merdiven” (Hultin, 2003), “sızdıran boru” (Cabrera, 2009), “cam duvar” (Sneed, 2007), “yapışkan zemin” (Bootha, Francesconia ve Frank, 2003), “cam kapı” (Hassink ve Russo, 2010), “kraliçe arı sendromu” (Ellemers, Van den Heuvel, De Gilder, Maass ve Bonvini, 2004) ve “cam uçurum” (Ryan ve Haslam, 2005) olmak üzere çeşitli metaforlar geliştirilmiştir. Kadın çalışanların örgütsel yaşam içerisinde karşılaştıkları sorunlara vurgu yapan bu metaforların doğru olarak anlaşılması; kadın çalışanların kariyerlerinde önlerine çıkan bariyerlerin ortadan kaldırılmasına, kadın çalışanların kariyerlerini erkek meslektaşları ile eşit şartlarda sürdürebilmesine ve örgütsel düzeyde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu amaçla bu çalışmada, kadın çalışanların örgüt yaşamında karşılaştıkları engelleri tanımlamak için sıklıkla kullanılan ve araştırmalarda ön plana çıkan bu metaforlar bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmış ve bu metaforların benzerlikleri ve farklılıkları üzerine açıklamalarda bulunulmuştur. Bu çalışmada, birbirine çağrışım yapan bu metaforların kavramsal olarak ayrıştırılmasının örgütsel düzeyde cinsiyet eşitliğine yönelik gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. METAFORLAR

1.1. Cam Tavan

Kadınlar örgüt içerisindeki hiyerarşide yükselme konusunda bir noktaya kadar oldukça başarılıdır. Fakat hiyerarşide bir noktadan sonra kadınların önlerinde aşılması çok zor bir sınır bulunmaktadır. Bu sınır, cam tavan olarak ifade edilmektedir (Albrecht vd., 2003: 146). Federal Cam Tavan Komisyonu cam tavan kavramını, kadınların nitelikleri ve başarıları ne olursa olsun onları ilerletmekten ve şirket merdivenlerinin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan görünmeyen ve aşılamayan yapay engeller

şeklinde tanımlamaktadır (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001: 656). Cam tavan, sadece terfi ve yükselmelerde değil ücret dağılımında da kadın çalışanların karşısına çıkmakta ve üst kademelerdeki kadın çalışanların ücretlerinin ücret dağılımında erkeklerin gerisinde kalması şeklinde de kendisini hissettirmektedir (Albrecht vd., 2003: 146).

Bu sorun için cam tavan metaforunun ortaya atılmasının temel nedeni, hedeflerin ve yüksek pozisyonların görünür olması fakat bu hedeflere ulaşmayı ve yükselmeyi engelleyen bariyerlerin görünmez olmasıdır. Örneğin birçok ülkede cinsiyete dayalı ayrımcılığa yönelik yasal düzenlemeler bulunmakta, diğer taraftan iş hayatı içerisinde görünmeyen bariyerler kadın çalışanların kariyer basamaklarını çıkmasına engel olmaktadır. Bu durum, örgütlerde kadın çalışanların daha çok alt ve orta kademelerdeki görevlerde çalışmasına üst kademelere çıkamamasına neden olmaktadır (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 75). Cam tavan, çalışanın işle ilgili diğer özellikleriyle açıklanmayan, kariyeri boyunca devam eden, daha yüksek pozisyonlarda daha fazla ve şiddetli görülen iş gücü piyasasındaki eşitsizlik ve cinsiyet ayrımcılığıdır (Cotter vd., 2001: 657).

Cam tavanın oluşmasına neden olan faktörler; bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır (Akdağ ve Üçyıldız, 2020; Akdemir ve Çalış Duman, 2017). Bireysel faktörler altında; çoklu rol üstlenme ve kişisel tercihler yer almaktadır. Çoklu rol üstlenme; bir kadının hem aile içerisindeki rollerini hem de iş hayatındaki rollerinin aynı anda yerine getirmesidir. Kişisel tercihler ise, öz güven yetersizliği, kendini toplumsal hayat içerisinde konumlandırmada yaşadığı çelişkiler ve toplumsal yargıları sorgulamadan kabullenmesi gibi nedenlerden dolayı kadınların kendilerine inanmaması ve önemli görevlerden kaçınmasını ifade etmektedir (Akdemir ve Çalış Duman, 2017; Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Örgütsel faktörler altında; örgüt kültürü, rol model eksikliği ve informal iletişim ağları bulunmaktadır. Her örgütün kültürü ve politikaları farklıdır. Kimi örgütlerde kadınlar ve erkekler eşit fırsatlara sahipken kimi örgütlerde kadınlar yükselmek için daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, kadınların kariyer gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca pek çok örgütte kadın yöneticilerin ve mentorların az olması, kadın çalışanların kendilerine örnek alacakları rol modellerden mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan örgüt içi sosyal ilişkileri kuvvetlendiren mesai sonrası sosyal faaliyetler ve etkinlikler ile şekillenen informal iletişim ağlarına erkek egemen örgütlerde kadın çalışanların dâhil olması erkeklerin bu ağlara dâhil olmasından çok daha zordur (Akdemir ve Çalış Duman, 2017: 518-519).

Son olarak toplumsal faktörler içerisinde basmakalıp düşünceler ve cinsiyete yönelik mesleki ayrım sıralanmaktadır. Basmakalıp düşünceler ve önyargılar, bir üst düzey pozisyona atama kararı verilirken adaylar arasında cinsiyete dayalı varsayımlar geliştirilmesine neden olmaktadır (Akdöl ve Menteş, 2017: 864). Toplumsal açıdan birçok alanda varlığını hissettiren bu önyargılar nedeni ile kadınlar, daha az yetki ve sorumluluğa sahip olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanların yükselmesinin önü kesilmekte, yeterli ve ihtiyaç duyulan bilgi ve deneyime kavuşmayan kadın çalışanlar fırsat eşitliğinden mahrum kalmaktadır (Akdemir, Özaktaş ve Aksoy, 2019: 192).

Yukarıda ifade edilen nedenlere bağlı olarak üst düzey yöneticiliğe terfi ve üst düzey yöneticilerde ücretlendirme konularında yönetici aday ve/veya hali hazırda yönetici olan kadınların önünde dikey yönlü yani örgüt içi hiyerarşide üst basamaklara çıkıldıkça hissedilen bir engel olarak cam tavan ortaya çıkmaktadır. Oluşan bu cam tavan sonucunda, örgütlerde diğer çalışanlar ile aynı niteliklere hatta bazen daha fazlasına sahip olmalarına rağmen sadece kadın oldukları için erkeklerin ulaşabildikleri pozisyonlara kadın çalışanların ulaşamıyor olması ve bununla birlikte ücret eşitsizliğine maruz kalması kadın çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini azaltmaktadır (Akbaş ve Uyar, 2017: 14).

Cam tavan, bireysel, örgütsel ve toplumsal önyargılar ile açığa çıkan, nitelikler ve başarıları göz ardı edilerek kadınların ilerlemelerini engelleyen, görülemeyen ama hissedilen bariyerlerdir. Bu bariyerler

zamanla kadınlarda yöneticilik konusunda yetersizlik ve başaramama korkusuna neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak kadın çalışanlarda örgütsel yaşamda karşılaştıkları engeller ve kariyerlerinde yükselmelerinin önündeki zorluklar, cam tavan sendromuna dönüşmektedir. Bu sendrom, kadın çalışanların deneyimledikleri ve tecrübe ettikleri olumsuz durumlar sonucunda kendilerini çaresiz hissettikleri ve bir noktada sonra savaştıktan vazgeçtikleri zaman ortaya çıkmaktadır (Akdağ ve Üçyıldız, 2020: 2642-2643). Bu durumla kadın çalışanların karşı karşıya kalmaması ve cam tavanın ortadan kalkması için üç önemli noktayı anlamaya ihtiyaç vardır. İlk olarak, kadın çalışanların ilerlemelerinde karşılaştıkları engelleri anlaması gerekmektedir. İkinci olarak, kariyer ilerlemesinin önündeki engelleri başarı ile aşan kadınların kullandıkları kariyer stratejilerini anlamak yol göstericidir. Son olarak örgüt yöneticilerinin kadın çalışanlarının karşılaştıkları engelleri ve örgütsel iklimini doğru ve tam olarak anlamaları hayati önem taşımaktadır (Ragins, Townsend ve Mattis, 1998: 29).

1.2. Beton Tavan

Beton tavan, kadın çalışanların kariyer ilerlemesini sınırlayan cinsiyetçi ve ırkçı engellerin bir arada bulunmasını ve kadınların örgütsel hiyerarşide ilerlerken karşılaştıkları çifte ayrımcılığı vurgulamak için kullanılan bir metaforudur (Galloway, 2016: 22). Bu metafor, ilk defa ABD’de Afro-Amerikan kadınlar için kullanılmış olup, daha sonra tüm dünyada etnik kökenleri nedeni ile ayrımcılığa uğrayan kadın çalışanlar için kullanılmaya başlanmıştır. Beyaz olmayan kadınlarla ilişkilendirilen beton tavan, kariyer basamaklarında kadınların karşılaştıkları çeşitli zorlukları tanımlamaktadır (Henley, 2010: 40).

Genel olarak kadınlar örgüt yaşamında cam tavana maruz kalırken, etnik kökenlerinden dolayı bazı kadınlar daha sert engeller olan beton tavan ile karşılaşmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: 427). Beton tavan, cam tavanda olduğu gibi çalışanların örgüt içerisinde bir pozisyondan yetki ve sorumluluk olarak daha yüksek bir pozisyona geçişine yönelik dikey yönlü engellerdir. Diğer taraftan beton tavan, cam tavanın aksine orta düzey yöneticilik gibi örgütteki üst düzey yöneticiliğe göre nispeten daha alt kademede ki yöneticilik pozisyonlarında da görülmektedir. Beton tavan, cam tavandan farklı olarak bir örgütün üst kademelerine ulaşmak isteyen farklı etnik kökenden kadınlar için üstesinden gelmeleri gereken daha fazla zorluğu ifade etmektedir (Galloway, 2016: 23). Çünkü beton tavan engeline takılan birey, bir taraftan erkek egemen iş hayatında kadın olmanın zorluğunu yaşarken diğer taraftan toplumsal hayat içerisinde sıkça karşılaşılan diğer bir ayrımcılık türü olan etnik ayrımcılığa iş yerinde maruz kalmaktadır. Bu çifte ayrımcılığın sonucunda bireyin sadece üst düzey pozisyonlara erişimi kısıtlanmamakta, aynı zamanda orta düzey yönetici pozisyonlarına da erişimi de engellemektedir. Bu nedenle beton tavan, cam tavandan daha yoğun ve kırılması daha zor olarak kabul edilmektedir (Murrell, Blake Beard, Porter ve Perkins Williamson, 2008: 276).

1.3. Cam Yürüyen Merdiven

Cinsiyet ayrımcılığı üzerine yapılan pek çok çalışma, kadın çalışanların erkek egemen iş dünyasında karşılaştıkları zorluklara odaklanmaktadır. Fakat kadın çalışanların karşılaştıkları engeller ve sorunlar sadece erkek egemen örgütlerde ve iş kollarında değil aynı zamanda kadınların yoğun olarak çalıştığı alanlarda da ortaya çıkmaktadır. Bu engellerin başında cam yürüyen merdiven gelmektedir. Cam yürüyen merdiven, kadınların çoğunlukta olduğu iş kollarında çalışan azınlık durumundaki erkeklerin terfi durumunda ve ücretlendirmede sağladıkları avantajları ifade etmektedir (Hultin, 2003: 35). Bir çalışanı cam yürüyen merdivene koyan unsur tamamı ile erkek olma statüsüdür (Budig, 2002: 275). Çoğunluğu kadınlardan oluşan mesleklerde bile erkeklerin rollerine, yeteneklerine ve becerilerine yönelik yöneticiliği erkekler ile ilişkilendiren, “erkekler iyi yönetici olur” (Bruckmüller ve Branscombe, 2010: 435) ve “erkekler kadınlardan daha iyi yöneticidir” (Yerlikaya, Giray Yakut ve Öcal, 2021: 48) gibi toplumsal cinsiyete dayalı algılar bulunmaktadır. Yerlikaya ve arkadaşları (2021: 48) tarafından kadınlar ve erkeklerden oluşan 1388 birey üzerinde yapılan çalışmada, “erkeklerin kadınlardan daha iyi yönetici olduğu” yargısına katılımcılardan çoğunluğunun katıldığı ifade edilmekte ve bu sonucun iş hayatında kadınlar ve erkekler arasında ortaya çıkan eşitsizliğin en somut dışavurumlarından biri olduğu belirtilmektedir. Bu ve benzeri toplumsal cinsiyete dayalı algılar, erkekleri kadınlara göre ayrıcalıklı kılmakta ve ilerlemelerini kolaylaştırmaktadır (Wingfield, 2009: 7).

Cam yürüyen merdiveni diğer engellerden ayıran en önemli unsur karşılaşılan engelin konusudur. Diğer engellerin aksine cam yürüyen merdivenin konusu; erkek çalışanların terfi ve ücretlendirmede sağladığı avantajlardır. Bu avantajlar alt kademelerde çalışan kadın çalışanların yükselmesini ve örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru dikey yönlü hareketliliğini sekteye uğratmaktadır. Williams, (1992: 253) hemşirelik, kütüphanecilik ve ilkökul öğretmenliği gibi erkeklerin azınlıkta oldukları işlerde, kadınlara göre erkeklerin örgüt içi yükselme şanslarının daha fazla olduğunu belirtmektedir. Budig (2002: 275) çalışmasında, cam yürüyen merdivenin bir sonucu olarak erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla ücret aldığı ve erkek çalışanların ücret artışlarının daha hızlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kadın egemen mesleklerde erkeklere karşı ortaya çıkan pozitif ayrımcılık paradoksal olarak erkekleri hiyerarşide üst basamaklara çıkarabilecek camdan bir yürüyen merdiven etkisi yaratabilmektedir (Hultin, 2003: 37). Bu merdiven, erkekleri örgüt içi hiyerarşinin en üst seviyelerine yönlendiren bir kanal görevi görebilmektedir (Wingfield, 2009: 8). Alt kademelerde deneyim sahibi olmanın üst kademelere yükselme için bir ön koşul olduğu örgütlerde bile alt kademelerdeki pozisyonlarda yükselme için gerekli deneyime sahip kadın çalışanlar bulunuyorken, cam yürüyen merdiven etkisi ile üst kademeleri erkekler tekelleştirebilmektedir (Bielby ve Baron, 1986: 790).

Williams (1992, 253) tarafından yapılan araştırma sonuçları aslında kadın egemen işlerde çalışan erkeklerin ayrımcılığa örgüt ortamında maruz kalmadığını, bunun yerine örgüt dışından kişiler tarafından “erkek hemşire olur mu?” gibi ön yargılar ile karşılaştıklarını göstermektedir. Erkek egemen mesleklere giren kadınların deneyimlerinin aksine, erkekler kadın egemen mesleklerde yapısal avantajlar elde etmektedir. Williams (1992: 263), görüşme yaptığı kadın ve erkek çalışanların büyük bir kısmının erkeklere işe alım ve yükselmede kadın egemen iş kollarında adil davranıldığını, yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından kabullenildiklerini ve erkek çalışanlarında örgütün alt kültürüne iyi uyum sağladığını ifade ettikleri belirtmektedir. Bu durum ilk bakışta fark edilmeyen mekanizmalar yoluyla erkeklerin kadın egemen mesleklerde konumunu güçlendiren bir avantaja neden olmaktadır.

Kadın çalışanların örgüt yaşamında terfi etmesini engelleyen cam tavan olgusunun aksine kadın çalışanların yoğunlukta oldukları örgütlere giren erkek çalışanlar hızlı bir şekilde yükselebilmektedir (Williams, 1992: 263). Diğer taraftan erkek çalışanları kadın çalışanlara göre çok daha hızlı bir şekilde örgüt içi hiyerarşide üst pozisyonlara çıkartan cam yürüyen merdiven, cam tavanda olduğu gibi kadın çalışanların performanslarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Yıldız, 2017: 126).

1.4. Sızdıran Boru

Örgütsel yaşamda karar verici konumundaki kişiler, kadınları dışarıda tutmaya yönelik bilinçli bir karar vermediğinde bile birbirinden farklı ama birbiri ile ilişkili birçok faktörün kümülatif etkisi kadınların örgütsel yaşamdan uzaklaşmasına (Blickenstaff, 2005: 369) ve iş hayatını erken terk etme eğilimi göstermesine (Gasser ve Shaffer, 2014: 347) neden olmaktadır. TÜİK (2021) verilerine göre, Türkiye’de çalışma hayatı süresi erkeklerde 39 yıl, kadınlarda ise 19.1 yıldır. Örgütte üst pozisyonlara yükselme potansiyeline sahip pek çok kadın, cam tavana vurmadan çok önce gönüllü olarak kuruluşlarından ayrılmaktadır. Sızdıran boru metaforu bu ayrılmanın nedenlerini daha doğru bir şekilde açıklamaya yardımcı olmaktadır (Cabrera, 2009: 41). Sızdıran boru metaforu, delik bir borudan suyun sızması gibi, örgütsel yaşamdan ayrılan veya ayrılmak zorunda kalan kadın çalışanların durumunu ifade etmektedir (Karakuş, 2016: 537).

Kadınların örgütsel yaşamda kalmasını etkileyen dört önemli dönem vardır. Bunlar; erken çocukluk, ergenlik, yükseköğretim eğitimi ve işe giriş dönemidir. Çocukluk döneminde başlayan sızdıran boru hattı, ileriki dönemlerde iş hayatında kadın ve erkeklerin eşit sayıda yer almamasına neden olmaktadır (Pell, 2014: 2843). Genellikle iş dışı önemli sorumlulukları olan çalışan kadınlar, ideal çalışanın beklentilerini yerine getirmekte zorlanmaktadır. Esnek olmayan örgüt yapıları ve kurumsal destek eksikliği, kadınları örgütsel yaşamdan uzaklaştırarak kadın potansiyelinde ve yeteneklerinde sızdıran bir boru yaratmaktadır (Cabrera, 2009: 45).

Kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engellerin sonuçlarının somut olarak gözlemlenebildiği alanların başında akademi gelmektedir. Bu açıdan akademi özellikle sızdıran boru metaforunun ne anlama geldiğini açıklama noktasında önemli bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok kadının kariyer yolculuğunu gerçekleştirdikleri akademik kariyerden kadınları kademeli olarak alıkoyan bir filtreyi ifade edilen sızdıran boru metaforu akademide yaygın olarak kullanılmaktadır (Blickenstaff, 2005: 369). The Massachusetts Institute of Technology (MIT) Özel Bülteninde yer alan kadın akademisyenlerin öncülük ettiği bir çalışmada, kadın akademisyenlerin kariyerlerinin her aşamasında boru hattının sızdığı belirtilmektedir (Gasser ve Shaffer, 2014: 332). TÜİK (2021) tarafında Türkiye’de yapılan araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir. TÜİK (2021) verilerine göre; 2019-2020 öğretim yılında 24.820 erkek araştırma görevlisi ve 25.847 kadın araştırma görevlisi görev yaparken, 19.407 erkek profesör/9.996 erkek doçent ve 9.107 kadın profesör/6.668 kadın doçent görev yapmaktadır. Araştırma görevlisi pozisyonunda kadın akademisyen sayısı erkek akademisyen sayısından fazla olmasına karşın sızdıran boru nedeni ile profesörlük ve doçentlik pozisyonlarında kadın akademisyen sayısı erkek akademisyen sayısının çok gerisinde kalmaktadır.

Sızdıran boru, örgütlerde farklı kademelerde çalışan tüm kadın çalışanların karşısında kariyer yolculuklarının devamlılığı açısından önemli bir engel ve tehlikedir. Kimi kadın çalışanlar kariyerlerinin ilk yıllarında, kimi kadın çalışanlar kariyerinin ileriki dönemlerinde kariyerlerini noktalamak zorunda kalabilmektedir. Kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, sızdıran boru hattını düzeltmek için değişmesi gerek beş önemli alan bulunmaktadır (Cabrera, 2009: 45):

- İş yapma şekillerini yeniden tasarlanmak ve esnek, kısmi zamanlı veya evde çalışma gibi alternatifleri değerlendirmek.
- Kadın çalışanlara çocuk bakımı ve doğum izni gibi birçok konuda daha fazla destek vermek.
- Geçmiş çalışanlar ile bağları sürdürmek.
- Eğitimli ve deneyimli fakat iş hayatından uzaklaşmış kadınlardan örgütlerde faydalanmak.
- Örgüt kültürü aracılığı ile yenilikleri pekiştirmek.

1.5. Cam Duvar

Kadın çalışanlar, sık sık kendilerini daha düşük maaşlı, daha az sorumluluk alınan ve örgüt içerisinde kendilerini görünmez hale getiren daha düşük potansiyelli işlerde çalışır halde bulmaktadır. Bu düşük potansiyelli işlerde; daha az kaynağa ihtiyaç duyulduğu, daha az teknoloji kullanıldığı, daha az sayıda insan ile iletişim kurulduğu ve kısıtlı bilgi gerektiği için bu işler iş yaşamında kadınları güçsüzleştirmektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 117). Kadınların bu düşük potansiyelli işlerde niçin çalışmak zorunda kaldığı ve düşük yükselme potansiyeline sahip ikincil pozisyonlarda kadınların çalışmasını zorunlu kılan faktörlerin neler olduğu cam duvar metaforu ile açıklanmaktadır. (Murat, 2017: 12).

Sneed (2007) cam duvar metaforunu, kadın çalışanların belirli bölümlere ulaşmasını engelleyen ve sadece belirli işler veya belirli bölümlerde yoğunlaşmasına neden olan görünmez engeller olarak tanımlamaktadır. Bu görünmez engeller, kadın çalışanları çalışmayı çok arzu etseler bile belirli işler ve bölümlerden uzak tutmaktadır. Cinsiyete dayalı bu ayırım, bölümlerdeki politika ve uygulamalardaki farklılıklardan kaynaklanabildiği gibi örgüt kültüründeki farklılıklardan kaynaklı da ortaya çıkabilmektedir (Sneed, 2007: 883).

Cam duvar kavramı sıklıkla cam tavan kavramı ile karıştırılmaktadır. Fakat bu iki kavram pek çok açıdan birbirinden farklı engelleri açıklamaya yardımcı olmaktadır. Cam tavan kavramı, dikey ayrışmayı ifade ederken cam duvar kavramı yatay bir ayrışmaya odaklanmaktadır. Örneğin cam duvarlar kadın çalışanların hemşirelik gibi işkollarında yoğunlaşmasına veya kadın doktorların kadınlar için daha uygun olduğu düşünülen, çalışma koşulları daha hafif, prestiji ve maaşı daha düşük uzmanlıklara yönlendirilmesine neden olmaktadır (Gönç, 2017: 39).

Örgütsel yaşamda üst kademelere çıkışın anahtarı, işi öğrenmek için örgüt içerisinde yatay olarak bölümler arası hareketliliklerdir. Cam duvarlar, bu hareketlilikten kadın çalışanları alıkoyarak örgüt içi farklı bölümlerde çalışmanın onlara sağlayacağı bilgi ve deneyimden mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan çalışmak istediği bölüm veya pozisyonda cam duvarlar nedeni ile görevlendirilmeyen kadın çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkmakta ve bu durum kadınların iş ile ilgili performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir (Yıldız, 2017: 130).

1.6. Yapışkan Zemin

Örgütsel yaşamda, kadın ve erkek çalışanlar birbiri ile aynı özelliklere ve niteliklere sahipken ve aynı maaşı veya aynı terfi alabilecekken, kadınların maaş skalasında daha altta erkeklerin ise skalanın üstünde yer aldığı durumlar ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu durumu açıklamak için yapışkan zemin metaforu kullanılmaktadır (Booth vd., 2003: 296).

Yapışkan zemin, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük ücret almalarının ve terfi şanslarının daha az olmasının nedeni olan istihdama yönelik koşulları tanımlamaktadır (Candan, Oktay ve Kaya, 2017: 73). Ayrıca yapışkan zemin, kadın çalışanların kariyerlerinin ilk yıllarından itibaren kariyer hareketliliğinin bulunmaması durumunu ifade etmektedir (Yılmaz, 2020: 315-316). Yapışkan zemine göre, cinsiyet farklılıkları örgütsel hiyerarşide en alt seviyelerde en fazladır (Yap ve Konrad, 2009: 595) ve ücret dağılımında örgütün alt kademelerinde cinsiyetler arası ücret farkının genişlediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Arulampalam, Booth ve Bryan, 2007: 164).

Ücret dağılımının temelindeki boşluklar genişlediği zaman yapışkan zemin cam tavanın zıt senaryosu olarak görülebilmektedir (Kee, 2006. 409). Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret dağılımdaki farklılıklar cam tavanda üst kademelerde genişlerken, yapışkan zeminde ücret dağılımındaki fark alt kademelerde genişlemektedir (Arulampalam vd., 2007: 163). Diğer bir ifade ile örgütlerde düşük gelirli çalışanlar için cinsiyete dayalı maaş farklılığı yapışkan zemin ile bağlantılı iken, yüksek gelirli çalışanlar için bu farklılık cam tavan ile bağlantılıdır (Dalla Chiara, Matteazzi ve Petrarca, 2014: 4). Alt kademelerde düşük gelirli işlerde çalışan kadınlar, yapışkan zemin nedeni ile buldukları pozisyonlardan hareket edememekte ve tek seferlik aldıkları maaş artışları ile yetinmektedir. Cam tavan engeline takılan üst kademelerde çalışan kadınlar ise, kendileri ile benzer pozisyonlarda çalışan erkeklere göre ücretlendirmede adaletsizlik ile karşı karşıya kalabilmektedir.

1.7. Cam Kapı

Cam kapı metaforu, örgüt dışından üst düzey pozisyonlar için yapılan işe alımlarda karşılaşılan cinsiyetçi ayrımcılığı ifade etmektedir (Dalla Chiara vd., 2014: 4). Bu tanımda da görüldüğü üzere iş hayatında kadın çalışanların yüz yüze kaldığı engeller, sadece bir örgütte çalışırken karşılaştığı adaletsiz uygulamalar ile sınırlı değildir. Bir örgüte dâhil olma sürecinde birçok kadın çalışan işe alımda aranan niteliklere ve özelliklere sahip olmasına rağmen sadece cinsiyetinden dolayı örgütler tarafından tercih edilmeyebilmektedir. Hassink ve Russo (2010: 14) tarafından yapılan araştırma sonuçları, kadınların daha yüksek düzeydeki pozisyonlar için işe alınma olasılıklarının daha düşük, örgüt hiyerarşisinde göreceli olarak daha düşük pozisyonlar için işe alınma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmada, üst düzey pozisyonlar için örgüt dışı iş gücü temininde kadınların dışlandığı iddia edilmektedir.

Örgüt içi yükselmede camdan bir tavan ve bölümler arası geçişlerde camdan bir duvar ile karşılaşan kadın çalışanlar örgüte alım aşamasında camdan bir kapı ile karşı karşıya kalmaktadır. Hassink ve Russo (2010: 1), cam kapının kadınların kariyerler fırsatları önünde cam tavanın diğer yüzü olduğunu savunmakta ve cam kapının cam tavanı güçlendiren bir olgu olduğunu ifade etmektedirler. Cam kapı ve cam tavan metaforlarının her ikisi de kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi herhangi bir para veya kar amacı gütmeyen yaptığı faaliyetlerin daha değerli olduğu varsayımına dayanmakla birlikte cam kapıyı cam tavandan ayıran en önemli nokta, cam tavan iç terfide cinsiyet farklılıklarını ifade ederken cam kapı örgüt dışı işe alımda cinsiyet farklılıklarını ifade etmektedir (Hassink ve Russo, 2010: 14).

1.8. Kraliçe Arı Sendromu

Başarılı kadın yöneticilerin pek çoğu kariyerlerine ilişkin hikâyelerini anlatırken iş hayatında kadın olmaları nedeniyle yaşadıkları zorluklar ve haksızlıklardan bahsetmektedir. Bu acı tecrübeleri yaşayan bazı kadın yöneticiler kendileri ile benzer süreçlerden geçen yeni ve tecrübesiz hem cinslerine karşı daha yardımsever ve anlayışlı bir yaklaşım benimserken, bazı kadın yöneticiler kendilerini benzer durumdaki diğer kadın çalışanlardan uzak tutmakta ve onlardan biri değilmiş gibi örgütsel yaşamda bir kadın olarak ayakta kalmaya çalışmaktadır (Baykal, 2018: 162). Bu yabancılaşmanın bir sonucu olarak kadın çalışanların kariyerlerinde erkeklerin koyduğu engeller kadar hemcinslerinin koydukları engellerde ortaya çıkmaktadır. Bu engellerin kaynağı hemcinslerine yabancılaşarak kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticilerdir. Kraliçe arı sendromu, özellikle erkek egemen örgütlerde bireysel olarak başarılı bir kariyere sahip kadınların, diğer kadınların ilerlemesine karşı çıkma ihtimalinin yüksek olduğunu varsayımı ile ortaya çıkan bir metaforudur (Ellemers vd., 2004: 325).

Üst düzey pozisyonlara ulaştıktan sonra diğer kadınları yabancılaştıran ve dolayısı ile daha genç ve tecrübesiz kadınların hiyerarşik basamaklarda ilerlemesini engelleyen kadın yöneticileri tanımlamak için kullanılan kraliçe arı sendromu (Johnson ve Mathur-Helm, 2011: 47), örgütlerde diğer kadınlardan kendini soyutlayarak ayakta kalabileceğini düşünen kadın yöneticiler aracılığı ile gerçekleşen cinsiyet ayrımcılığının bir sonucudur. Kraliçe arı sendromu, erkek egemen örgütlerde başarılı olan kadınların statükoyu savunduklarını ifade etmektedir. Erkekler ile karşılaştırıldığında kadınlar, diğer kadınların örgüt içi ilerlemesini daha az teşvik etmekte, diğer kadınların kariyer bağlılıklarına ilişkin daha fazla cinsiyete dayalı algıya sahip olmakta ve örgütte ilerledikçe fırsat eşitliği programlarını daha az desteklemektedir (Derks, Van Laar, Ellemers ve De Groot, 2011: 1243).

Kraliçe arı sendromu, genellikle bir kadının bir örgüt veya bölümün yöneticisi olduğu ve altında kadın çalışanların bulunduğu ortamlarda görülmektedir. Bu yönetici kadınlardan bazılarının erkek yöneticilere göre daha müdahaleci ve acımasız oldukları, alt kademelerdeki kadınlara karşı empati ve destekten yoksun oldukları görülmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin sert ve dayanıklı olduklarını kanıtlamak zorunda olduklarını hissetmelerinden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte, kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticiler, diğer kadın çalışanlar ile bağ kurmamaktadır. Bunun yerine erkek çalışanlar ile çalışmayı ve erkekler ile daha fazla ilişki kurmayı tercih etmektedir. Kraliçe arılar, erkekleri kadınlardan önce ödüllendirme, destekleme ve terfi ettirme eğiliminde olmaktadır (Johnson ve Mathur-Helm, 2011: 47).

Kraliçe arı sendromu, cinsiyeti iş kimliğinde önemsiz olarak değerlendiren yönetici pozisyonunda çalışan ve diğer kadın çalışanlara göre çok daha başarılı olan kadınlar arasında görülmektedir. Kraliçe arılar, bağımsızlık ve baskınlık gibi erkeksi özelliklerini öne çıkartarak ve diğer kadınlardan farklı olduklarını vurgulayarak kendilerini diğer kadınlardan ayırmaktadır (Derks vd., 2011: 1243). Genellikle kraliçe arı sendromu görülen kadın çalışanlar; kadınsı özelliklerden çok erkeksi özelliklere sahiptir. Bu kadınlar, zihinsel veya fiziksel olarak diğer kadın çalışanlarla aralarına mesafe koymaktadır. Kraliçe arılar, erkekleri kayırcı cinsiyete dayalı uygulamaları kabul etmekte ve desteklemektedirler (Baykal, 2018: 163). Çünkü kadınların mevcut cinsiyet ayrımcılığını reddetmesi, statükoyu daha fazla meşrulaştırmaktadır (Derks vd., 2011: 1243). Diğer taraftan kraliçe arılar, tüm kadın çalışanlar ile ilişkilerini aynı şekilde düzenlememektedir. Kraliçe arılar, tecrübesiz ve başarısız dolayısı ile dişil ve evcimen kadın basamaklıbından kurtulamamış kadın çalışanlardan kendilerini uzaklaştırırken, örgüt içi sosyal ilişkilerinde kendi gibi kariyer basamaklarını tırmanmış ve başarılı kadınlara karşı daha yakın ve sıcak davranmaktadır (Baykal, 2018: 163).

Kraliçe arı sendromu, tek tek kadınlara fayda sağlasa da, başarılı kadınların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmasına da yol açmaktadır. Alt kademelerde çalışan kadınlar, yöneticiliğe terfi ve alt/orta kademelerde ücretlendirmede hem cinsleri olan yöneticilerin davranışları nedeni ile haksızlığa uğramaktadır. Bu tür davranışlar, kraliçe arıların diğer kadınlar için fırsatları iyileştirme veya astları

tarafından rol model olarak görülme olasılığını azaltmaktadır. Kraliçe arıya dönüşen kadın çalışanlar, astlarının kariyer olanaklarını kısıtlamaktadır (Derks vd., 2011: 1243-1244).

1.9. Cam Uçurum

İş hayatında her geçen gün daha fazla kadın, kariyer basamaklarını çıkarken karşılaştığı cam tavanı kırmayı başarmaktadır. Fakat bu kadın yöneticiler cam tavanı kırdıklarında cam uçurum olarak ifade edilen cinsiyet ayrımcılığının gizli bir formu ile karşı karşıya kalmaktadır. Cam uçurum, olumsuz sonuçlanma riski ile ilişkili liderlik rollerine kadın çalışanların tercihen yerleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Haslam, 2005, 83). Bruckmüller ve Branscombe'e (2010: 433) göre cam uçurum, kadınların örgütün başarılı olduğu zamanlardan ziyade kriz zamanlarında liderlik pozisyonlarına yükselme olasılığının daha yüksek olduğunu ve erkeklerin ise bu pozisyonları örgütte her şey yolunda iken elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ryan ve Haslam (2005: 81), kadın yöneticilerin üst düzey yönetici pozisyonuna gelirken erkeklere göre kendilerini riskli ve güvensiz olarak da ifade edilen cam uçurumda bulma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

Cam uçurumun ortaya çıkmasının iki önemli nedeni vardır. Bunlardan ilki istikrar eğilimidir. Örgütsel performansın başarılı olduğu dönemlerde değişime ihtiyacın olmadığına yönelik bir algı ve mevcut durumun devamı yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Erkek egemen liderlik tarihinde, başarılı zamanlarda liderlik pozisyonlarına daha fazla erkek lider seçme, kriz dönemlerinde ise işleri tersine çevirmek için gereken dönüşümü sağlamanın bir yolu olarak kadın lider seçme eğilimi bulunmaktadır (Bruckmüller ve Branscombe, 2010: 435). Erkekler istikrarın devamlılığını temsil ederken, kadınlar değişimi temsil etmektedir (Akbaş ve Taner, 2017: 197). Cam uçurumun ortaya çıkışındaki ikinci önemli neden cinsiyet ve liderlik ile ilgili basmakalıp düşüncelerdir. Liderler genellikle erkek olduğu için liderlik ve liderin nasıl olması gerektiği yönünde kalıplar bulunmaktadır. Çünkü liderlik tarih boyunca erkek ile ilişkilendirilmiş ve ilişkilendirilmeye devam etmektedir. Çoğu kişi için "tipik yönetici" ile tipik erkek" birçok özelliği ile benzerlikler taşımaktadır (Bruckmüller ve Branscombe, 2010: 435).

Örgütlerde mali yapının kötüleştiği ve performansın gerilediği sorunlu örgütsel şartların olduğu durumlarda liderlik pozisyonuna getirilen kadın yöneticiler, cam uçurumun tepesine yerleştirilmektedir (Ryan ve Haslam, 2005: 87). Cam uçurum, erkek yöneticileri riskli liderlik kadrolarında başarısız olmalarını engellerken, kadın yöneticileri başarısızlığa itmektir. Kadın yöneticiler kötü gidişatı tersine çeviremediği takdirde, kötü gidişatın sorumluluğu kadınlara atfedilmektedir. Bu durum, kadınların iyi yönetici olamayacakları algısının oluşmasına zemin hazırlamakta ve iş hayatında kadınların gücünü ve yetkinliğini sınırlandırmaktadır (Akbaş ve Uyar, 2017: 15; Kartepe ve Arıbaş, 2017: 14). Ahlas (2020: 89) bu durumun ataerkil kültürün bir sonucu olarak kadınlara yönelik bir suçlama mekanizması olduğunu ifade etmektedir.

Yöneticilik performansını ve önemli üst düzey pozisyonlara kadın çalışanların yükselmesini konu alan örgüt hiyerarşisindeki dikey bir engel olarak cam uçurum, açık bir şekilde adaletsiz ve eşitlikten uzak cinsiyetçi bir yaklaşımdır. Cam uçurum ile karşı karşıya kalan kadın yöneticilerin örgütten ayrılma olasılıkları daha yüksektir (Sabharwal, 2013: 402). Bu nedenle kadın yöneticiler ya cam uçurumdan düşmemek için stratejiler geliştirecek ve konularını koruyacak ya da başarısız ve yıpranmış bir yönetici olarak işinden ayrılmak zorunda kalacaktır (Akbaş ve Taner, 2017: 203).

2. METAFORLARIN DEĞERLENDİRMESİ

Kadınlar, kariyerleri boyunca sadece cinsiyetleri nedeni ile birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar, örgüt içerisinde farklı uygulamalarda ve süreçlerde ortaya çıkabilmektedir. Kimi zaman işe giriş aşamasında, kimi zaman ücretlendirmede kimi zamanda terfi ve yükselme mekanizmalarında cinsiyete dayalı ayrımcılık kendini göstermektedir. Örgüt içerisinde farklı hiyerarşik basamaklarda ve farklı uygulamalarda kadınların karşısına çıkan çeşitli engeller olduğu için tek bir metaforun bu engelleri

açıklaması mümkün değildir. Bu nedenle farklı boyutları ile engelleri açıklamak amacı ile birçok metafor üretilmiştir. Bu çalışmada, metaforlara ilişkin önceki bölümlerde yapılan açıklamalar ışığında engellerin konuları, engelle karşılaşan grubun kim olduğu ve engellerin yönüne bağlı olarak metaforlar arasında karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırma, Tablo 1’de gösterilmektedir.

Literatürde ortaya konan metaforlara bakıldığında, kadınların örgüt hiyerarşisinin farklı basamaklarında ve örgütteki çeşitli uygulamalarda veya süreçlerde birçok engel ile karşılaştığı görülmektedir. Bu engelleri vurgulamak için sıklıkla “var olan ama görülemeyen” bir nesne olarak “cam” kavramını içeren metaforlar kullanılmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların kariyerleri boyunca karşılaştıkları engelleri somutlaştırmak için genellikle örgütün organizasyon yapısı bir binaya benzetilmekte ve metaforlarda engeller “tavan”, “merdiven”, “kapı”, “duvar” ve “zemin” gibi binaya özgü kavramlar ile ilişkilendirilmektedir.

Metaforlar ile ilgili diğer önemli bir noktada, engellerin hangi konularda yoğunlaştığıdır. Kadın çalışanların örgüt yaşamında karşılaştıkları engellere yönelik üretilen metaforların odak noktasında işe alım süreci, ücret sistemi ve terfi mekanizmaları yer almaktadır. Özellikle metaforlar, kadın çalışanların örgüt içerisinde dikey ve yatay yönlü hareketliliğini kısıtlayan ve kariyerlerini geliştirmelerinin önünde ortaya çıkan bariyerleri açıklamak için kullanılmaktadır.

Tablo 1: Metaforlara İlişkin Karşılaştırmalar

Metafor	Engelin Konusu	Engel İle Karşılaşan Grup	Engelin Yönü
Cam Tavan	•Üst Düzey Yöneticiliğe Terfi •Üst Düzey Yöneticilerde Ücretlendirme	Yönetici ve Yönetici Adayı Kadın Çalışanlar	Dikey
Beton Tavan	•Orta ve Üst Düzey Yöneticiliğe Terfi	Etnik Kökeni Farklı Olan Kadın Çalışanlar	Dikey
Cam Yürüyen Merdiven	•Erkek Çalışanların Terfi ve Ücretlendirmede Sağladığı Avantajlar	Alt Kademelerde Çalışan Kadınlar	Dikey
Sızdıran Boru	•Kariyer Devamlılığı	Tüm Kadın Çalışanlar	Dikey ve Yatay
Cam Duvar	•Bölümler Arası Geçiş •Düşük Potansiyelli İşlerde İstihdam	Alt Kademelerde Çalışan Kadınlar	Yatay
Yapışkan Zemin	•Alt Kademelerde Ücretlendirme •Kariyer Hareketliliği	Alt Kademelerde Çalışan Kadınlar	Dikey ve Yatay
Cam Kapı	•Yönetici Pozisyonu İçin İşe Alım	İş Başvurusu Yapan Kadın Yönetici Adayları	Dikey
Kraliçe Arı Sendromu	•Üst Düzey Yöneticiliğe Terfi •Alt ve Orta Kademelerde Ücretlendirme	Alt Kademelerde Çalışan Kadınlar	Dikey
Cam Uçurum	•Üst Düzey Yöneticiliğe Terfi •Yöneticilik Performansı	Üst Düzey Kadın Yöneticiler	Dikey

Cam tavan, beton tavan, cam kapı ve cam uçurum; genellikle üst düzey yönetici ve yönetici adayları kadın çalışanların karşılaştıkları engellere yönelik üretilen metaforlardır. Cam duvar, cam yürüyen merdiven, yapışkan zemin ve kraliçe arı sendromu; alt ve orta kademelerde görev alan kadın çalışanların karşılaştıkları engellere yönelik ortaya çıkmış metaforlardır. Ayrıca cam tavan, beton tavan, cam yürüyen merdiven, cam kapı, kraliçe arı sendromu ve cam uçurum; örgütsel hiyerarşide dikey yönlü engelleri temsil etmektedir. Sızdıran boru ve yapışkan zemin örgüt hiyerarşisi içinde hem dikey yönlü hem de yatay yönlü engelleri ifade etmektedir. Cam duvar ise örgütsel hiyerarşideki yatay geçişlere yönelik engelleri açıklamaktadır.

SONUÇ

Örgütsel düzeyde cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması ancak eşitsizlik kaynağının ne olduğunun doğru olarak anlaşılması ile mümkündür. Cinsiyet eşitsizliğine maruz kalan grupların başında gelen kadın çalışanların karşılaştıkları engelleri tespit etmek bu noktada kilit rol oynamaktadır. Bu çalışmada,

literatürde yer alan kadın çalışanların örgüt yaşamında karşılaştıkları engellere yönelik üretilen “cam tavan”, “beton tavan”, “cam yürüyen merdiven”, “sızdıran boru”, “cam kapı”, “cam duvar”, “yapışkan zemin”, “kraliçe arı sendromu” ve “cam uçurum” olmak üzere dokuz metafor ele alınmış ve bu metaforların benzerliklerine ve farklılıklarına yönelik karşılaştırma yapılmıştır.

Yapılan değerlendirme, kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engellerin tek bir metafor altında toplanmadığını ve farklı hiyerarşik basamaklar ve/veya farklı uygulamalarda ortaya çıkan her bir engel için ayrı bir metafor geliştirildiğini göstermektedir. Bu uygulamalar içerisinde işe alım süreci, ücret sistemi ve terfi mekanizmaları olmak üzere üç uygulamada metaforlar yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan metaforların geliştirildiği engeller ile karşı karşıya kalan gruplara bakıldığında; her metaforun üzerinde durduğu kadın çalışan grubunun birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Metaforlarda kullanılan kelimeler arasında “cam” kelimesi öne çıkmaktadır. Cam tavanda, cam duvarda ve cam yürüyen merdivende olduğu gibi görünmeyen ama var olduğu bilinen engelleri vurgulamak için metaforlarda “cam” kavramı kullanılmaktadır. Ayrıca “tavan”, “kapı”, “zemin”, “duvar” ve “merdiven” gibi bir binaya ait unsurlar aracılığı ile örgütün organizasyon yapısı bir binaya benzetilerek metaforlar geliştirilmiştir. Sonuç olarak, kadın çalışanların örgüt yaşamında karşılaştıkları engeller için kullanılan metaforlar; kelime yapıları ve odaklandıkları uygulama ve süreçler itibari ile benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan metaforlar arasında engel ile karşılaşan kadın çalışan grubu, engelin yönü ve örgütsel hiyerarşide ortaya çıktığı basamak açısından farklılıklar bulunmaktadır.

Son olarak, literatürde kadın çalışanların örgüt yaşamında karşılaştıkları engellere yönelik metaforları tek tek ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen, bu metaforları bir bütün olarak değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın konu ile ilgili geçmiş dönemlerde yapılan çalışmalardan farklılaştığı ve literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahlas, F. (2020). Ataerkil kültürün ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir sonucu: Cam uçurum. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 83-95.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akbaş, G. ve Uyar, E. (2017). Çalışan kadınların önündeki görünmez engeller. *PİVOLKA*, 7(24), 13-16.
- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam uçurum’un ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akdağ, G. ve Üçyıldız, U.H. (2020). Seyahat acentası çalışanlarının cam tavan sendromu algılamaları: Ege Bölgesi seyahat acentalarında bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2640-2654.
- Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2017). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli!. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.
- Akdemir, S., Özaktaş, F.D. ve Aksoy, N. (2019). Türkiye’de ve seçilmiş ülkelerde kadının işgücü piyasasındaki yeri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 43(Güz), 184-202.
- Akdöl, B. ve Menteş S.A. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü. *BMIJ*, 5(3), 859-879.
- Albrecht, J., Björklund, A., ve Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden?. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-177.
- Arulampalam, W., Booth, A.L. ve Bryan, M.L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *ILR Review*, 60(2), 163-186.
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Bielby, W.T. ve Baron, J.N. (1986). Men and women at work: Sex segregation and statistical discrimination. *American Journal of Sociology*, 91(4), 759-799.
- Blickenstaff, J.C. (2005). Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter?. *Gender and Education*, 17(4), 369-386.
- Booth, A.L., Francesconi, M. ve Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322.

- Bruckmüller, S. ve 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.
- Budig, M.J. (2002). Male advantage and the gender composition of jobs: Who rides the glass escalator?. *Social Problems*, 49(2), 258-277.
- Cabrera, E.F. (2009). Fixing the leaky pipeline: Five ways to retain female talent. *People & Strategy*, 32(1), 40-46.
- Candan, H., Oktay, E. ve Kaya, T.P. (2017). Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Karaman ili kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science*, 13(4), 889-917.
- Catalyst. (2021). Women CEOs of the S&P 500 (List). <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/> adresinden 13.07.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Dalla Chiara, E., Matteazzi, E. ve Petrarca, I. (2014). From the glass door to the glass ceiling: An analysis of the gender wage gap by age groups. *ECINEQ*, 347, 1-48.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. ve De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. ve Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- EUROSTAT. (2021). Gender pay gap in unadjusted form. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en adresinden 07.07.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Galloway, B.J. (2016). Shattering the concrete ceiling: Exploring the moderating effects of mass media messages as it relates to the perceived self-efficacy of african-american women. Yüksek Lisans Tezi, The University of Alabama, Alabama.
- Gasser, C.E. ve Shaffer, K.S. (2014). Career development of women in academia: Traversing the leaky pipeline. *The Professional Counselor*, 4(4), 332-352.
- Gönç, T. (2017). Türkiye'de erkek hemşire olmak: Avantajlar ve dezavantajlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(1), 35-76.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Hassink, W.H.J. ve Russo, G. (2010). The glass door: The gender composition of newly-hired workers across hierarchical job levels. *IZA Discussion Papers*, 4858, 1-27.
- Henley, W.R. (2010). Concrete ceiling phenomena: Senior leadership progression of african american women within the intelligence community. University of Phoenix, Phoenix.
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.
- Johnson, Z. ve Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: A south african study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-56.
- Karakuş, H. (2016). Delik boru: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 53(Winter II), 533-556.
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N.N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31, 7-23.
- Kee, H.J. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the australian gender pay gap. *Economic Record*, 82(259), 408-427.
- Murat, G. (2017). Sürdürülebilir kalkınma 2030 gündemi bağlamında çalışma hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılık. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 7-36.
- Murrell, A.J., Blake Beard, S., Porter, D.M. ve Perkins Williamson, A. (2008). Interorganizational formal mentoring: Breaking the concrete ceiling sometimes requires support from the outside. *Human Resource Management*, 47(2), 275-294.
- Örücü, E., Kılıç, K. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.

- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: Women scientists in academia. *Journal of Animal Science*, 74(11), 2843-2848.
- PWC. (2021). Çalışma hayatında cinsiyet ve ücret eşitliği. <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/calisma-hayatinda-cinsiyet-ve-ucret-esitligi.pdf> adresinden 13.07.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Ragins, B.R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Ryan, M.K. ve Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal Of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Sneed, B.G. (2007). Glass walls in state bureaucracies: Examining the difference departmental function can make. *Public Administration Review*, 67(5), 880-891.
- TÜİK. (2021). Toplumsal cinsiyet istatistikleri. <https://kutuphane.tuik.gov.tr/yordambt/yordam.php#> adresinden 01.07.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Tükeltürk, Ş.A. ve Perçin, N.Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Williams, C.L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “Female” professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Wingfield, A.H. (2009). Racializing the glass escalator: Reconsidering men's experiences with women's work. *Gender & Society*, 23(1), 5-26.
- WSJ. (2020). Where are all the women CEOs?. <https://www.wsj.com/articles/why-so-few-ceos-are-women-you-can-have-a-seat-at-the-table-and-not-be-a-player-11581003276> adresinden 07.07.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Yap, M. ve Konrad, A. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling?. *Industrial Relations*, 64(4), 593–619.
- Yerlikaya, B., Giray Yakut S. ve Öcal, A. T. (2021). Bireylerin sosyodemografik özelliklerinin çalışma hayatında kadına bakış açılarına etkisinin analizi: Türkiye örneği. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(40), 19-62.
- Yıldız, S. (2017). Toplumsal cinsiyetin şirketlere yansımada ortaya çıkan ayrımcılık kavramlarının ardılları üzerine bir model önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 121-138.
- Yılmaz, S.E. (2020). Eğitim kurumlarındaki kadınların idari pozisyonlarda başarısızlık algısını yaratan engeller üzerine nitel bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 310-333.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

Women employees, who are the first group that comes to mind when it comes to gender inequality at the organizational level, can be unfairly treated in their career journeys as a result of unfair practices and processes in the organizational life just because they are women, and they may face many obstacles while building their careers. Various metaphors have been produced in the management literature to highlight these barriers. The aim of this review is to examine these metaphors produced for the obstacles women face in organizational life in the light of the literature and to evaluate the similarities and differences of these metaphors.

Methodology

In this study, nine metaphors; "glass ceiling", "concrete ceiling", "glass escalator", "leaky pipeline", "glass wall", "sticky floor", "glass door", "queen bee syndrome" and "glass cliff" are examined. In this study, in the light of the explanations made in the previous chapters on metaphors, a comparison was made between nine metaphors depending on the subjects of the obstacles, who the group facing the obstacle was, and the direction of the obstacles.

Findings

The comparison of nine metaphors is shown in Table 1.

Table 1: Comparisons of Metaphors

Metaphor	Subject of the Obstacle	Group Encountering Obstacles	Direction of Obstacle
Glass Ceiling	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion to Senior Management • Remuneration of Senior Managers 	Manager and Manager Candidate Female Employees	Vertical
Concrete Ceiling	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion to Middle and Senior Management 	Women Employees of Different Ethnicity	Vertical
Glass Escalator	<ul style="list-style-type: none"> • Advantages of Male Employees in Promotion and Remuneration 	Women in Lower Levels	Vertical
Leaky Pipeline	<ul style="list-style-type: none"> • Career Continuity 	All Female Employees	Vertical and Horizontal
Glass Wall	<ul style="list-style-type: none"> • Transition Between Departments • Employment in Low Potential Jobs 	Women in Lower Levels	Horizontal
Sticky Floor	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneration at Lower Tiers. • Career Mobility 	Women in Lower Levels	Vertical and Horizontal
Glass Door	<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment for a Manager Position 	Women Applying for a Managerial Position	Vertical
Queen Bee Syndrome	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion to Senior Management • Remuneration at Lower and Middle Tiers. 	Women in Lower Levels	Vertical
Glass Cliff	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion to Senior Management • Managerial Performance 	Senior Women Executives	Vertical

The result of the evaluation shows that the obstacles faced by women employees in organizational life arise in different hierarchical steps and in different applications, and therefore there is no single metaphor covering all obstacles. Instead, a different metaphor was produced for each obstacle.

When we look at the words in the metaphors, it is seen that the concept of "glass" is used in the metaphors produced in order to emphasize the invisible but existing obstacles. In addition, the organizational structure of the organization is likened to a building, and metaphors have been developed over the elements of a building such as "ceiling", "door", "floor", "wall" and "stairs". Metaphors generally concentrate on the barriers in three implementations: the recruitment process, the wage system, and the promotion mechanisms. In particular, metaphors are used to explain the barriers that restrict the vertical

and horizontal mobility of female employees within the organization and that appear in front of their career development. However, female employees with different characteristics and qualifications face the obstacles in which metaphors are developed.

Glass ceiling, concrete ceiling, glass door and glass cliff are generally produced for the obstacles faced by female employees of senior managers and managerial candidates. Glass wall, glass escalator, sticky floor and queen bee syndrome are metaphors for the obstacles faced by female employees working at lower and middle levels. Also glass ceiling, concrete ceiling, glass escalator, glass door, queen bee syndrome and glass cliff; represents vertical barriers in the organizational hierarchy. Leaky pipeline and sticky floor represent both vertical and horizontal barriers within the organizational hierarchy. The glass wall explains the obstacles to horizontal transitions in the organizational hierarchy.

Conclusion and Discussion

Elimination of gender inequality at the organizational level is only possible with a correct understanding of the source of inequality. Identifying the barriers faced by female employees, who are among the leading groups exposed to gender inequality, plays a key role at this point.

Metaphors used for the obstacles faced by female employees in organizational life; they are similar in terms of their word structures and the practices and processes they focus on. On the other hand, there are differences among the metaphors in terms of the female employee group facing the obstacle, the direction of the obstacle and the step in the organizational hierarchy.

Finally, although there are studies in the literature that deal with the metaphors of the obstacles faced by female employees in organizational life, there is no study that evaluates these metaphors as a whole. For this reason, it is thought that this study differs from previous studies on the subject and contributes to the literature.