



# CAM TAVANLAR

PROF. DR. SUNA BAŞAK\*

## Giriş

**T**oplumsal cinsiyet eşitliği, tüm toplumsal kurumlarda ve süreçlerde dişil ve erilin mevcut kaynaklara, fırsatlara ve güce ulaşmada ve bunları kullanmadaki eşitliğini ifade eder. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ise "... bir toplumdaki kadınlar ve erkekler arasındaki durum, güç ve saygınlık farkı" (Giddens 2008: 438) olarak tanımlanır. Bir başka ifade ile dişil ve erilin mevcut kaynaklara, fırsatlara ve güce ulaşmada ve bunları kullanmadaki eşitsizlik konumunu anlatır. Son yıllarda toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ortaya çıkaran ve besleyen nedenler konusunda zengin bir literatür oluşmuştur. Sosyal bilimlerde özellikle; sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve iktisat biliminin bu konuyla ilgili geliştirdiği birçok terim vardır. Bu çalışmada toplumsal cinsiyet eşitsizliği, "cam tavan" (glass ceiling) kavramı bağlamında ele alınmıştır.

Özellikle kadın bakış açısından hareketle yapılan pek çok araştırma, ataerkil anlayışla cinsler arasındaki eşitsizliğin yapılandırılışında, cinsiyet (sex) temelinde erkeğin kadına; toplumsal cinsiyet (gender) temelinde ise erilin dişile üstünlüğünü kurgulayacak biçimde ayrıştırıldığını göstermektedir. Bu durum, kadının (dişilin), önce "öteki"leştirilip sonra üzerinde tahakküm kurulmasına ve bunun sonucu olarak da kadın bakış açısının yok sayılarak farklı deneyimlerin göz ardı edilmesine

\* Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi.

kadınlar örgüt ve meslek hiyerarşilerinde alt tabakalarda yoğunlaşmaktadır; erkeklerle karşılaştırıldıklarında daha az kazanç, otorite ve meslekte ilerleme olanaklarına sahiptirler.

ve ikincilleştirilmesine sebep olmaktadır (Serdaroğlu 2008: 18). Feministlerin bu kurulumu/kurguyu tespit ve analize yönelik araştırmalarında kullandıkları en temel kavramlardan biri de “cam tavanlar”dır.

Yapılan araştırmalar, kadınların daha fazla iş hayatına katılmaya başladıklarını, daha iyi işlerde çalışmaya başladıklarını ve eğitim imkânlarından daha fazla faydalanmaya başladıklarını göstermektedir. Çalışan kadınların aleyhlerine olan eşitsizliklerde meydana gelen iyileştirmelere ve kadınların beşeri sermayelerine yapılan yatırımlara rağmen, pek çok araştırmacı bu gelişmeleri yeterli bulmamaktadır.

Bu araştırmacıların ifade ettikleri gibi, tüm kadınları homojen bir grup olarak tanımlayıp tasnif eden genellemeci beşeri sermaye yatırımlarına ve getirilerine odaklı yorumlanan istatistiklerin

dışına çıkılarak bakıldığında, kadınların durumunun arzulanan düzeyde olmadığı meydana çıkmaktadır. Mesela Davies ve Ann (1998: 339-341)’in kadın çalışmalarının sonuçlarından hareketle bildirdiğine göre, kadınlar örgüt ve meslek hiyerarşilerinde alt tabakalarda yoğunlaşmaktadır; erkeklerle karşılaştırıldıklarında daha az kazanç, otorite ve meslekte ilerleme olanaklarına sahiptirler. Ayrıca sürekli olarak görünmez engellerle, bir başka ifadeyle cam tavanlarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar.

Genellemeci anlayışla verileri toplanan ve dökümü yapıp kadınların çalışma hayatıyla ilgili sonuçlara varılan ve dolayısıyla da çeşitli kamu politikalarının geliştirilmesinde kullanılan istatistiklerin ve bu istatistiklere dayanan araştırmaların eksik yönü, görünmez engeller olarak tanımlanan cam tavanları ortaya çıkarmaması; bir diğer eksik yönü ise, çalışma hayatındaki başarısızlıkları açıklamak için daha çok beşeri sermaye odaklı bir yaklaşımı benimsiyor ve izliyor olmalarıdır (Başak 2008: 4).

Beşeri sermaye kuramının temel argümanı, daha donanımlı aktörlerin ve dolayısıyla kadınların daha başarılı olacağı şeklindedir. Bu argümanı temel alarak yapılan araştırmaların sonucunda, kadınların genel olarak eğitim düzeylerinin, gelirlerinin ve yaptıkları işlerin çeşitliliğinin artmakta olduğunu söyleyebiliriz. Ancak ortaya çıkan ve kadınların çalışma hayatındaki yerlerini anlamamıza ve açıklamamıza yarayan bu fotoğraflar, genellikle çözümlülüğü düşük fotoğraflardır. Dolayısıyla da bu fotoğraflar, sosyal bilimcilere arzulanan ayrıntıları vermekten uzaktırlar (Başak, 2008: 4).

İktisatta toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ilişkin beşeri sermaye kuramına getirilen eleştirileri, sosyolojide feminist yaklaşım içinde yer alan liberal feminizme yöneltilen eleştirilerle birlikte düşünmek mümkündür. Beşeri sermaye kuramının, kadınların az para kazandıran, tek düze, yarı zamanlı ve geleceği belli olmayan işlerde yoğunlaşmasının nedenini; kadınların kendi özgür bireysel tercihleri ile açıklamaktadırlar ve bu açıklama “iktisatta kurumcu yaklaşım tarafından eleştirildiği” (Palaz 2002: 92) gibi, sosyolojide de radikal feministler tarafından eleştirilmiştir.

Liberal feministler toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini tıpkı beşeri sermaye teorisyenleri gibi sistemin ya da yapının bir parçası olarak görmezler. Onlar, kadınların beşeri sermaye donanımlarının arttırılarak ve onları var olan sistem içinde çalıştırılarak, aşamalı iyileştirme yapmaya çalışırlar. Eğitim ve başka demokratik araçlar yoluyla kadınlara fırsat eşitliğini sağlayıp, korumak ve kadınları erkeklerle eşit donanuma yükseltmek liberal feministlerin hedefidir. Liberal feministler, radikal feministler tarafından toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin temel nedenlerini ele almada başarısız olmakla suçlanmışlardır. Radikal feministler, beşeri sermaye teorisyenlerinin aksine kadınların ikincil işlerde yer almasının ve yoğunlaşmasının bireysel tercihlerinin bir sonucu olarak görmezler. Radikal feministlere göre, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin sebebi ataerkil sistem, değer yargıları ve yerleşik kabullerdir; yani toplumda var olan ve kadınlara engel teşkil eden cam tavanlardır. Kadınların erkeklerle aynı donanımlara sahip oldukları takdirde, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin ortadan kalkacağına ilişkin açıklama, toplumsal cinsiyet eşitsizliği olgusunun bir boyutunu (kadın ya da erkek bireylerin kazanılan niteliklerinin eşitlenmesini) açıklamış (Başak 2008: 6); ancak diğer boyutunda yani ilişkilerde neler yaşandığını açıklamada yetersiz kalmıştır. Kadınların aleyhine işleyen görünmez engeller/cam tavanlar bu meselenin özünü teşkil etmiştir.

İş yaşamında kadınların konumu ile ilgili olarak “cam tavanlar” kavramının incelendiği bu makalede; kavramın tanımları, cam tavanları açıklamaya yönelik teorik yaklaşımlar, cam tavanları yaratan ya da devam ettiren sosyal ve örgütsel faktörler, cam tavanlar ile ilgili analizlere yönelik metodolojik görüşler ve son olarak da, cam tavanların kaldırılmasında öne sürülen teklifler ele alınmıştır.

### 1) Cam Tavanlar ve Cam Asansörler

Ekonomi ve sosyolojide, iş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda büyük bir inceleme alanı, “cam tavanlar” kavramı etrafında gelişmiştir. Cam tavan metaforu, ilk olarak 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından, “örgütsel hiyerarşilerde, yüksek yöneticilik düzeyinin hemen altında yer alan ve kadınların bu seviyeye yükselmelerini engelleyen ya da kısıtlayan bir engel”i ifade etmek üzere kullanılmıştır (Dreher 2003: 542). Metaforun altında yatan temel kavram kısaca, “kadınların dikey hareketliliği önündeki tıkanma” (dikey ayrışma) olarak da

Morrison ise cam tavanları, “kadınların belirli bir düzeyin üstüne çıkmasını engelleyen görünmez bariyerler” olarak tanımlar

ifade edilebilir (Yamagata vd. 1997: 571). Morrison ise cam tavanları, “kadınların belirli bir düzeyin üstüne çıkmasını engelleyen görünmez bariyerler” olarak tanımlarken; bu bariyerin bir *grup* olarak kadınlara, *kadın oldukları için* uygulandığını vurgulamaktadır (Baxter ve Wright 2000: 275-276). Kadınların kariyerleri açısından cam tavan, özellikle evli ve çocuklu kadınların, iş yaşamında erkek meslektaşlarına göre daha az terfi ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır (Aytaç 2001: 8).

Cam tavanlar kavramı, 90’ların ortalarına gelindiğinde iki yöne doğru genişletilmiştir: Kavram bir yandan kadınların yanı sıra, ırk ve etnik azınlıkları da kapsamaya başlarken; diğer yandan da yalnızca üst düzey yönetim mevkilerini değil, her düzeyde yönetim ve karar mekanizmalarını kapsayacak şekilde kullanılmaya başlamıştır. Dolayısıyla kavram en geniş anlamda, işverenlerin, kadınların ve azınlıkların alt düzey otorite konumlarına gelmelerine izin verdiklerini; ancak daha fazla kontrol sahibi olabilecekleri yüksek pozisyonlara ulaşmalarına daha az izin verdiklerini ifade etmektedir (Eliot ve Smith 2004: 366).

Ayrıca Baxter ve Wright (2000: 275, 278), genel olarak cam tavanlar görüşünün içerdiği bir alt hipoteze işaret etmektedir: Bu hipoteze göre, kadınların yükselmesi önündeki bariyerler, kadınlar hiyerarşide yükseldikçe artmaktadır. Başka bir deyişle, kadınların hiyerarşi kademelerinde yükselme oranları erkeklerle kıyaslandığında, hiyerarşi düzeyi yükseldikçe düşmektedir.

Kadınların yükselmelerinin önündeki bariyerler aşağıda kavram tablosunda sunulan on üç özellikle belirtilmiştir.

## Kadınlara Atfedilen Özellikler

Pozitif Özellikler	Negatif Özellikler	Diğer Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bakım, yetiştirme (çocuk ve yaşlılara yönelik) konusunda doğal yetenek</li> <li>● Ev işlerine benzer işlerde beceri ve tecrübe</li> <li>● Daha yetkin el mahareti</li> <li>● Daha dürüst olma hali</li> <li>● Daha çekici fiziksel görünüş</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Başkasının yönlendirmesine açık olmama</li> <li>● Daha az fiziksel güce sahip olma</li> <li>● Bilim ve matematikte daha az yetenekli olma</li> <li>● Seyahat etmeye daha az istekli olma</li> <li>● Fiziksel tehlikeye maruz kalma ve fiziksel güç kullanma konularında da daha az gönüllü olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emir almaya yatkınlık</li> <li>● İşle ya da çalışma koşullarıyla ilgili hiç şikâyet etmeme</li> <li>● Monoton ve tekrara dayalı işlerde parçalı işlerde büyük sabr gösterme</li> </ul>

*Kavram tablosu Lordoğlu ve Özkaplan (2005: 256-257)'deki bilgilerden derlenerek oluşturulmuştur.*

Kadınlara atfedilen bu özelliklerden hareketle oluşturulan önyargılar, kadınların toplumsal hareketliliğine set çekerler. Blau (aktaran Lordoğlu ve Özkaplan: 258). Cinsiyete dayalı ayrımcılığın belirlenmesinde en önemli zorluklardan birinin de işyerindeki bu görünmez engeller olduğunu belirtir.

## İşyerinde Görünmez Engeller

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>aile fotoğrafı erkeğin masasında</b> aman tanrım, ne kadar ciddi, sorumluluk sahibi bir erkek!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>aile fotoğrafı kadının masasında</b> hummm! ailesi mesleğinden önde geliyor!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>erkeğin masası çok dağınık</b> çok çalışkan ve işine düşkün bir adam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>kadının masası çok dağınık!</b> mutlaka düzensiz bir kadın!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor</b> mutlaka işteki en son değişimleri konuşuyordur...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor...</b> mutlaka kaytarıyordur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>erkek yerinde yok...</b> bir toplantıda olmalı...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>kadın yerinde yok...</b> mutlaka alışverişe gitmiştir!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>erkek evleniyor</b> daha düzenli ve kararlı olacaktır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>kadın evleniyor</b> hamile kalıp işi bırakacaktır</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>erkek iş seyahatine çıkacak</b> kariyeri için iyi bir fırsat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>kadın iş seyahatine çıkacak</b> acaba kocası ne der?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor</b> fırsatları iyi değerlendirir!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor</b> kadınlara güvenilmez!</li> </ul>

*Blau'dan (aktaran Lordoğlu ve Özkaplan 2005: 259).*

Yukarıdaki tablo bize, işyerinde aynı davranışı gösteren kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyete ilişkin önyargılardan dolayı farklı algılandıklarını göstermektedir. Aynı davranışın kadın için farklı, erkek için farklı algılanışı özellikle de kadınlara yönelik geliştirilen olumsuz önyargılar, kadın ve erkekleri farklı resmi ve gayri resmi değerlendirmelere maruz bırakmaktadır. Psikoloji biliminde önyargılar olarak isimlendirilen bu olgu sosyoloji ve ekonomide “cam tavan” terimi ile daha geniş bir ilişki örgüsü etrafında ele alınmıştır.

Cam tavanlar kavramına paralel olarak Williams (1992), “cam asansörler” kavramını kullanmıştır. Bu metafor ise, genellikle kadınların ağırlıkta olduğu, “kadın mesleği” olarak görülen; hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, kütüphanecilik, sosyal hizmetler gibi alanlarda çalışan erkeklerin, ilerleme olanakları bakımından avantajlı durumda olduklarını ifade etmektedir. Bu mesleklerde çalışan erkekler, genellikle mesleğin dışından olan bireyler tarafından önyargılara maruz kalsalar da, kadınların erkek-egemen mesleklerde yaşadıkları deneyimlerin aksine, kariyerleri açısından yapısal avantajlarla karşılaşmaktadırlar.

## 2) Cam Tavanları Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

İş yaşamında toplumsal cinsiyete bağlı fırsat eşitsizliği ile ilgili görüşleri Dreher, “arz-tarafı” (supply-side) ve “talep-tarafı” (demand-side) teoriler olarak başlıca iki grupta toplamıştır. Buna göre, birinci gruptaki teoriler, kadın ve erkek yöneticileri birbirinden ayırdığı düşünülen beceri ve motivasyon faktörlerine işaret etmektedir. Cam tavanları açıklamaya yönelik tüm arz-tarafı görüşler, kadın ve erkekler arasında, kadınların yüksek yönetim düzeylerine ilerlemelerini engelleyen nitelik farkları olduğunu ileri sürmektedirler. Bu görüşler de Dreher’e göre, aşağıdaki gruplara ayrılmaktadır (Dreher 2003:543):

**Beşeri Sermaye Teorileri:** Bu teorilere göre, cam tavanların var olmalarının sebebi, kadınların eğitim ve kariyer bakımından erkeklere göre daha az beşeri sermaye biriktirebilmeleridir.

**Cinsiyet Rollerini Sosyalleşme Teorileri:** Yaşamın erken dönemlerinde yaşanan cinsiyet rollerini sosyalleşme, toplumsal cinsiyete göre farklılaşan ve iş yaşamında erkeklerin lehine olan yöneticilik tarzlarının benimsenmesine sebep olmaktadır.

Bir diğer görüşe göre de kadınlar, genellikle kendilerinden yaşça büyük ve daha fazla iş deneyimine sahip olan erkek partnerler seçmektedirler. Erkek partner büyük olasılıkla daha yüksek gelire de sahip olduğu için; kadınlar genellikle erkeğin kariyerinin ilerlemesini teşvik etmeye eğilimlidirler.

**Arz-tarafı teoriler:** Dreher (2003: 543)’e göre, kariyer sahibi olmakta kadın-erkek farklılıklarının anlaşılmasında rol oynamış olsalar da, ampirik kanıtlara bakıldığında, neden az sayıda kadının üst düzey yönetim mevkilerine erişebildiğini açıklamada yetersiz kaldıkları görülmektedir. Öte yandan talep-tarafı (ya da yapısal) teorileri ise Dreher ikiye ayırmıştır:

**Sosyal Temas (Social Contact) Teorileri:** Bu yaklaşım Blau ve Kanter’in teorileriyle şekillenmiştir. Kanter, azınlık grubu üyelerinin, çoğunluğun birtakım davranışları yüzünden dezavantajlı durumda kaldıklarını ileri sürmüştür. Örneğin, çoğunluk grubu üyeleri, kendileri ile azınlık grubu üyeleri arasındaki farklılıkları abartarak, azınlıkları birtakım kalıplar (stereotipler) olarak görme eğilimindedirler. Bu durum, azınlık konumunda olanların sosyal izolasyon, performans baskısı ve rol beklentilerine uyma baskısı altında kalmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca Kanter’e göre, cinsiyet oranları daha dengeli duruma geldikçe, azınlık üyeleri; koalisyonlar ve birlikler oluşturarak grup üyelerini etkileyebilecek konuma gelirler. Böylece, daha dengeli gruplarda azınlık üyeleri; yöneticilik pratiklerini, kendi başarı ve fırsatlarını geliştirebilecek yönde etkileme potansiyeline sahip olurlar (Dreher 2003: 544). Kanter’in koalisyon oluşturma ve kültürel değişim hakkındaki bu görüşlerinin cam tavanları anlamak açısından önemini Dreher (2003: 544) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Alt düzey yönetim konumlarında kadınların temsili arttıkça kadın yöneticiler;

1. Erkek çoğunluğun daha az gözüne çarparlar ve dolayısıyla daha az izolasyon ve performans baskısı yaşarlar.
2. Koalisyonlar ve destek ağ bağları oluşturabilirler.
3. Önemli örgütsel kaynaklar olarak görülürler.

Sosyal temas görüşünün cam tavanlar için açılımını özetlersek; zaman içinde daha çok kadın, erkek-egemen yönetim hiyerarşilerine girmeye başladıkça, kadınların ilerleme fırsatları artacaktır. Başka bir deyişle, alt düzey yöneticilik konumlarında kadınların sayısı arttıkça, yüksek yöneticilik düzeylerinde de artacaktır (Drehe 2003: 545).

Dreher'e göre, bir başka talep-tarafli açıklama da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM) geleneğinden gelmektedir. Bu yaklaşıma göre; şirketler, kadınların kariyer fırsatlarını geliştirme yönünde daha aktif rol alırlarsa, nitelikli üst düzey kadın yöneticilerin avantajlarını çok daha hızlı göreceklerdir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı işgücü stratejisinin; bir örgütün iş amaçlarına, kültürüne ve çevresel koşullarına uygun olması gerektiğini vurgular ve bu bakımdan hem "kaynak bağımlılığı" teorisi, hem de kurumsal teori ile paraleldir. Kaynak Bağımlılığı teorisine göre, işgücü piyasasında kadın oranı arttıkça, şirketlerin de kadın işgücüne bağımlılığı artacağından, şirketler insan kaynakları sistemlerini buna göre değiştirmek zorundadırlar. Kurumsal teoriye göre ise şirketler, insan kaynaklarını dış baskılara uyumlu yönde geliştirmek zorundadırlar. Kadınların kariyer olanakları söz konusu olduğunda, değişen kültürel beklentiler ve örneğin eşit istihdam olanaklarını öngören yasalar, söz konusu dışsal ortamı oluşturmaktadır (Dreher 2003: 545).

Kadınların yöneticilik seviyelerine yükselirken karşılaştıkları cam tavanları açıklamak için kullanılan yaklaşımlar, Newman (1993: 362) tarafından da Dreher'in tasnifine paralel, ancak farklı bir şekilde gruplandırılmıştır. Buna göre üç temel yaklaşım söz konusudur;

Dreher'in de ele aldığı beşeri sermaye yaklaşımı, Newman'a göre beş temel faktörü içermektedir. Bunlar; kadının eğitim seviyesi, becerileri, medeni durumu, bakımından sorumlu olduğu kişi sayısı ve çocuk bakımındadır.

Newman'a göre cam tavanları açıklamaya yönelik sosyo-psikolojik açıklamalar ise, cinsiyet rolleri sosyalizasyonunun yan sıra cinsiyet rolleri stereotipleri, yöneticilik kapasitesi ve motivasyon faktörlerini içermektedir.

Son olarak yapısal açıklamalar, aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmaktadır:

1. Fırsat dağılımı (toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, eğitim ve bilgiye erişim, mentorlar, deneyimlilerin "veterans" tercihleri)
2. Güç dağılımı (güce erişim, cinsel taciz)



3. Grupların sosyal kompozisyonu (istenen modele uygun olma/olmama ile ilgili önyargılar ve kadın rol modellerin varlığı/yokluğu).

### 3) Cam Tavanları Kırmanın Önündeki Engeller

Cam tavanların varlığını açıklamaya yönelik olarak öne sürülen bu teorik yaklaşımların yanı sıra cam tavanları yaratan ya da devam ettiren pratiklerin de tespit edilmesine yönelik ampirik çalışmalar söz konusudur. Örneğin Eyring ve Stead (1998: 247), 1990'lı yıllardaki cam tavanlar literatürünü inceleyerek, kadınların mesleki ilerlemelerini engelleyen sosyal kalıp yargıları ortaya koymuştur. ABD "Cam Tavanlar Komisyonu" (1993: 9) ise, şirketlerde cam tavanları yaratan ya da devam ettiren uygulamaları tespit etmiştir. Aşağıda, cam tavanları kırmanın önündeki engeller, söz konusu iki incelemenin sonuçlarından yararlanılarak sıralanmıştır.

1. Kadın ve azınlıkların yetenekleri ve liderliğe uygunlukları hakkında var olan stereotipler ve ön kabuller
  - Bazı yöneticilerin, kadınların şirketin söze dökülmeyen kurallarını bilmeyecekleri ya da gözlemleyemeyeceklerinden korkmaları,
  - Kadınların "katılımcı" yönetim liderlik biçimlerinin erkekler tarafından otorite ve güven eksikliği olarak görülmesi,
  - "Erkeksi liderlik paradigmasını" benimseyen kadınların, "kadınsı" olmaktan dolayı birçok örgüt tarafından cezalandırılmaları (Erkeklerin ilerlemesine yardımcı olan özellikler taşıyan, zorlu ve girişken olan kadınların erkek meslektaşları ve denetçileri tarafından fazla agresif bulunmaları),
  - Birçok erkeğin, kadınların kariyer ve aile dengesini kurabileceklerinden şüphe duyması,
  - Erkek yöneticilerin kadınları annesi, kız kardeşi, karısı, kızı gibi görmesi,
  - Erkek yöneticilerin kendilerine benzer kişileri desteklemeye eğilimli olmaları,
  - İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların, kadınların daha az kariyer odaklı, daha az inisiyatif sahibi ve risk almaya daha az istekli olduklarına inanmaları.
2. Enformel iletişim ağbağlarından dışlama
  - Birçok yönetim kurulunun, erkek meslektaşlar arasında arkadaşça bir yakınlığın olduğu kulüpler gibi işlemesi,
  - Erkeklerin birbirlerinden alabildikleri enformel öneri ve sponsorlukların kadınlarda olmayışı,
  - İşe alma yöntemlerinin çalışanların referanslarını/ağbağlarını içermesi.
3. Yöneticilerin, sorumluluk gerektiren görevlere kadınları ve azınlıkları yerleştirmek istememeleri

- Kadınları yöneticilikten bir önceki düzeylerde (in line jobs) görevlendirmenin riskli görülmesi.
- 4. Ücretlerde, primlerde ve ek ödeneklerde eşitsizliğe yol açan, değerlendirme sistemlerindeki yetersizlikler
  - Aynı görev ve sorumluluk düzeyinde standartların, kadınlar ve azınlıklar için daha yüksek tutulması.
- 5. Özenli planlama ve planlı görevlerin olmayışı
- 6. Etkili yöneticilik eğitimlerinin ve kadın çalışanların gelişmesinden sorumlu yöneticilerin eksikliği
- 7. Yüksek potansiyeli olan azınlıkların ve kadınların belirlenmesi ve izlenmesine yönelik planlamaların olmayışı ya da başarısızlığı
- 8. Çalışma zamanları ve yerlerinin esnek olmayışı
- 9. Çalışanların aile ve iş sorumluluklarını dengeleyebilecek programların olmayışı
- 10. Kadınlar için yatay hareketliliğin eksikliği “camdan duvarlar”
- 11. Cinsel tacizin halen mevcudiyeti
- 12. Birçok işverenin bu engellerin varlığını inkâr etmesi

#### 4) Cam Tavanların Analizinde Metodolojik Sorunlar

Bir metafor olarak cam tavanlar, güçlü yan anlamlar ifade edebilmekle beraber, Yamagata'ya göre, kadınların, kariyer fırsatlarını ölçmede bir araç olarak analitik yetersizlikleri gözden kaçırılmamalıdır. Yamagata'ya göre cam tavanları, organizasyon düzeyinde ve meslek düzeyinde olmak üzere iki boyutta düşünmek gerekmektedir. Örneğin bir kadın, çalıştığı organizasyon içinde belirli bir meslekte hiyerarşik basamakları tırmanamıyor, fakat yine aynı organizasyonda hiyerarşik basamakları tırmanmakta engellerle karşılaşmayacağı başka bir mesleğe geçerek yükseliyor olabilir (Yamagata vd. 1997: 571).

Benzer biçimde Baxter ve Wright (2000: 290-291) da cam tavanlar hakkında karşılaştırmalı analizler yapılması amaçlandığında karşılaşılabilecek yöntemsel sorunlara dikkat çekmişlerdir. Bu sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Organizasyonların içyapılarındaki hiyerarşik düzenlemeler çok çeşitli ve birbirinden farklıdır, yani standart değildir. Örneğin, küçük bir dükkândaki “orta düzey” yönetici ile farklı departmanları ve her departmanın kendi iç hiyerarşisi olan büyük bir şirketin “orta düzey” yöneticisinin analizlerde eşit tutulamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
2. Bireylerin hiyerarşik düzeyler arasındaki ilerlemelerini tespit etmekte de güçlükler söz konusudur. Örneğin, daha önce yöneticilik konumunda bulunmamış bir birey, doğrudan bir şirketin yönetim konumunda işe girebilir ya da küçük bir firmada yüksek bir düzeyden, büyük bir firmanın alt düzey yöneticilik konumuna geçiş yapan bir kişinin durumu da aslında ilerleme olarak görülebilir. Bunun dışında, kişi, bir üst düzeye çıkmadan önce gönüllü olarak işten ayrılmış da olabilir ve bu gibi

durumların cam tavanlara kanıt olarak değerlendirilmemesi önemlidir.

3. Cam tavanların varlığına işaret eden durumlar, aslında bir ülkenin ya da ekonominin işgücü piyasasında kadınların durumu ile ilgili tarihinin uzantısıdır. Örneğin, kadınların işgücüne katılımlarının yeni başladığı bir durumda, kadınların üst düzey yöneticiliklere yükselebileceği kadar zaman henüz geçmemiş olabilir ve bu durumun cam tavanları tespit ederken gözden kaçırılmaması gerekir.
4. Şirket çalışanlarının niteliklerindeki ölçülemeyen birtakım farklılıklar da cam tavanların analizinde önemlidir. Bunlar, cam tavanları varmış gibi gösterebileceği gibi, var oldukları durumda da maskeleyebilecek faktörlerdir.

**Cam tavanları engellemek için şirketler, şirket çevresi ve kültüründe var olan bariyer ve önyargıları tespit edip bunları yok etmeye yönelik sistematik yaklaşımlar geliştirmelidirler.**

Baxter ve Wright (2000: 291)'a göre, yukarıdaki yöntemsel riskleri göz önünde bulunduran cam tavanlar hakkındaki "ideal" bir veri; çalışanların tam bir iş tarihçelerini (work history), iş ile ilgili kişisel özelliklerinin dökümünü ve işten çıkmış olanlar ile ilgili bilgiyi de içermeli ve geniş bir örneklemeden elde edilmiş olmalıdır.

### 5) Cam Tavanların Önlenmesi

Cam tavanları, makrodan mikroya tüm yapılanmaların içinde tespit edebilmek mümkün-dür. Cam tavanlar, yalnızca birey ya da grup olarak kadınların ya da azınlıkların sorunu olarak değil, şirketlerin ve ekonominin sorunu olarak da görülmektedir. Örneğin, Dreher (2003: 542)'e göre cam tavanlar, çeşitli sebeplerden dolayı şirket performansı düzeyinde sorun oluşturur:

1. Alt düzey yönetici kadınlar, yüksek yöneticilik düzeyine ulaşma fırsatlarının toplumsal cinsiyetleri yüzünden kısıtlandığını algılıyorlarsa, bu düzeyde rekabet için motivasyon ve istekleri kalmayacaktır. Rekabetin düşmesi ise örgütün tüm düzeylerinde üretkenliği olumsuz etkileyecektir.
2. Yüksek yöneticilik seviyelerinde kadınların yer almaması, yönetici kadrolarında homojenleşme sonucunu doğuracak; bu durum ise, bu yönetici grupları tarafından alınan kararların şirket için zayıf ya da maliyetli olmasına sebep olacaktır.
3. Cam tavanlar, şirket için gerekli yetenek ve kaynakların arzını kısıtlayacaktır. ABD "Cam Tavanlar Komisyonu" cam tavanların ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler ortaya koymuştur. Buna göre, kadınların ve azınlıkların yükselme başarılarını arttırmak için, işverenlerin ve örgütlerin,

cam tavanları, “profesyonellerin ve yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemenin mümkün olmamaya başladığı sabit bir nokta” olarak değil, “farklı” olan bireylerin gelişme ve ilerlemelerini olumsuz yönde etkileyen “olaylar seti” olarak anlamaları gerekmektedir. Ayrıca şirketler, cam tavanları yalnızca toplumsal cinsiyet temelli bir olgu olarak görmemeli, azınlık erkekleri de dâhil olmak üzere, farklı çalışan gruplarını etkilediğini göz önünde bulundurmalıdırlar. Cam tavanları engellemek için şirketler, şirket çevresi ve kültüründe var olan bariyer ve önyargıları tespit edip bunları yok etmeye yönelik sistematik yaklaşımlar geliştirmelidirler.

Öte yandan Kephart ve Schumacher (2005: 15)'in incelemesine göre, kadınlar günümüzde cam tavanlara bir tepki olarak, şirketlerde hiyerarşik merdivenleri tırmanmayı bırakıp, kendi şirketlerini açmaya başlamışlardır. Kephart ve Schumacher, kadın girişimcilerin işgücünde başlattıkları bu yeni “trend”in, 21. yüzyılın kadın hareketini simgelediğini belirtmektedirler.

### Sonuç

Meseleye şirketlerden ziyade makro boyutta bakacak olursak, şu tespitlerde bulunabiliriz: Kadınların saygınlık, ekonomik ve siyasi güç hiyerarşisinde dikey hareketliliğini engelleyen cam tavanlar; toplumda yaygın olan değer yargıları, yerleşik kabuller ve ön yargılardır. Toplumda, kadınların çalışma hayatında erkekler kadar güvenilir olmadığı, çünkü kadınların evlendiklerinde ya da çocuk sahibi olduklarında işi terk edeceği veya evdeki sorumluluklarından dolayı işe kendilerini tam olarak veremeyecekleri düşünülmektedir.

Günümüzde on yıl veya daha öncesine bakarak daha fazla kadın makro boyutta yapısal konumda, daha üst tabakalarda yer almaya başlamış ve daha fazla kadın ücret karşılığı işlerde çalışıyorsa da, halen üst tabakanın tamamına yakını erkekler tarafından doldurulmakta ve geleneksel olarak ücret karşılığı çalışma, erkeklere özel bir durum olarak görülmüştür. Mesleğe bağlı toplumsal cinsiyet ayrımı, erkeklerin ve kadınların farklı türlerdeki işlere yönelmeleri gerçeğine atıfta bulunmakta; “kadınlara özgü” birçok iş, düşük ücretli meslek sınıflandırmasına girmektedir. Kadınlar daha çok yarı zamanlı işlerde çalışmaktadırlar. Toplumsal cinsiyete dayalı ücret farklılığı, ortalama olarak kadınların hayatları boyunca, aynı vasıflara sahip erkeklere kıyasla daha az para kazanmaları gerçeğine işaret etmektedir. Kadınlar, geleneksel olarak erkeklerin kariyerlerinde ilerlemelerinde imkân sağlayan belli iş kategorilerine dâhil edilmemişlerdir. Son yıllarda kadınlar giderek artan sayıda profesyonel ve yönetici makamlara gelmekte iseler de, sayılar yine de erkeklerle kıyas kabul etmeyecek oranda düşüktür (Başak 2008: 15). Dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını teşkil etmelerine karşın kadınların iş yaşamına katılım oranının, özellikle yönetim kadrolarında düşük olmasına birçok çalışmada dikkat çekilmiştir (Acar 1998: 337; Aycan 2001: 173). Türkiye’de üst düzey yönetim kadrolarında kadınların oranının % 4 ile % 6 arasında olduğunun tahmin edildiğini belirten Aycan (2001: 173), gelişmiş ülkelerdeki hemcinslerine göre, Türkiye’deki kadınların üst düzey yönetim kadrolarında temsilinin daha iyi olduğunu tespit etmiştir. Mesela, ABD’nin en büyük beş yüz şirketinin yönetim kurullarında kadın oranı 1993 yılında

% 8,2 düzeyinde iken, bu oran 2001'de ancak % 12,2'ye ulaşabilmiştir (Süzer 2002). ILO'nun 96. Uluslararası Çalışma Konferansı Raporu'na göre, Türkiye'de orta ve üst kademe yöneticilerinin % 21'i kadındır (<http://www.tisk.org.tr/1sverensayfa.asp?yaziid=1772=88>, 11.11.2008).

Kadınlar ve erkekler aynı beşeri sermaye özellikleriyle donatılıyor olsalar bile, kadınların sosyal sermaye birikimlerini engelleyici cam tavanlar, yani kadınların toplumda ilişki ağbağlarında yer almalarına ket vuran cam tavanlar, ortadan kaldırılmadıkça, kadınların güç hiyerarşilerinde dikey hareketlilikleri ve sosyal sermayeye sahip olmaları çok zordur. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yalnızca beşeri sermaye teorisyenlerinin tespit ettiği niteliklerin iyileştirilmesi ya da liberal feministlerin ifadesiyle, yasal konumla izah edilmesi yeterli değildir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin tespiti ve ortadan kaldırılmasında kullanılacak ölçüt ve önlemlerin yasal düzenlemelerle sınırlı olması eleştirilmiştir. Eşitsizliğin giderilmesinde özellikle birinci dalga liberal feministlerin katkıları inkâr edilemez. “De jure” eşitlikle birlikte “de facto” eşitliğin sağlanabilmesi, radikal feministlerin özenle üzerinde durdukları cam tavanların kırılmasıyla mümkündür. Cam tavanların kırılmaması toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin devamı demektir (Başak 2008: 17). Türkiye'de bu engellere dikkat çekenler radikal, postmodern ve İslamcı feministler olmuştur.

Cam tavanlarla ilgili literatür incelendiğinde Cotter, Hermsen ve Ovadia (2001: 4-15), cam tavanı, diğer toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerden ayıran dört kriter tanımlamıştır. Bunlardan ilki, cam tavan kavramının “kadınların ve azınlıkların yükselmelerinin önündeki yapay engelleri yansıtmadır”. Bu sebeple cam tavandan söz edildiğinde sadece “toplumsal cinsiyet eşitsizliği” değil, aynı zamanda “ayrımcılık” da gündeme gelmektedir. İkinci kriter, cam tavanın özellikle örgütlerde hiyerarşinin üst basamaklarındaki eşitsizlik olgusunu yansıtmadır. Toplumun genelinde ve çalışma hayatında, örgütlerde hiyerarşi boyutunun tüm düzeylerinde, kadının ilerlemesinin önündeki engeller sabit ise, cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusudur. İkinci kriterle bağlantılı olan üçüncü kriter göre cam tavan, sadece örgütlerdeki üst hiyerarşilerde farklılaşmış cinsiyet oranlarını değil; aynı zamanda ilerleme şansında cinsiyete dayalı eşitsizliği temsil eder. Buna bağlı son kriter ise; kariyerin ilerlemesine bağlı olarak dezavantajların artmasıdır.

Özetle, cam tavanlarla ilgili literatür incelendiğinde, kadınlara ilişkin algının oluşumunda etkili olan faktörlerin çoğunlukla kadınların daha yüksek düzeylerdeki işleri elde etmek için yetenek eksikliğinden çok kalıp yargılar, rol çatışması, işe alım, terfi ve ücretlendirmede ayrımcılık yapılması; mentore (yol göstericiye, rehber) sahip olmama ve sosyal sermaye eksikliği olduğu ortaya konulmuştur. Kadınların beşeri sermaye donanımlarını yükseltmelerine ve görece başarılarına rağmen;

**Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin tespiti ve ortadan kaldırılmasında kullanılacak ölçüt ve önlemlerin yasal düzenlemelerle sınırlı olması eleştirilmiştir.**

makro boyutta toplumda ekonomik güç, siyasi güç ve saygınlık hiyerarşilerinde üst tabakalara geçmelerinin; mezzo ve mikro boyutta ise, örgütlerde kariyer basamaklarını tırmanmalarının önünde cam tavanlar engel teşkil etmektedir.

#### Kaynaklar

- ACAR, C. A. (1998), "Kadınların Yönetmel Görevlerde İstihdamına İlişkin Tutumlarla İlgili Bir Araştırma", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 12-14 Kasım, Antalya, s. 145-164.
- AYCAN, Z. (2001), "Kadınların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları", 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 24-26 Mayıs, s.173-186.
- AYTAÇ, S. (2001), *Çalışma Yaşamında Kadın*, s. 1-16, www.aile-hekimligi.uludag.edu.tr (28.03.2007).
- BAŞAK, S. (2008), "Beşeri Sermaye ve Sosyal Sermaye Kuramlarında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği", *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Seçme Yazılar II)*, (ed.) Bülent Bayat, Ankara: Altan Yayıncılık, s. 1-20.
- BAXTER, J. , E. O. WRİGHT (2000), "The Glass Ceiling Hypothesis: A Comperative Study of the United States, Sweden and Australia", *Gender and Society*, 14, pp. 275-294.
- COTTER, D. A. , J. M. HERMSEN, S. OVADIA ve R. VANNEMAN (2001), "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, vol. 80, No. 2, pp. 655-681.
- DAVIES, N. ve S. ANN (1998), "Women Above The Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies For Success", *Gender and Society*, 12, 13, pp. 339-355.
- DREHER, G. F. (2003), "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top", *Human Relations*, 56, pp. 541-562.
- ELLIOT, J. R. , A. R. SMITH (2004), "Race, Gender and Workplace Power", *American Sociological Review*, 69(3), pp. 365-386.
- EYRING, A. , B. A. STEAD (1998), "Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practises", *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 245-251.
- GIDDENS, A. (2008), *Sosyoloji*, çev. H. Özel, A. Sönmez vd. , Ankara: Kırmızı Yayınları.
- KEPHART, P. , L. SCHUMACHER (2005), "Has the 'Glass Ceiling' Cracked? An Exploration of Women Entrepreneurship", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), pp. 2-15.
- LORDOĞLU, K. , N. ÖZKAPLAN (2005) *Çalışma İktisadi* , İstanbul: Der Yayınları.
- NEWMAN, M. A. (1993), "Career Advancement: Does Gender Make a Difference?", *The American Review of Public Administration*, 23, pp. 361-384.
- PALAZ, S. (2002), "Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo-Klasik Yaklaşımına Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", Bildiri: IV, ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m5.pdf> (20.10.2008)
- SERDAROĞLU, U. (2008), "(Modernist) Bilimin Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliklerinin İnşasındaki Rolü: 'Bilim'e Feminist ve Postkolonyel Eleştiriler", *Bilim ve Eleştiri*, cilt 5, sayı 8, s. 17-40.
- SÜZER, H. D. (2002), "Yasa Zoruyla Kadın Yönetici", *Capital İş ve Ekonomi Dergisi*, Temmuz Sayısı [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1335](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1335) (10.11.2008).
- UNITED STATES GLASS CEILING COMMISSION (1993), "Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women", [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/115](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/115).
- WILLIAMS, C. L. (1992), "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the 'Female' Professions", *Social Problems*, 39(3), pp. 253-267.
- YAMAGATA, H. , S. Y. KUANG, S. STEWMAN, H. DODGE (1997), "Sex Segregation and Glass Ceilings: A Comperative Statics Model of Women's Career Opportunities in the Federal Government Over a Quarter Century", *American Journal of Sociology*, 103(3), pp.566-632.