



CAM TAVAN SENDROMU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

GLASS CEILING SYNDROME: A RESEARCH IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES MANAGERS

İsa İPÇİOĞLU¹, Özüm EĞİLMEZ², Hilal ŞEN³

Öz

Bu çalışmanın amacı; cam tavan sendromunu ortaya çıkaran faktörleri tespit etmek ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada, nitel araştırma tasarımı çerçevesinde olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre cam tavanın daha çok kişinin kendisinden kaynaklı bir engel olduğu, toplumsal faktörlerin etkisi olsa dahi en büyük etmenin bireysel faktörler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca görüşme yapılan insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğu cam tavanın sadece kadın çalışanlara özgü olmadığını tüm çalışanların karşılaştığı bir kariyer engeli olduğunu dile getirmiştir. Cam tavanı aşmada en önemli strateji ise bireysel anlamda kişisel gelişim, örgütsel anlamda çalışanlara eşit iş ve eğitim imkanı verilmesi olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Cam Tavan Sendromu, Kariyer Engelleri, Cinsiyet Ayrımcılığı, İnsan Kaynakları Yöneticisi*

Abstract

The purpose of this study is to identify the factors that lead to the glass ceiling syndrome and to reveal the views of the human resource managers regarding the strategies for overturning glass ceilings. Within the scope of qualitative research design, a phenomenological approach has been adopted. According to the results of the research, it is determined that the glass ceiling is an individual obstacle caused by people, and the social factor is the most important factor. In addition, the majority of interviewed human resources managers stated that the glass ceiling is not unique to female employees, and that all employees have a career disability. The most important strategy in glass ceiling overlay is personal development in an individual sense, giving equal work and education opportunities to employees in an organizational sense.

Keywords: *Glass Ceiling Syndrome, Career Obstacles, Gender Discrimination, Human Resources Manager*

¹ Prof. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, isa.ipcioglu@bilecik.edu.tr

² Dr. Öğretim Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, ozum.egilmez@bilecik.edu.tr

³ hilal.akcan.ha@gmail.com

1.GİRİŞ

Günümüzde çalışma hayatının önemi ve gerekliliği beraberinde pek çok sektörü doğurmuştur. Çeşitli sektörlerde çalışan iş görenlerin ortak amacı içinde en iyi olmak ve bunun karşılığını alarak yaşam standartlarını arttırmaktır. Bunun için iş görenlerin bir hedefi, ulaşmak istediği bir amacı vardır. Fakat gerek dış faktörler gerekse iş görenin kendisine koyduğu engeller bu hedefe ulaşmaktan bireyi alıkoymaktadır. Başaramama korkusu veya kendine olan güvensizlik iş görenin önündeki en büyük engeldir. Görünmez olarak adlandırılan bu engeller bireyin kendisine yarattığı cam tavan olarak nitelendirilmektedir.

Cam tavan sendromuna neden olan engeller, bu engellerin önlenmesine ilişkin uygulanacak stratejilerin tespiti ve kadın-erkek insan kaynakları (İK) yöneticilerinin cam tavana bakış açıları arasındaki olası farkların tespiti araştırmamızın temel sorularını oluşturmaktadır.

Bu araştırma, insan kaynakları yöneticilerinin “cam tavan sendromu” ile ilgili görüşlerini tespit etmeye yönelik hazırlanmış olup, insan kaynakları yöneticilerinin konuya ilişkin görüşlerini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında Bilecik ilinde faaliyet gösteren Bilecik İnsan Kaynakları Platformuna üye 12 insan kaynakları yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. İlgili yazında belirtilen örtük ve açık bilgiler göz önünde bulundurularak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır ve bu sebepten dolayı yarı yapılandırılmış (yarı-biçimsel) mülakat kullanılmıştır. Araştırma verileri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

2. CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan kavramı kurumlarda istihdam edilen kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği analiz etmek için kullanılan etkili bir metot olup kadın çalışanların bekledikleri terfileri karşılaştıkları engellerden dolayı alamaması olarak açıklanabilir (Büyükyaprak, 2015, s. 2). Cam tavan, örgütlerin kadın çalışanları için bulunan gayri-resmi bir terfi sınırını ifade edebilmektedir. Kadınların terfi ettirilmeyişlerinin, örgütten ve kendilerinden kaynaklanan sebepleri olduğu düşünülmektedir. (Eroğlu, 2011, s. 20).

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının bir boyutu olan cam tavan kavramı, kadınların mesleki başarılarına ve yeteneklerine bakmaksızın, üst yönetim kademelerine terfi etmesi yönünde var olan belirsiz ancak aşılması güç engeller olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012, s. 128).

Diğer bir tanıma göre cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramla iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılaştıkları ve “tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır (Aytaç, 2001, s. 42). Bir başka tanıma göre, kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamıdır (Yoğun Erçen, 2008, s. 20).

Yukarıda belirtilen cam tavan kavramına ilişkin tanımlara bakıldığında benzer ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Tanımların genel özelliklerine baktığımızda cam tavan kavramı için;

- Kadın çalışanların kariyerlerini sınırlandırıcı bir etkiye sahiptir,
- Genellikle görünmez olarak ifade edilen ve aşılması zor olan engelleri ifade eder,
- Kavramın temelinde ön yargı ve cinsiyetçi yaklaşım bulunmaktadır,

- Sektör veya kişisel özelliklere bakılmaksızın kadının kadın olmasından dolayı oluşan bir kavramdır, denilebilir.

Cam tavan kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde Rosebeth Moss Kanter'ın 1977 yılında yayımlanan “Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar” adlı kitabı ile cam tavan kavramının ortaya çıkışında önemli rol üstlendiği belirtilebilir. Yazarın kitabında işyerinde yaşadığı cinsiyete dayalı deneyimler, cam tavan kavramını açıkça öne çıkarmıştır. Bu tarihten itibaren kadınların örgütlerde üst kademelere gelememelerinin nedeni olarak görülen ayrımcılık biçimleri ve cam tavan kavramı popüler bir araştırma konusu olmaya başlamıştır (Güner, 2011, s. 59).

Cam tavan kavramı ilk olarak Temmuz 1979 yılında Ulusal Basın Kulübü'nde yapılan bir sunum ile tanıtılmıştır. Hewlett-Packard'ın iki kadın yöneticisi Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından kullanıldığı genel kabul görmektedir. Katherine Lawrence tarafından yönetilen Basın Özgürlüğü İçin Kadın Enstitüsü Konferansı'nda Lawrence ve Schreiber bu metaforu, kadınların kariyer sürecini betimlerken kullanmışlardır (Ünal, 2015, s. 14).

Gay Bryant cam tavan kavramını *Adweek* (1984) dergisinde yayınlanan “Çalışan Kadınlar” makalesinde kullanılmıştır (Güner, 2011, s. 59). Kavramın popüler bir hale gelerek literatüre girmesi 1986 yılında olmuştur denebilir. 1986 yılında Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından *The Wall Street Journal*'da yayınlan “İş Yaşamında Kadın” adlı makalede, kadınların başarılarına rağmen iş dünyasında yüksek düzeylere ulaşmalarını engelleyen kadın ve yöneticilik arasındaki görünmez ve aşılabilir bariyer olarak tanımlanmıştır (Longo ve Strachley, 2008, s. 88).

1991 yılına gelindiğinde ise cam tavan çok iyi bilinen ve tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Bu tarihte ABD Çalışma Bakanlığı, “nitelikli bireylerin örgütün yönetim pozisyonlarına yükselmesini önleyen örgütsel ön yargı ve tutumlara dayalı yapay engeller” tanımıyla cam tavanın varlığını kabul etmiştir (Barretto vd., 2009, s. 3). Aynı yıl Bush ve ekibi tarafından 21 üyesi ile Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Komisyonun görevi kadınların ve azınlıkların yükselmesini engelleyen bariyerleri tespit etmek ve aynı zamanda insanların özel sektörde yönetim pozisyonlarına yükselmesine yardım eden başarılı programları keşfetmektir. Komisyon tarafından bu amaçla bilinen problem incelenmiş, kamuya açık oturumlar, röportajlar ve anketlerde dahil olmak üzere konu ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapılmıştır (Öztürk, 2011, s. 30).

Günümüzde popülerliğini koruyan cam tavan kavramı ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Görünmez olarak adlandırılan engellerin saptanması, çözüm yolları bulunarak bu engellerin ortadan kaldırılması çalışmaların ortak amacını oluşturmaktadır. Nitekim sınırlandırılan veya kendine sınır koyan çalışanın verimlilik düzeyi düşük olmaktadır. Sadece kadın çalışanlar için değil sektör ve cinsiyet ayrımı yapılmaksızın cam tavan sendromunun varlığı gözle görülür bir sorun haline almıştır. İlgili çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan pek çok faktör bulunduğu tespit edilmiştir (Jackson, 2001; Mattis 2004; Zeybek, 2010; Mayuk, 2013; Çizel ve Çizel, 2014; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Bu faktörlerin genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak üç grupta toplandığı görülmektedir (Çetin, 2011, s. 68).

Cam tavan kavramının kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmiş olması nedeniyle cam tavana neden olan engellerin de cinsiyet temelli bir yaklaşım üzerine kurulduğu görülmektedir. Bireysel faktörlerden

kaynaklanan engeller kadının birden fazla rol üstlenmesi ve önceliklerinden dolayı kişisel tercih ve algıları şeklinde iki başlık altında incelenebilir. Kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durum oluşturmaktadır (Korkmaz, 2014, s. 6). Bu nedenle kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların iş hayatında çok yetenekli eğitimli olsalar dahi erkeklere göre daha uzun sürede kariyer basamaklarını çıkmalarına sebep olmaktadır (İmamoğlu, 2016, s. 30). Kariyer engelleri açısından değerlendirildiğinde bazen kariyer engelleri diğer kişi ve dış şartlardan oluşmayıp, kişinin kendisinden de kaynaklanabilmektedir.

Cam tavan sendromuna neden olan bir diğer unsur örgütsel faktörlerden kaynaklı engellerdir. Örgüt içerisinde cinsiyetçi, yaklaşımların olması, çalışanlara eşit fırsatların tanınmaması, özellikle kadın çalışanlara karşı ön yargılı bir yaklaşımın izlenmesi beraberinde cam tavan engelini de doğurmaktadır. Örgütsel faktörlere neden olan engeller şunlardır (Çetin, 2011, s. 68);

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Örgüt İklimi
- Mentor Eksikliği
- Fırsat Eşitliğinin Olmaması
- İletişim Ağlarına Katılamama
- Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- İş Hayatında Kadın Algısı

Cam tavanın toplumsal faktörlerden kaynaklanan nedenlerle oluşmasının altında ise cinsiyetler dolayısıyla mesleki ayrımların yapılması ve cinsiyetlere karşı oluşturulan stereotipler yatmaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000; Demirci Güler, 2005). Cinsiyetlere karşı oluşturulan ön yargılarla kadın bireysel öz yeterliliğinin dışında toplumun beklentileri doğrultusunda öz yeterliliğini şekillendirmektedir (Karaca, 2007; Akdöl, 2009).

Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde aynı teknolojileri kullanan benzer sektörlerin rakiplerine karşı en büyük avantajı, etkin ve verimli bir iş gücüne sahip olmaktır. Bununla birlikte gerek örgütsel ve toplumsal faktörlerden, gerekse bireyin kendi kendine koyduğu sınırlardan dolayı maruz kaldığı cam tavan sendromu bu verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebepten, cam tavan sendromu hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Cam tavan sendromunda; motivasyon kaybı ve dolayısı ile işe yabancılaşma (Çetin, 2011), iş tatmininin azalması (Doğru, 2010), örgütsel bağlılıkta azalma (Özünü, 2013), örgütsel güvende azalma ve dolayısıyla performansta azalma (Aydağ, 2012), örgütsel sessizlik (Çakıcı, 2008) ve örgütsel sinizm (Reichers vd., 1997; Delken, 2004) gibi bireysel sonuçların ortaya çıktığı ileri sürülmüştür. Cam tavan sendromunun örgütsel sonuçları ise; maliyet artışı, devamsızlık artışı, iş gören devir hızında artış, son olarak ise kalite ve verimlilikte düşme olarak belirtilmektedir (Aytaç, 1997; Lockwood, 2004; Sezen, 2008; Aydağ, 2012).

Cam tavana maruz kalan bireyin en sık karşılaştığı sonuç motivasyon kaybı olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim kariyerinde ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması veya karşısına çıkan engelleyici unsurlar bireyi istediği amaca ulaşamayacağı algısıyla isteksiz hale getirmektedir. Bu durum beraberinde çalışanın işe yabancılaşmasını, iş tatminsizliğinin artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanlar örgüte olan güven ve bağlılıklarını kaybetmenin yanında çoğu zaman örgüt içi konularda da sessizliği tercih etmektedir. Çünkü gerek örgütsel gerekse bireysel faktörlerden kaynaklı engeller nedeniyle hedeflediği başarıları elde edemeyen çalışan, fikirlerinin de dikkate alınmayacağını düşünmektedir. Bu durum hem örgüt içerisinde sağlıklı fikirlerin dile getirilmemesine hem de sessizlik ortamına neden olmaktadır. Aynı zamanda bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hissedilen hüsran, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bu durumlara karşı duyulan güvensizlikle şekillenen genel ve özel bir tutum olan sinizmi ortaya çıkarmaktadır (Naus, 2007, s.15).

Cam tavan sendromunun birey üzerindeki olumsuz sonuçları beraberinde içinde faaliyet gösterdiği örgütü de etkilemekte ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel etkilerden ilki, işletmenin maliyetlerinin artmasıdır. Cam tavan sendromunun örgütsel etkileri, işletmelerin rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için gerekli olan farklı yetenekteki kişilerin üst düzey yönetimde görevlendirilmemelerine ve işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına, bir iş görenin gönüllü veya gönülsüz işyerinden ayrılmasına, yeni pozisyona atanan yöneticiyi işletme için en verimli hale getirmek işletmede birtakım görünen ve görünmeyen maliyetlere katlanma durumuna yol açabilmektedir (Aytaç, 1997; Sezen, 2008; Günden, 2011). Bununla birlikte, önünün kapandığını ve engellendiğini düşünen bireyin beklentilerini karşılayamayan örgütsel yapı, bir süre sonra bireyi sıkıya başlamaktadır. Yaptığı işten memnuniyetsizlik duyan bireyler için artık başarılı olmak ve hırsla çalışmak için bir neden kalmamakta, zamanla işine bağlılığı azalmakta, doğal olarak işini askıya almaya, çeşitli mazeretler ile devamsızlık yapmaya başlamaktadır (Aydağ, 2012). Devamsızlığın artması ise iş gören devir hızını arttırmakta ve dolayısıyla işletmeye olan bağlılık ve verimlilikte ters bir etki yaratmaktadır. Belirtilen nedenlerden dolayı yaşanacak verimlilik düşüşü ise örgütte kaynakların etkin kullanılmadığını, dolayısıyla süreklilik arz etmediği için kalite de sorun yaşanacağı belirtilmektedir (Günden, 2011). Bu nedenle bireyin üzerindeki bu psikolojik durum erken çözüme kavuşturulmadığı takdirde örgütü zarara uğratabilecek bir risk olarak algılanmalıdır.

3. CAM TAVAN SENDROMUNU KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Çalışanların kariyerlerinde önemli bir engel haline gelmiş olan cam tavan sendromunun birey ve örgüt üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar beraberinde bu engeli kırmaya yönelik stratejiler geliştirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Bir bakış açısına göre ise bu stratejileri bireysel ve örgütsel stratejiler olarak iki başlık altında sınıflandırmak mümkündür (Çetin, 2011).

Kadınların üst düzey yönetici olmalarının önünde başta toplumsal önyargılar olmak üzere, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, fırsat eşitliğinin olmayışı, algı, cinsel kalıp yargıları (tektipleştirme), cinsiyet ayrımcılığı engelleri olmak üzere birçok engel sayılabilmektedir. Ancak üst düzey yönetim seviyelerindeki kadın yöneticilerin oranı oldukça sınırlı olsa da kadınlar üst düzey yönetim kademelerine bazı stratejiler uygulayarak ulaşabilmektedirler. Kadınların örgüt içerisinde performanslarını tam olarak kullanabilecekleri

kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavanı aşmada farklı stratejiler bulunmaktadır. Kadınların cam tavanı aşma stratejilerini kullanmalarının, cam tavanı kırmaları ve kariyerlerini ilerletmelerinde etkili olduğu birçok çalışmada saptanmıştır (Yoğun Erçen, 2008, s. 32).

Cam tavanı kırmayı başaran her kadın, aslında ardından gelen çalışanlara da yardım etmiş sayılmaktadır. Böylece geriden gelenler için çatlamış tavanı kırmak daha kolay olacaktır. Cherian (1993, s. 31) cam tavanı kırmak için şu önerilerde bulunmuştur:

- Zor işlerde tartışmasız bir kapasite göstermeye çalışmak,
- Değişen iş ortamı için anlayışını geliştirmek,
- Şefler ve yöneticilerle iş birliği yapmak ve sabırlı olmak,
- Karşılıklı saygıyı arttırmak ve diğer çalışanlara karşı anlayışınızı geliştirmek.

Cherian (1993) kadınlara sunduğu bu tavsiyelerin yanı sıra işverene ve örgüte de tavsiyelerde bulunmuştur. Bunlar; liderler ve yöneticileri eğitim programlarına gönderme, kadınların medeni haklarını korumaya çalışma ve yurttaşlık sorumluluklarını yerine getirmesine izin verme tavsiyeleri olarak sayılabilir.

Literatürde bu alanda yapılan güncel çalışmalarda aşağıdaki stratejilerin yardımı ile cam tavan sendromunun kırılabilirdiği ortaya konulmaktadır. Bu stratejiler üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi (Yoğun Erçen, 2008; Sezen, 2008), mentörden yardım alma stratejisi (Akdöl, 2009), sosyal ilişki geliştirme stratejisi (Jahangirov, 2012), yüksek performans gösterme stratejisi (Lockwood, 2004) ve rol çatışmasını çözme stratejisi'nden (Çetin, 2011) oluşan *bireysel stratejiler* ile kariyer geliştirme programları düzenleme stratejisi (Ragins vd. 1998; Lewis ve Fagenson, 2004), sosyal haklardan yararlandırma stratejisi (Çetin, 2011), erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisi (Lockwood, 2004), aile dostu işyeri ve esneklik (Akdöl, 2009), pozitif ayrımcılıktan (Jahangirov, 2012) oluşan *örgütsel stratejiler*.

Bireysel ve örgütsel engelleri aşmak ve hedeflenen pozisyona ulaşmak için son yıllarda kadınların uyguladıkları stratejilerin sayısı da bu alanda yapılan çalışmalar da artmıştır. Bu bağlamda kişisel anlamda cam tavanı ortadan kaldıracak ve tepe yönetimine çıkmayı kolaylaştıracak merdivenlere ulaşmak için uygulanabilecek en önemli stratejiler; yüksek performans göstermek, mesleki eğitim ve kariyer gelişim programlarına katılma, sosyal ilişkileri geliştirme ve mentöre sahip olmaktır (Yoğun Erçen, 2008, s. 29-43). Bunların dışında örgütsel anlamda uygulanabilecek stratejiler ise, pozitif ayrımcılık, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme, aile dostu işyeri politikaları ve esneklik sağlama olarak sıralanabilir (Akdöl, 2009, s. 78-84).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İK (İnsan Kaynakları) yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda cam tavanı ortaya çıkaran faktörleri ve cam tavanı aşma stratejilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Cam tavan sendromuna neden olan faktörler nelerdir?
- Cam tavan sendromunu önlemeye yönelik olarak ne tür stratejiler uygulanabilir?

- Kadın ve erkek insan kaynakları yöneticilerinin cam tavan sendromuna bakış açıları nelerdir?

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada cam tavan sendromunu ortaya çıkaran faktörlere ve bu engeli ortadan kaldıracak çözüm yollarına ilişkin kurum içinde çalışan bireylerle işe alım sürecinde başlayıp, kurumda çalıştığı süre boyunca etkileşim halinde bulunan insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmanın cam tavan kavramını tüm ayrıntılarıyla irdelemesi ve bu engeli ortadan kaldıracak çözüm yollarını tespit etmeye çalışması nedeniyle iş hayatı açısından önemli bir referans olması beklenmektedir.

4.3. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, neden sonuç ilişkisinden önce araştırılan konu ile ilgili olarak nasıl ve niçin sorularına cevap arayan nitel araştırma (Lichtman, 2006) yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma türlerinden ise olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Bu anlamda olgu bilim araştırması, bir kavram ya da olguya ilişkin deneyimlerin farklı bireyler açısından paylaşılan ortak anlamlarını açığa çıkarmayı amaçlar (Creswell, 2007, s.57). Diğer bir ifadeyle bireylerin bir olgu ile ilgili ne yaşadıklarının ve bu deneyimi nasıl yaşadıklarının özünü anlamaya çalışır (Moustakas,1994, s.13). Araştırmacı bir veya daha fazla kişinin yaşadığı olayları araştırır. Fenomenler; **olaylar, durumlar, tecrübeler** veya kavramlar olarak çeşitlilik gösterebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011, s. 72). Bu fenomenoloji çalışmasının amacı insan kaynakları yöneticilerinin cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada, katılımcıların görüşlerini derinlemesine inceleyip ortaya koymak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ise; ev yaşamı, eğitim, önceki iş tecrübesi, tutumlar vb. konularda görüşmeden önce geliştirilmiş soruların kullanıldığı bir görüşme türüdür (Balcı, 1997).

Araştırmanın evrenini Bilecik ili genelindeki Bilecik İK yöneticileri oluşturmaktadır. Bu anlamda alanında yetkili ve deneyimli olan ve Bilecik İnsan Kaynakları Platformuna üye altısı kadın altısı erkek 12 İK yöneticisi ise örneklem olarak alınmıştır. Yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. İK yöneticilerinin çalışanlar ile işe alım sürecinde başlayan ve kurumda çalıştığı süre boyunca onlarla devam eden bir ilişkileri olması bu konu ile ilgili değişkenleri seçmede büyük rol oynamıştır. Nitekim çalışanları en iyi gözlemleyebilecek konumda İK yöneticileri bulunmaktadır. Örneklem seçimi, nitel araştırma modeline uygun olarak belirlenmiştir. Bu anlamda Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 114) nitel araştırmanın esnek olduğunu ve örnekleme karar verirken birden fazla örneklemin aynı anda kullanılabilceğini belirtmiştir. Bu anlamda araştırmanın örnekleme belirlenirken amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ve kartopu örnekleme yaklaşımları kullanılmış, örneklemin büyüklüğü belirlenirken de kuramsal örnekleme yaklaşımı esas alınmıştır.

Maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 108). Bu çalışmada İK yöneticilerinin cam tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşmaya yönelik stratejiler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığı için belli bir sektörde veya bölgede çalışan yöneticilerle değil farklı sektörlerde ve farklı yerlerde çalışan

yöneticilerin görüşlerine başvurma yöntemine gidilerek çeşitlilik sağlanmıştır.

Maksimum çeşitlilik amaçlanırken katılımcılara ulaşma sürecinde kartopu örnekleme tekniği de kullanılmıştır. Bu yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 111). “Bu konuda en çok kimler bilgi sahibi olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” sorularıyla başlayan süreç ilerledikçe yeni isimlere ulaşılır (Patton, 1987, s. 55-56). Bu çalışmada ilk yapılan görüşmeler sonrasında yeni isimlere ulaşılmış, temel olarak çalışmanın katılımcıları diğer katılımcılara yönlendirmişlerdir. Bu durum kartopu örnekleme tekniğini araştırmada kullanmaya olanak sağlamıştır. Gönüllülüğün esas olduğu bu çalışmada tavsiye edilen ve maksimum çeşitlilik ölçütlerine de uyan İK yöneticileriyle temas kurulmuş ve görüşmeler yapılmıştır. Son olarak örnekleme büyüklüğüne karar verme noktasında kuramsal örnekleme yaklaşımından da faydalanılmıştır. Bu yaklaşımda esas olan araştırmacının doyum noktasına ulaşana kadar veri toplamaya devam etmesidir. Bu yaklaşımda araştırmacı, veri toplarken örneklemin ne kadar büyük olacağından emin değilse de ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaştığına karar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 115).

4.5. Verilerin Analizi

Görüşme yoluyla elde edilen veriler yazılı metin haline getirilmek adına bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. Verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Temelde yapılan işlem, benzer verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlamaktır (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

Katılımcılardan; kadın insan kaynakları yöneticileri İKYk1, İKYk2... erkek insan kaynakları yöneticileri İKYe1, İKYe2... şeklinde kodlanmıştır. Karma olarak yapılan kodlama ile katılımcıların belirginleşmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

5. BULGULAR ve YORUM

5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın çalışma grubuna giren katılımcıların çeşitli demografik değişkenlere göre (cinsiyet, mesleki deneyim, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu) dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar		Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	6	50,00
	Erkek	6	50,00
Mesleki Deneyim	5-10 yıl	3	25,00
	11-15 yıl	5	41,67
	16-20 yıl	1	8,33
	21 yıl üstü	3	25,00
Medeni Hal	Evli	11	91,67
	Bekar	1	8,33

Çocuk Sahibi Olma Durumu	Var	10	83,33
	Yok	2	16,67

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların kadın ve erkek sayısı eşittir. Mesleki deneyim olarak araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu on yıl üzerinde mesleki deneyimi vardır. Katılımcılardan bir kişi hariç diğerleri evlidir ve iki kişi dışında hepsi çocuk sahibidir.

5.2. Katılımcıların Cam Tavan Sendromu İle İlgili İfadeleri

Katılımcılara ilk olarak cam tavan hakkında ne düşündükleri sorulmuş ve alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların cam tavan hakkında belirli kavramlar kullandıkları tespit edilmiştir. Tablo 2’de katılımcıların cam tavan hakkındaki görüşleri belirtilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Cam Tavan Kavramı İle İlgili İfadeleri

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kişinin kendisinden kaynaklı	6	40
Öğrenilmiş çaresizlik	5	33
Herkesin yaşayabildiği bir durum	2	14
Adı konulmayan engeller	1	7
Teorinin pratiğe dönüştürülememesi	1	7

Cam tavan sendromuna ilişkin katılımcıların en çok kullandığı kavram kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğu şeklindedir. Katılımcıların en çok değindikleri ifadeler aşağıdaki gibi olmuştur:

“...Cam tavan kişinin kendine koyduğu, görünmez diyebileceğimiz limitler, sınırlardır. Bunlar kişinin kendinden kaynaklanan limitler. Ben bunu talep edersem yine yapamam deyip kendine engel çıkararak koyduğu sınırlar. Cam tavan sendromu bu...” (İKYe1)

“...Cam tavan sendromundan kasıt aslında sınır koymak sınırlandırmak. Bunu daha çok üst pozisyonlarda çalışanlarda veya çalışmayı kendine kariyer olarak görenlerde görebiliyoruz. Tabi bizim doyum noktası dediğimiz bir tabirde var. Özellikle finans da iktisatta çok kullanılırız bunu. Her pozisyonda ilerleyebileceğiniz yani kariyer olarak ilerleyebileceğiniz noktalar var. Ama o belli noktaya geldiğinizde artık daha fazla ilerleyemem ya da ilerleyemiyorum buraya kadarmış deyip de kendinize o psikolojik sınırı koyduğunuzda yani daha öteye ilerleyemediğinizde işte aslında tavan dediğimiz o...” (İKYe2)

“...İnsanların kapasitelerinin içinde mevcut olup yani bu sadece insan kapasitesi için değil kurumsal bir işletme de olabilir. Onun kapasitesinde mevcut olup gerçekleştireceğini hayal dahi etmediği düşünmediği ben bunu yapamam dediği aslında rahat rahat yapabileceğini gördüğü bir şey...” (İKYe5)

“...Cam tavan bence daha çok kişinin kendine koyduğu sınırlardır...” (İKYk2)

“...Birçok psikolojik kuramda olduğu gibi bu sendromu çevremde birçok kişi de gözlemleyebiliyorum. Kendilerine olan güvensizlikten kaynaklandığı düşünüyorum. Yapamam deyip kendilerini olumsuz motive diyorlar...” (İKYk3)

“...Herkesin hayatında yaşadığını ve her kesin de kendi o cam tavanını kendisinin oluşturduğunu düşünüyorum...” (İKYk4)

Cam tavan sendromuna ilişkin en fazla kullanılan ifadelerden edinilen bir bulgu ise; öğrenilmiş çaresizliğe benzediğinin belirtilmesidir. Özellikle kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmiş olmasına karşın katılımcılar ayrıca cam tavan için herkesin yaşayabildiği bir durum ifadesini de kullanmıştır. Birer katılımcı ise cam tavan için adı konulmayan engeller ve teorinin pratiğe dönüştürülememesi kavramlarını kullanmıştır.

Cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerde en çok dikkat çeken durum “öğrenilmiş çaresizlik” kavramını kadın yöneticilerin daha sık kullanmış olmasıdır. Nitekim görüşülen altı kadın insan kaynakları yöneticisinden dört tanesi bu kavramı aşağıdaki şekilde kullanmıştır:

“...Cam tavan sendromu herkesin yaşadığı bir şey yani öğrenilmiş çaresizlik diyoruz biz buna NLP de veya psikoloji eğitimi almış kişilerde öğrenilmiş çaresizlik olarak düşünüyorlar. Tabi cam tavan sendromunda biraz daha iş hayatına uyarlanarak herhalde bu isim verildi...” (İKYk4)

“...Cam Tavan Sendromunu iş hayatında değerlendirdiğimizde; bireyin öz kişiliği ve aynı zamanda hayattaki başarı seviyesini tahmin etmemizde yardımcı olmaktadır. Bu durum dış seslere fazlasıyla kulak veren, üretkenlikten ziyade mevcut koşulların dışına çıkmadan verimlilik sağlamaya çalışan cesaretsiz kişileri keşfetmemizi sağlar. Terfi, bölüm değişikliği gibi eylemlerin gerçekleşmesi için karar sürecinde etkindir. Aynı zamanda sosyal hayatta da duygularımızı besleyen arzu edilene ulaşma isteği, öz güven eksikliğinden kaynaklı bu sendrom ile maalesef imkânsız hale gelir. Sonuç olarak inanç yoksa hedef ve amaç da olmadığından bu model bireyler yetenekleri olsa dahi standart bir yaşamın dışına çıkamamaktadır. Yönetimsel anlamda bir konuda fırsat verilecek ise önceliği, öğrenilmiş çaresizlik ile yaşayan çalışanlarımıza değil başarıya ve imkânsızın aslında imkânsız olmadığına, koşarken yeni keşiflerle yeni başarılarla ulaşan çalışanlara vermeyi tercih ederiz...” (İKYk5)

“...Cam tavan sendromu çalışanların sadece iş yaşamında değil özel yaşamlarında da karşılaştıkları zorluklar, baskılar vs. gibi olumsuzluklar sonucu kendilerine olan inançlarını kaybetmeleri olarak tanımlayabiliriz. Psikolojik açıdan bu tanımlama 'Öğrenilmiş Çaresizlik' olarak yer almaktadır...” (İKYk6)

Öğrenilmiş çaresizlik, genel anlamda kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp, bir daha deneme cesaretini kaybetmesidir. Bu tanım çerçevesinde kadınların yaşadıkları olumsuz girişimlerden daha çok etkilendiği ve bunu kendilerine bir engel olarak gördükleri sonucuna ulaşılabilir.

5.3. Katılımcıların Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Etmenler İle İlgili İfadeleri

Günümüzde çalışanların kariyerlerinde büyük bir engel olarak görülen cam tavan sendromunu aşmanın ilk yolu bu sendroma neden olan faktörleri doğru bir şekilde tespit etmektir. Kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğunu belirten katılımcıların cam tavana neden olan bireysel etmenler hakkındaki görüşleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Etmenler İle İlgili İfadeleri

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Öz güven eksikliği	5	42
Daha önceki başarısız girişimler	2	17
Bilinçaltı	2	17
Öz eleştiri yapmama	1	8
Yetersizlik inancı	1	8
Eğitim	1	8

Bireysel faktörler de en çok dikkat çeken kavram özgüven eksikliği olarak görülmektedir. Bu anlamda araştırmaya katılan katılımcıların beş tanesi bu kavramı kullanmış ve kendine güvenmeyen bir bireyin kariyer sürecinde engellere daha çok maruz kaldığını bildirmiştir.

Ünal (2015) çalışmasında kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında en çok karşılaştıkları cam tavan engellerinin bireysel faktörler olduğu sonucuna erişmiştir. Bu araştırmada da benzer sonuca ulaşılmış olup tüm katılımcılar cam tavana neden olan bireysel etmenler sorulmuştur. Bu anlamda cam tavanın daha çocukluk döneminde başlayan bir süreç olduğunu belirten İKYe1 kodlu katılımcı bireyin yetişme tarzından kaynaklı olarak kendi kendine engel koyduğunu şu ifadelerle belirtmiştir:

“...Sürekli önüne atacağı adımlarda çocuk hep sürekli düşünüyor. Adım atarsam engellenirim. Bu şekilde başlayan yetişme okulda meslek hayatında da devam ediyor. Yani bir başkasının onun önüne engel koymasına gerek kalmadan kişi kendi kendine engel koyuyor. En büyük temel faktör bu...” (İKYe1)

Çocukluk sürecinde aile ve toplumun etkisiyle yine bireyin bilinçaltında oluşturduğu yapmam algısının özgüvenini kaybetmesine neden olduğunu belirten İKYk4 kodlu katılımcının görüşleri şöyledir;

“...Kişinin öncelikle çocukluğundan gelen şeyler, tamamen bilinçaltında oluşan şeyler bunlar. Yani bir kişiye daha çocukken o yanlış, bunu yaparsam bu şekilde olur gibi söylemlerle ona bir takım engeller konuyor. Yani aile hayatında para durumu iyi değilse mesela diyorlar ki bizim için onlara ulaşmak çok uzak diyebiliyorlar ve çocukta ona sahip olmak için çok para gerekir hayal bile edemediğim tasavvur bile kuramadığım bir nokta bu diye bir şey oluşturuyor kafasında ve bu yargıyı oluşturduktan sonra aşması neredeyse imkânsız noktaya geliyor. Dolayısıyla hani bu çocukluktan itibaren yaşadığı bir şey. İlk deneyimlediği şeylerle de alakalı. Mesela iş hayatında hiç bulunmamış tabi ki iş hayatı hakkında bir yargıda oluşturmuyor çok fazla. Ancak annesinde babasında gördüğü birtakım şeylerle, edindiği bir takım bilinçaltına kodladığı bilgilerle bunu oluşturabiliyor. İş hayatına başladıktan sonra her zorluğunda tekrar bununla yüz yüze geliyor. Uğraşiyor uğraşiyor, çabalıyor çabalıyor, bir yere gelemiyor ve dolayısıyla o noktada tıkanmış oluyor. Ondan sonrada diyor ki kendine mümkün değil. Mesela bir bayansanız özel sektörde özel bir kuruluştaki çalışmanız yüksek yerlere gelmeniz mümkün değil diyerek kapatıyor kendisini ve bitiriyor...” (İKYk4)

5.4. Katılımcıların Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Etmenler İle İlgili İfadeleri

Bireysel faktörlerin önemi yadsınamaz bir gerçek olsa da bireyin içinde bulunduğu kurumun yapısı, uyguladığı insan kaynakları politikaları, çalışanlarına verdiği değer, birlikte çalışılan iş arkadaşları

ve daha birçok örgütsel etmen de cam tavana neden olmaktadır. Tablo 4’de araştırmaya katılan İK yöneticilerinin cam tavana neden olan örgütsel etmenler hakkındaki görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Etmenler İle İlgili İfadeleri

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kurum Yapısı	2	19
Mentör eksikliği	2	18
Cinsiyet ayrımcılığı	2	18
Yönetimin fırsat vermemesi	2	9
Teşvik edici politikaların olmayışı	1	9
Çalışma arkadaşları	1	9

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel etmenler ile ilgili 10 katılımcı görüş bildirmiş olup, görüşler salt bir tema altında toplanmamıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Kurum içerisinde daha önce yaşanan olumsuz süreçlerin diğer çalışanları da etkilediğine vurgu yapan İKYe1 bireyin direkt maruz kalmadığı halde kurum içerisinde karşılaştığı haksızlıklardan olumsuz etkilendiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Örgütsel etmenler dediğimizde de belki denemişlik vardır daha önce yaşanmışlıklar vardır, örnekler vardır. Yani terfi hak ettiği halde sırf başka nedenlerden dolayı terfi alamamış birisi varsa bende onunla aynı kaderi paylaşırım diyerek baştan hiç talep etmeme durumu olabilir...” (İKYe1)

Örgütlerde kadın çalışanın ailevi sorumlulukları nedeniyle yaşadığı negatif ayrımcılığa ilişkin İKYe1 ve İKYe3 görüş bildirmiştir. İKYe1 kodlu katılımcı kadın çalışanın işverenler tarafından sorunlu çalışan olarak görüldüğünü aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“...Çoklu rol üstlenmede özellikle kadınlar bu konuda negatif ayırım söz konusu... toplumsal önyargılar ayrımcılık nedeniyle insanlar hak ettikleri rolleri üstlenemiyorlar, terfileri alamıyorlar...kadınlar niye böyle oluyor? Çünkü performans dediğimizde maalesef aile de kadının üstlenmiş olduğu rol. Aile çocuk üzerinde kadının daha çok sorumluluklarının olması iş hayatında anneyi biraz daha negatif olarak sorunlu çalışan haline getiriyor. Örneğin; en çok izin alan personel kadın, en çok rahatsızlanan personel kadın, doğum iznine çıkan personel kadın...Dolayısıyla işinden çok sık ayrılık yaşayan personel baktığımızda erkekte çok kadın. Böyle olunca da iş verenler kadınlar için böyle negatif ayrımcılık yapılabiliyor...” (İKYe1).

“...Gelişmemişlik, cinsiyet ayrımcılığı, bilginin kısıtlanması bu sendroma neden olmaktadır. Özellikle çalışanlara kariyer süreçlerinde gereken bilgi verilmiyor veya yeteri kadar danışmanlık yapılmadığı için çalışanlar işin gerekliliklerini bilemiyor...” (İKYe3)

Cam tavanın bireyin yaratıcılığını kaybetmesine neden olduğunu ve çalışanın rutine alışmak zorunda bıraktığını belirten İKYe4, en büyük örgütsel etmenin adam kayırmaca olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...En büyük etmen yaratıcılığı kaybediyorsunuz. Fikirler azalıyor. İnsanlar geliyor rutine alışıyor. Hayat uzun bir maraton tek düze bir düzen oluşturuyoruz çalışma ortamında rahat bir ortam kuruyorsunuz. Kendi kişisel bir alan oluşturuyorsunuz. Rutine devam etmeye meyilli oluyor insanlar en

büyük sıkıntı burada. Mesela Türkiye'de işler bir yerde iyi tanıdıklarınız varsa önünüz daha açık oluyor. İş görüşmesine gittiğinizde fiziki olarak daha güzel/yakışıklıysanız bir sıfır önde başlıyorsunuz. Bu tam olarak cam tavan sendromuyla değil hayattaki Türkiye'deki eşitsizlikle alakalı bir şey. Siz örgüt içinde birler daha etkin olduğunda geri planda kalıp kendi kabuğunuza çekilebiliyorsunuz. Size verilen bir görev varsa o alanda takılmaya başlıyorsunuz. Ama idealleriniz varsa ya da inatçıysanız ekonomik olarak biraz daha iyiyse başka yerlerde iş aramaya başlıyorsunuz. Ama gittiğiniz her yerde benzer şeyler yaşıyor. Çabalamanız gerekiyor. Pes etmemeniz gerekiyor...”(İKYe4)

Çalışanlara eşit fırsat tanınması gerektiği ve yeterli danışmanlık yapılmasının önemine değinen katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“...Burada çalıştığı örgüt yapısı da çok önemli çalışanlara yeterli eğitim ve danışmanlık yapılmadığı takdirde çalışan kendini yalnız hissetmekte ve bir süre sonra işini yap paramı kazan düşüncesiyle hareket etmektedir. Örgüt içinde tüm çalışanlara eşit fırsatlar tanınmalı kariyer süreçlerinde rehberlik edilmelidir...” (İKYk1)

“...Üst yönetim çok etkili oluyor bu anlamda. Öncelikli olarak bence kişinin kendi sahip olduğu bilgi ve tecrübenin farkında olması, ya da hayal ettiği bir şeye ulaşabilmek için ne kadar yeterliyim diye düşünebilir. Bunu senin üst yöneticin veya çevrendeki aynı pozisyonda çalıştığın kişiler farkediyorsa ve yönetim bu fırsatı sana vermiyorsa adım atamıyorsun ileri gidemiyorsun. Bu konuda yöneticilere çok fazla iş düştüğünü düşünmüyorum. ...” (İKYk2)

İKYk6 yöneticinin tutumu ve çalışana yaklaşımının cam tavana neden olan örgütsel bir etmen olduğunu belirtmiştir:

“...Yaptığımız hataların etrafımızdaki insan tarafından yargılanması, yöneticimiz tarafından sürekli aşağılanmak ve küçümsenmek gibi bir çok etmen bu sendroma yol açacaktır...” (İKYk6)

İKYe2 kodlu katılımcı organizasyonların değişebileceğini, bu nedenle örgütsel etmenlerden ziyade cam tavanın oluşumunda bireysel etmenlerin daha etkili olduğunu belirtmiştir.

“...Ama örgütsel faktörlerin dışında bence bireysel faktörler sanki biraz daha ön planda çünkü tek bir organizasyon yapısı yok çalıştığınız organizasyonu beğenmeye bilirsiniz. Size daha uygun, hedeflerinize, kariyer hedeflerinize daha uygun yapılanmalar örgütlenmeler de olabilir. Eğer sizde bu istek bu motivasyon varsa bence örgütsel etmenler bu anlamda ikinci planda kalıyor...” (İKYe2)

5.5. Katılımcıların Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Etmenler İle İlgili İfadeleri

Türkiye’de son zamanlarda kadın ve erkeğe biçilmiş roller ekonomik, sosyo-kültürel vb. faktörler etkisiyle değişmeye başlamış olsa bile; erkeğin iş hayatında olması, evi geçindiren konumda olması, kadının ise; ev işi ve çocuk bakmakla yükümlü olduğu algısı artık kalıplaşmış değer yargıları haline gelmiştir. Cam tavan sendromunun oluşumunda toplumun etkisini tespit etmek adına katılımcıların görüşleri alınmış. Buna göre katılımcılardan 10 kişi cam tavanın oluşumunda toplumun etkisi olduğunu belirtirken, iki katılımcı toplumun bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların ilgili ifadeleri incelendiğinde, erkek katılımcıların toplumsal etmenlerin farkındalığında bulunmalarına rağmen, derinlemesine yorumların kadın katılımcılardan elde edildiği de önemli bir bulgu olarak not edilmelidir.

“...En büyük etki toplumdaki cinsiyetçi yaklaşım. Kadının önceliğinin aile çocuk olduğu eğer çalışması gerekiyorsa bile saati belli işleri seçmesi gerektiği algısı var. Kadın her işte çalışamaz, mesaiye kalamaz, seyahatlere çıkamaz bunları yaparsa evini aksatıyor damgası hemen yapıştırılıyor... (İKYe3)

“...Türkiye’den bahsedersen evet en büyük birinci sıkıntı...kadın ve erkek konusunda sıkıntı var. Ama biz bunu kendi firmamıza indirmediğimizde genelde böyle bir problem var. Biz tepe yöneticiler olarak yarı yarıyayız. Yarıyı kadın çalışan yarıyı erkek çalışan. Aşağı inip genele baktığımızda da bizdeki oran %36, kendi sektörümüz üzerinde bu oran %20’lerde. Türkiye geneline baktığımızda bu oran daha da düşüyor. Biz bu konuda biraz daha iyi konumdayız...” (İKYe5)

“...Toplumun kesinlikle büyük bir etkisi var. Küçüklikten bugüne tabular ile büyüyen bir toplum olduğumuz için her alanda kendimize engeller yaratma konusunda çok başarılıyız. Hayata gözümüzü açtığımız andan itibaren çevremizden gelen yasakları ve ayıpları da cam tavan olarak adlandırabiliriz...” (İKYe6).

“...Türkiye gibi gelenek, göreneklerine bağlı bir toplumda özellikle kalıplaşmış ön yargılar bireylerin üzerindeki en büyük baskıyı yaratmaktadır. Özellikle iş hayatında kadına özgü kural diyebileceğimiz yargılarımız var. Örneğin kadın her işi yapamaz algısı, her sektörde çalışamaz veya üst düzey bir yönetici olmak için tanıdığınızın olması gerekiyor. Bunlar toplum nezdinde bireyi olumsuz etkileyen faktörlerdir...” (İKYk1)

“...Özellikle kadına bakış açısı anlamında yapamaz, evinin kadını gibi oluşmuş yargılar en büyük etken. Örneğin; yurt dışı seyahatleri... dış ticaret elemanı olacaktır. İşte 4 dil biliyorsun, alanında eğitimini almışsındır, ama bir evlilik tercih edersen eşin senin yurtdışına gitmeni istemiyordur. Ya da gidersen çalıştığın yer bunu uygun görmez. Yani çevresel faktörler çok fazla buna birçok örnek verilebilir. Yetişme tarzı ailen yaşadığın yer. Sonra dışardaki insanların sana yaptığı baskı, herkes kendi hayat mücadelesi içerisinde olduğu için insanların birbirini teşvik ettiği durumlar çok az...” (İKYk2)

“...bazı baskıların aileden başladığını düşünüyorum. Toplumsal ön yargılar, gelenek ve göreneklerimiz özellikle kadın çalışanların iş hayatında olması ile ilgili çok fazla negatif algı var toplumumuzda...” (İKYk3)

“...Tabi ki mesela çok çalışmak gerekir. Bir şeye ulaşmak için çok çalışmak gerekir veya para konusunda düşünürsek para sahibi olunca yanlış işleri yapabilirsin. Para o kadar da iyi bir şey değildir gibi söylemler olabilir ve bu toplumsal birtakım laflardan ve yargılardan kaynaklıdır. Ve birçok kişinin bilinçaltına yerleşir. Mesela çok küçük laflar bile böyle. Mesela çok muhabbet tez ayrılık getirir. Bu da bence bir tavan bir ön yargı. Öyle bir şey neden olsun? Özellikle erkekler şöyle yetişiyor, çok aydın bir erkek de olsa belli eğitimlerden de geçse kendi kabuğunu mümkün olduğunca kırsa da. Şöyle bir şey kodluyor. Mesela annesi çalışan bir bayansa bile yemek yapma durumunda kadın yemek yapar veya işte üzerinden çıkardığı kullandığı bir şeyleri ortalıkta bırakıyor çünkü o onları ortalıkta bıraktığının yanlış olduğunu biliyor ama çocukluğu boyunca annesi onun arkasından toplamıştır veya o onları görmemiştir bile nasıl toplandığını. Ertesi gün okula gitmiştir ve işte o bıraktığı bardak ne bileyim kıyafetleri ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla kendi yetişkin olup evelendiğinde evine geldiğinde ne oluyor şunları görüyor. Kadın bunları yapmak durumunda gibi görülebiliyor. Ve bunlar kendisi kabul etmese de eşiyile konuştuğunda diyor ki tabi ki bende ona yardım edeceğim tabi ki onları yapmak zorunda değil...ama bilinçaltında şöyle

bir şey oluyor. Niye bu ev bu halde niye bu ev toplu değil falan şeklinde bazen onları yadırgıyor. Kendi bile tanımlamıyor veya işte iş ortamında çok fazla vardır erkek iş çıkışında bir yerlere giderler... bir yemektir, bir sohbet ortamına girerler ve genelde bu iş çıkışı doğaçlama gerçekleşir. Bu ortama orada çalışan bir bayan planlı programlı değilse dahil olmaz. Erkeklerin genelde doğaçlama gerçekleşir. Ve orda tabi ki iş ortamından kişiler olduğu için bir iş sohbeti de gerçekleşir. Ve bayan o ortamın dışındadır direk mesela. Öyle çok böyle şeyler yaşarsınız ki bayanlar bir yerde öyle kısıtlanır, kısıtlanır ve neredeyse kendisini göstermesine fırsat bile ve fikrini ortaya koymasına fırsat bile doğmaz. Çünkü orda konuşulmuştur o bir fikir çıkmıştır. Sonra bu konu iş yerindeki toplantı gündemine taşınsa bile herkesin kafasında bir şey şekillenmiştir. Bayanın bunu aşması tekrar bu süreçten geçmesi zordur. Bunun dışında birçok şey var. Bayan yöneticiyi kabul etmek çok fazla erkekler için bir tavan bence yani ancak bayanın çok çaba sarf etmesiyle kendisini çok fazla kabullendirmesi gerekiyor...” (İKyk4)

“...Cam tavan sendromunu kadınlar açısından gözlemlersek evet toplumun etkisinden söz edilebilir. Kadın kısmı evde oturur, elinin hamuru ile erkek işine karışma vb. gibi deyimlerimiz ülkemizde kalıplaşmış bakış açısını gösteren en güzel örnektir...” (İKyk6)

Toplumsal faktörlerin cam tavanı etkilediğini belirten katılımcıların görüşleri incelendiğinde özellikle toplumsal ön yargıların üzerinde durulduğu görülmektedir. Kadının ailenin temel direği olarak görülmesi önceliğinin aile olması gerektiği toplumumuzdaki temel kalıpların başında gelmektedir.

5.6. Katılımcıların Cam Tavanın Kadına Yönelik Bir Kariyer Engeli Olarak Görülmesi İle İlgili İfadeleri

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin cam tavanın kadına özgü bir kariyer engeli olarak görülmesi hakkındaki görüşlerini tespit etmek adına sorulan soruda Tablo 5’ deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Cam Tavanın Kadına Yönelik Bir Kariyer Engeli Olarak Görülmesi İle İlgili İfadeleri

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Sadece kadınlara özgü değil	5	42
Toplumun kadına karşı ön yargısı	2	17
Cinsiyet ayrımı	2	17
Çoklu rol üstlenme	1	8
Kadının daha duygusal olması	1	8
Yeterli kadın istihdamının olmaması	1	8

Tablo 5 incelediğinde, katılımcıların yarıya yakın çoğunluğunun (İKye1, İKyk3, İKyk1, İKye6, İKye3) cam tavan için sadece kadına özgü olmadığı ifadesini kullandıkları görülmektedir. Bu bulgu ile cam tavanın salt kadınlara özgü olmadığı düşüncesi desteklenmektedir. Cam tavanın sadece kadınlara özgü bir kariyer engeli olmadığını belirten katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“...Sadece kadınlar değil bence cam tavan sendromuna maruz kalan insanlar. Geleneksel yollardan kariyer surecine devam etmemiş insanlar içinde geçerli. Örneğin; bir fabrikada yönetici olmak istiyorsan mühendis olmak zorundasın. Mühendis dışında olursan önüne engeller çıkabiliyor. Sen çok da iyi iş yaparsan bile veya üniversite mezunu olma zorunluluğu var. Halbuki işçilikten başlayıp usta başlığı

ekip şefi bölüm sorumlusu. Sonra yönetici pozisyonuna gelmek. Örnekleri de var. Ama maalesef bunlarda standart kariyer yolculuğunda tercih edilen yöntemler olmadığı için bunların da önüne sürekli engeller çıkıyor. Bu anlamda sadece kadınların değil erkeklerinde yaşadığı engeller bunlar...” (İKYe1)

“...Belirttiğim gibi kadın çalışanlar için özele indirgenmiş olsa da bence bu çok daha farklı bir konu ve cinsiyet farkı gözetmeksizin cinsiyet nedeniyle oluşan bir olgu değil. Sadece kadına toplumda biçilmiş rol gereği görünmez sınırları aşma konusunda daha çok zorlandıklarını düşünüyorum...” (İKYe6)

“...Kadın erkek fark etmeden tüm insanların yaşadığı bir kavram ancak iş dünyasındaki cinsiyet ayırımından kadınlar daha çok etkileniyor...” (İKYe3)

“...Tabi ki ülkemizin ağırlıklı olarak kadınlara özgü olmakla beraber erkekleri de etkilemektedir. Kadınlarda ağırlıklı olarak kadının erkeğin bir alt ırkı gibi görülmesi sadece erkeğe hizmet sunan bir insan olarak görülmesi. %70 kadınları, %30 erkekleri etkilemektedir...” (İKYe3)

Bu araştırma cam tavana sadece kadınların değil tüm çalışanların maruz kalabildiğini vurgulayıcı niteliktedir. İlgili yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların cam tavanı kadına özgü bir kariyer engeli olarak ele aldığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, kadın çalışanların aile içi sorumlulukları üst yönetim tarafından onu sorunlu bir çalışan haline getirerek olumsuz etkilemektedir. Bu anlamda cam tavanın kadın ile ilişkilendirilmiş olmasının en büyük nedeni kadın çalışanların yaşadıklarından daha çabuk etkilenmesi olarak görülmektedir.

5.7. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmada Uygulanabilecek Bireysel Stratejiler İle İlgili İfadeleri

Katılımcıların gerek cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri gerekse cam tavana neden olan faktörler hakkında ki görüşleri incelendiğinde kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğunu ve asıl nedeninin bireysel faktörlerden kaynaklı olduğu görüşünün ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle cam tavanı aşmak için bireysel stratejilerin doğru belirlenmesi de büyük önem arz etmektedir. Katılımcıların cam tavanı aşmaya yönelik olarak uygulayabileceği bireysel stratejiler hakkındaki görüşleri Tablo 6'daki ifadelerden görülebilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmada Uygulanabilecek Bireysel Stratejiler İle İlgili İfadeleri

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kişisel gelişim	8	47
Öz eleştiri	3	18
Kendine güvenme	3	18
İstekli ve azimli olma	2	12
Yaratıcı olma	1	6

Bu ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“...Kişisel gelişim yolculuğuna daima devam etmeli. Yaşı kaç olursa olsun eğitimden vazgeçmemeli sürekli kendini yenilemeli, güncellemeli. Görev değişikliklerinde veya hedeflediği kariyer olarak varsa alması gereken eğitimler, eksikleri varsa onları düzeltmek için eğitimler almalı. Evet ben terfi alıyorum, kariyer hedefim var ama hiçbir şey de yapmıyorsam. O da kendi kendine olacak bir şey değil. Performans önemli performansını da kişisel gelişim faaliyetleriyle desteklemeli. Örneğin güçlü bir yönetici

olmak istiyor bununla ilgili eksikleri neler olabilir. Finans eğitimi olabilir bir bütçe nasıl yapılır, bunu bilmiyorsa eğitimini alıp kendini geliştirmeli...” (İKYe1)

“... Eksikliklerini fark ettikten sonra bunların üstüne gidecek. Nasıl, kişisel gelişim. Her şey kişinin kendi içinde özünde olduğunu düşünüyorum...” (İKYe2)

“...Yani sadece istemekle olmuyor...o isteği pratiğe dökülecek birtakım şeyler de yapmak gerekiyor, arkasından gelmek gerekiyor. Kendini geliştirmek eksiklerini tamamlamak gerekiyor. Düzgün bir şekilde plan yapmak ve bu plana düzgün bir şekilde uymak gerekiyor. En basit tabiriyle bir ajanda tutulması gerekiyor. O ajanda da ana hedef neyse bunu küçük küçük zaman dilimlerine ayırmak gerekiyor. Ve bunlara da bir zaman koyarak son 10 gün son saat o zamana kadar bitecek. Ve en büyük motive edici şey de aslında bu oraya tik atmak. Bunu bitirdim demek. Bir sonraki hedef bitirdim. Bir sonraki demek çok büyük bir motive kaynağı en son aynı hedefe ulaşıldığında ve bittiğinde yani...görülür ki evet istedim bu da bunun yoluymuş ve bunları yaptım. Böylece ulaşılabilir. Kişisel eğitim çok önemli. Kendini devamlı geliştirerek kendisini gelişime devamlı açık tutmalı Yapamayacağını düşündüğü her şeyi yapmak için çaba sarf etmeli. İşini gerekliliklerini yerine getirerek buna başta kendisi inanmalı ve inandırmalı...” (İKYe6)

“...Cam tavan kişinin kendisiyle ilgili bir durum aslında. Bu nedenle bireyin zihninde bu cam tavanları kaldırması ve yapabileceğine inanması gerekmektedir...” (İKYk1)

“...Cam tavanın tamamen bireyin kendisiyle alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Tamamen ben yeterli değilim, bunun için uygun değilim evet tamam kariyer hedefim var. Ama oraya kadar yükselemem diyerek hedeflerini kısıtlıyor. Bu nedenle öncelikle ben yapabilirim inancını kazanması kendine güvenmesi gerekiyor. Kariyer hedefine uygun yetkinliklere sahip olması, eğer değilse kendini eksik olduğu noktalarda tamamlaması gerekiyor...” (İKYk2)

“...Birey kesinlikle bu yargılarından kurtulmak için çalışmalar yapmalı. Bunun için psikolojik yardım alabilir...nlp teknikleri, bilinçaltı temizliği gibi... kişisel gelişimine çok önem vermesi gerekiyor. Bunun için tabii ki bireysel anlamda çok fazla şey yapması gerekiyor kişinin ama tabii kurumların kuruluşların bu konuda eğitimler vererek de katkı sağlaması gerekiyor...” (İKYk4)

Katılımcıların yarıya yakın çoğunluğu (%47) kişisel gelişimin cam tavanı aşmada bireysel strateji olarak değindikleri görülmüştür. Araştırmanın bulguları ışığında; öz eleştiri, kendine güvenme, istekli ve azimli olma, yaratıcı olma gibi temalar *kişisel gelişim* ile özdeşleştirilebilir olması cam tavanın farkındalığı ve çözüm yolu bulunması konularında atılacak önemli bir adım olarak ortaya çıkmaktadır.

5.8. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Örgüte Düşen Görevlere Yönelik İfadeleri

Cam tavan sadece birey için değil çalıştığı örgüt için de olumsuz bir süreçtir. Nitekim üst bölümde cam tavan sendromunun örgütsel sonuçlarına baktığımızda aşağıdaki etkilerini görmekteyiz. Cam Tavan Sendromunun *Örgütsel Sonuçlarını*; maliyet artışı, devamsızlık artışı, iş gören devir hızının artması ve son olarak kalite ve verimlilik düşmesi olarak sıralanabilmektedir.

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde bu sonuçlar örgütlerin yükselmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle kurum içinde cam tavanı aşmaya çalışmak için örgüte düşen görevler bulunmaktadır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde cam tavanı aşmaya yönelik örgütsel stratejiler hakkındaki görüşleri aşağıdaki temalar altında yer bulmuştur:

- Eşit eğitim imkanları

- Eşit iş imkanları
- Cinsiyet ayrımcılığı yapılmamalı
- Mentörlük
- Kurumsal yapı oluşturmak
- Motivasyon
- Kişisel gelişim desteği
- Güçlü iletişim ağları
- Çalışanların yasal hakları korunmalı
- Ücret eşitliği

Örgüt içerisinde oluşturulacak kurumsal yapı sayesinde herkesin görev ve yetkilerinin belirli olması, hiçbir çalışana ön yargı ile davranılmayıp iyi eğitimler vermenin cam tavanı aşmadaki önemine vurgu yapan bir katılımcı yukarda belirtilen faktörlere değinmiş, ayrıca işe alımlarda da standart bir sürecin olması gerektiğini de vurgulamıştır:

“...Örgüt içinde bir kere çok kurumsal bir yapı oluşturmanız gerekiyor. Herkesin yetkileri ve yetki alanları belli olmalı, sana göre bana göre gibi belirsiz şeyler olmamalı. Kişiyeye göre değişmemeli. Ben çok fazla da bürokrasiden bahsetmiyorum ama tutarlılık olmalı. Örneğin işe alımda, standartlarınız olmalı, insanlara önyargı oluşturmamalı. Ya ben buraya giremem ya da giremediyse neden giremediğini bilecek. Girdi diyelim ücret seviyesinin belirlenmesi hangi kurlara göre işleyecek. Diyecek ki ben şunları gerçekleştirirsem maaşım şu olur öteki arkadaşlar şunu gerçekleştirirse bu olur ya da gönülle benim aramda bir fark varsa gönül de ben de bu farkın ne olduğunu bileceğiz. Hep tutarlı davranmanız lazım. Sana göre bana göre diye değişmemeli. Burayla başlayacaksınız. Kurumsal yapıyı oluşturmanız lazım. Yöneticilerinizi çok iyi belirlemeniz lazım. Çalışanları çok iyi eğitmeniz lazım. Bunu o şekilde aşabiliriz. Ki bu toplumsal sorun. İçinde bulunduğumuz sorunu yansıtıyoruz hepimiz. Bunu temelden başlatmanız lazım. İlkokuldan hatta ana okuldan yetiştirdiğiniz nesillerle başarabilirsiniz...” (İKYe4)

Sonuç olarak cam tavanı aşmada örgütün uygulayacağı stratejiler hakkında benzer ifadelerin kullanıldığı özellikle kurumsal yapının oluşturulması, tüm çalışanlara eşit eğitim ve iş imkânlarının verilmesi gerektiği önemli stratejiler olarak dikkat çekmiştir.

5.9. Cam Tavan Engellerine İlişkin Diğer Bulgular

Cam tavana neden olan faktörler ile katılımcıların kendi kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller arasındaki fark veya benzerlikleri tespit etmek adına da katılımcılardan görüş alınmıştır. Katılımcıların verdikleri ifadelerde; kişisel gelişim eksikliği, çalışma ortamı, ücret faktörü, adam kayırmaca, iletişim ağlarının açık olmaması, fırsatları iyi değerlendiremememe, yanlış kurum tercihi, sabırsız olunması, kendine güvensizlik, cinsiyet ayrımcılığı, mentör eksikliği ve yönetici kaynaklı engellerin varlığı dile getirilmiştir. Genel olarak baktığımızda çalışanların kariyerlerinde engel olarak görülen noktalarla, cam tavana neden olan noktaların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda literatürle örtüşen bir bulguya ulaşılmış olup, cam tavanın bir kariyer engeli olduğu araştırılması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır.

Cam tavana neden olan faktörlere ilişkin katılımcılara aile içi sorumlulukların, kadınların kariyer sürecinde engel teşkil edip etmediği de sorulmuştur. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun aile içi sorumlulukların kariyer ilerlemelerinde bir engel teşkil ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Erkek katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, toplumda kadının iş hayatında varlığıyla, kendisine olan bakış açısının da yavaş yavaş değiştiği önemli bir bulgu olarak not edilmiştir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Günümüzde giderek popüler bir kavram haline gelen cam tavan kavramı bu araştırmada incelenerek bundan sonraki çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmıştır. Kadın İK yöneticilerinin cam tavan için öğrenilmiş çaresizlik kavramını daha sık kullanması, kadın çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimlerden daha çok etkilendiklerini ve sonraki girişimlerinde bu deneyimleri engel olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Çizel ve Çizel (2014), psikolojik bir değişken olan öğrenilmiş çaresizliğin ve seçilen sosyo-demografik değişkenlerin kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algısı üzerindeki etkisini görgül olarak incelediği araştırmalarının sonuçlarında, kadın öğretmenlerin işyerinde yaşadıkları cam tavan sendromunun incelenmesinde ve anlaşılmasında sosyo-demografik değişkenlerin yanında öğrenilmiş çaresizlik gibi psikolojik değişkenlerin de incelenmesi gerektiğini tespit etmiştir. Bu çalışmada da olumsuz deneyimler öğrenilmiş çaresizlik ile bağdaştırılmış ve araştırma sonuçları birbirini destekler nitelikte bulunmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcıların yarısı cam tavanın kişinin kendisinden kaynaklı bir süreç olduğunu dile getirmiştir. Doğru (2010) çalışmasında, aile ve çocuk faktörü nedeniyle cam tavan bulgusuna rastlamış ve kadınların kendi kendilerine koyduğu engellerin daha baskın olduğunu tespit etmiştir. Jahangirov (2012) araştırmasının sonucunda yapılan analizlerde, kadın çalışanların cam tavan ve güç mesafesini erkek çalışanlara göre daha yoğun algıladıklarını ve kadın çalışanlarda güç mesafesi algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise sadece kadın değil, ayrıca erkek İK yöneticileri de cam tavanın kişiden kaynaklı olduğunu eşit oranda dile getirmiştir. Nitekim bu araştırmadaki katılımcılar, cinsiyet fark etmeksizin, cam tavanın sadece kadın çalışanlara özgü olmadığını tüm çalışanların karşılaşılabileceği bir engel olduğunu dile getirmiştir.

Korkmaz (2014), çalışmasında kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolunun özgüven olduğunu tespit etmiştir. Nitekim bu çalışmada da cam tavana neden olan en önemli bireysel faktör “özgüven eksikliği” olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda araştırmaya katılan katılımcıların yarısına yakını kendisine güvenmeyen bireyin cam tavana daha sık maruz kalacağını dile getirmiştir.

Cam tavana neden olan örgütsel faktörler hakkında belirgin bir nedene ulaşılamamış olup, katılımcılar; kurum yapısı, mentör eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı ve yönetimin fırsat vermemesi gibi faktörlerin cam tavana neden olan örgütsel etmenler olduğu üzerinde durmuştur. Bu anlamda Karcıoğlu ve Leblebici (2014) tarafından bankacılık sektöründe yapılan çalışmanın sonuçları ile benzer bulgulara ulaşılmıştır. Nitekim Karcıoğlu ve Leblebici de çalışmalarında cam tavana neden olan faktörler arasında; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentör eksikliği ve mesleki ayırım yapılması gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisi olduğunu dile getirmiştir. Özellikle kadın çalışanlara yönelik olarak var olan temel kalıplar, kadının ailenin temel direği olarak görülmesi, önceliğinin aile olması gerektiği düşüncesinin cam tavana neden olan toplumsal faktörler olduğu tespit edilmiştir. Nitekim İnel vd. (2014); Özyer ve Orhan (2012); Karaca (2007); Akdöl (2009) ve Ergül Düz (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisine değinmiş olup, özellikle kadın çalışanlara karşı oluşan basamaklıp yargıların cam tavana neden olduğu bu çalışmalarda da belirtilmiştir.

Cam tavanı aşmada en etkili bireysel strateji kişisel gelişim olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle kariyer hedefini belirleyen her çalışanın eksiklerini tamamlayarak kişisel gelişimine önem vermesi gerekmektedir. Bu durum Ünal'ın (2015) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Ünal da (2015) çalışmasında cam tavana neden olan en önemli etkenin bireysel etmenler olduğunu belirtmiştir.

Cam tavanı aşmada örgütün uygulayabileceği stratejiler hakkında katılımcıların özellikle eşit iş ve eğitim imkânları üzerinde durduğu görülmüştür. Ayrıca cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması gerektiği, çalışanlara yeterli mentörlük hizmeti verilmesi, kurumsal yapı oluşturarak çalışanların motivasyon ve kişisel gelişim anlamında desteklenmelerinin de cam tavanı aşmada önemli örgütsel stratejiler olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Tükeltürk ve Perçin (2008), yaptıkları çalışmada işletmelerin cam tavanı ortadan kaldırmak adına; kadın çalışanlara eşit kariyer fırsatı sağlayabilecek şekilde esnek çalışma saati uygulaması gerçekleştirmek, tüm çalışanlara kariyer basamaklarını planlamakta eşit imkânlar sunmak, başarıların ödüllendirilmesinde kadınların göz ardı edilmemesini sağlamak, eşit ücret ve eşit eğitim olanakları sağlamak gibi tedbirlerle kadın çalışanlara da terfi basamaklarında eşit şartlar sağlamak, önyargılara dayalı bir ayrımcılığı ortadan kaldırarak terfi sisteminde liyakati esas almak gibi tedbirleri almalarının yararlı olacağını belirtmiştir.

Araştırma kapsamında çalışanların karşılaştığı kariyer engelleri ile cam tavana neden olan faktörlerin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamda cam tavanın ilgili yazında bir kariyer engeli olarak görülmesi, çalışmamızda da desteklenmiş ve cam tavanın kariyer sürecini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın çalışanların aile içi sorumluluklarının yönetim kademelerinde engel teşkil ettiği sonucuna da ulaşılmış, kadın ve erkek İK yöneticilerinin bu durum ile ilgili görüşlerinde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Sezen (2008), de çalışmasında, çalışanların büyük kısmının kariyer gelişimi için aile içi sorumluluklarından fedakârlık ettiği düşüncesine sahip olduğunu belirlemiştir.

Anafarta'nın (2008) kadın çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında katılımcıların çoğunluğu görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını, üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat verildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar ücret, terfi ve eğitim imkânı gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu anlamda mevcut çalışmada farklı bir sonuç olarak araştırmaya katılan 12 İK yöneticisinin tamamı kendi kariyer süreçlerinde engel ve zorluklar ile karşılaştıklarını dile getirmiştir. Daha çok üst yönetimin fırsat vermemesinden kaynaklı olarak engellerle karşılaşan yöneticiler bunu kişisel gelişim ve kendilerine güvenip pes etmeyerek aştıklarını dile getirmişlerdir. Bu sonuç cam tavana sadece kadın çalışanların değil erkek çalışanların da maruz kaldığını destekler niteliktedir. Bu yönü ile ilgili çalışma cam tavana ilişkin daha önce yapılan tanımlama ve çalışmalardan

farklılık göstermektedir.

Bu araştırma katılımcıların sayısı ve konumu ile sınırlı olduğu için elde edilen bulgular genellenemez. Cam tavan sendromu, teori ve uygulama noktasında incelemeye ve geliştirilmeye açık bir kavramdır. Cam tavanın sadece kadınlara özgü bir kariyer engeli olmadığı bulgusuyla bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda da kadın ve erkeklerin cam tavan sendromu hakkındaki düşünceleri karşılaştırılabilir. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak daha fazla sayıda örneklem ile araştırma yeniden yapılabilir.

Sonuç olarak İK yöneticileri; firmalarının işe alım süreçlerinde kurumsal bir yapı oluşturma suretiyle, başvurular tarafsız olarak değerlendirilmeli, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş ve eğitim imkânı verilerek cinsiyet ayrımcılığı önlenmelidir. Özellikle kadın çalışanların yasal hakları (doğum, süt izni vb.) korunmalı, çalışanlara mentörlük desteği verilerek, düzenli aralıklarla kariyer hedefleri hakkında görüşmeler yapılmalıdır. Çalışanların da bir kariyer hedefi içerisinde bulunması ve hedefine ulaşmak adına gerekli eksiklerini tamamlaması gerekmektedir.

Mevcut çalışma çalışanlarla birebir iletişim halinde olması nedeniyle insan kaynakları yöneticileri ile yapılmıştır. Fakat İK yöneticilerinin personel seçme ve yerleştirme aşamasında çoğu zaman bağımsız olmadıkları, personel seçimi, terfi aşamaları, eğitim bütçesi gibi faktörlerde son sözün genellikle firma sahiplerinde olduğunu da dile getirmişlerdir. Bu anlamda mevcut çalışmanın firma sahipleri ile yapılarak daha detaylı sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Antalya, 111-137.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Ayrancı, E., Gürbüz, T. (2012). Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace, *International Journal of Human Resource Studies*, C.2, Sayı:4, 126-151.
- Aytaç, S. (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon Yayıncılık: İstanbul
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.
- Barreto, M., Ryan, M. ve Schmitt, M. (2009), *The Glass Ceiling In The 21st Century: Understanding Barriers To Gender Equality*, American Psychological Association: Washington.
- Bayrak, S., Yücel, A. (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu? *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir:125-142.
- Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çakıcı, A. (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Cherian, J. (1993). Asian Americans: An Emerging Force to Break the Glass Ceiling, *Journal of Library and Information Science*, 24-31.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Çizel, B., ve Çizel, R. B. (2014). Engellilerin Turizm Kısıtları ve Turist Olma Niyeti İlişkisinde Aracı Değişkenler: Motivasyon Gücü ve Öğrenilmiş Çaresizlik. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 176-189.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, Faculty of Economics and Business Administration University of Maastricht. Dissertation of Master of Economics.

Demirci Güler, F. (2005). Eğitimde Kadın, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 63-80.

Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Ergül Düz, H. (2015). *Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Güner, E. (2011). *Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İmamoğlu, D. (2016). *Cam Tavan Sendromu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnel, M., Garayev, V. ve Bakay, A. (2014). Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*. S:1, 1-14.

Jackson, J. C. (2001). Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling, *Women In Management Review*, 16(1), 30-41.

Jahangirov, N. (2012). Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karcıoğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).

- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül, 1-14.
- Lewis, E. A. ve Fagenson, A. E. (1995). Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives, *Journal of Management Development* 14(2), 39-53.
- Lichtman, M. (2006). Qualitative research in education: A user's guide. California: Sage Publications Inc.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives *HR Content Expert*, 1-11.
- Longo, P. ve Straehley, C. J. (2008). Whack! I've Hit The Glass Ceiling! Women's Efforts To Gain Status In Surgery, *Gender Medicine*, 5(1), 88-100.
- Mattis, M. C. (2004). Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, No. 19 (3), 54-163.
- Mayuk, A. (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul 101 Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Moustakas C. (1994). Phenomenological research methods. California: Sage.
- Naus, A.J.A.M., (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, Unpublished doctoral thesis, Universiteit Maastricht.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özünü, D. (2013). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 971-987.
- Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender Gap in The Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling, *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy Of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Sezen, B., (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Tükeltürk, A. Ş. ve Perçin, Ş. N. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüştürücü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.