

# KADINA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE CAM TAVAN SENDROMU

**Seçil Utma**

Adnan Menderes Üniversitesi

Öğretim Görevlisi, Dr.

secilut@hotmail.com

## **Özet**

*Erkek egemen bir dünyada kadın, çalışma hayatında toplumsal, siyasi ve ekonomik yönden eril bir iktidar anlayışına maruz kalmaktadır. Kadın, toplumsal manada mesleklerin de cinsiyetinin belirlendiği baskın bir anlayışın içerisinde kamusal alanı deneyimlemektedir. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, cinsiyet ayrımcılığı konusunda en sık karşılaşılan örnekler arasında yer almaktadır. Yönetim literatüründe “cam tavan” olarak adlandırılan bu durum, kadınların üst yönetim kademelerine gelememe nedenleri arasında yer almakta ve onların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve ifade edilemeyen engellerin tamamı olarak bilinmektedir. Bu durum, kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkilediği kadar, yönetimde ciddi sorunları da beraberinde getirmektedir. Çalışmada, literatür taramasına dayanarak “Cam Tavan” kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller aktarılmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Cinsiyet Ayrımcılığı, Yönetimde Kadınlar.

**Alan Tanımı:** Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi.

## **Gender Discrimination Against Women And Glass Ceiling Syndrome**

### **Abstract**

*In a patriarchal World, woman is exposed to masculinely-defined socio-economic and political power. Woman experiences public sphere within a dominant and encompassing social understanding that identifies the sexuality of professions. . All of the most observed issue of the gender discrimination. This situation is called “glass ceiling” in managment literature. Glass Ceiling syndrome means all of the obstacles that place between women and senior management, are invisible*

*and can't be explained clearly. This situation, as well as a negative impact on women's career progression in management brings serious problems. Conducting a literature survey, the concept of "Glass Ceiling" has been explained and the obstacles confronting women in preferment to senior management positions have been presented depending on the related studies held in Turkey and other countries.*

**Key Words:** *Glass Ceiling Syndrome, Gender Discrimination, Women in Managment.*

**JEL CODE:** J16, I24, E24, J24.

## **1.GİRİŞ**

Toplumsal gelişim sürecinde kadınlar gerek ev içinde, gerekse dışında ekonomik hayata aktif olarak katılmışlardır (Koca, www.inönü.edu.tr, 03.04.2013). Modern anlamda kadının çalışma hayatına girmesi ve ücretli işçi statüsünü almaya başlaması sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. İlerleyen süreçlerde yaşanan sosyo-ekonomik değişimler ve gelişmeler kadınların iş hayatında daha aktif yer almasına olanak sağlamıştır. Dünya genelinde geçmişten günümüze geldikçe çalışma hayatına katılan kadın sayısında büyük oranda artış yaşanmasına rağmen, kadının çalışma hayatına girdikten sonra kariyer ilerlemesinde aynı oranda yükseliş gerçekleşmemiştir.

Dünyada kadın nüfusu toplumun hemen hemen yarısını oluşturmasına rağmen, çalışma yaşamında yönetsel pozisyonlarda kadınların erkeklerle aynı düzeyde yer alamadıkları görülmektedir. (Uzun, 2004: 23). Toplumsal yaşamda iş tanımlarının ve iş koşullarının genellikle erkek ağırlıklı olarak belirlenmiş olması kadının iş dünyasında ikinci plana atılmasına ve üst yönetim kademelerinde yer alamamasına sebebiyet vermiştir.

Özellikle kadından beklenen geleneksel rol gereği kadının psikolojik olarak ailesi ve kariyeri arasında kalması kariyeri açısından ilerlemesini zorlaştırmıştır. Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi kadının cinsiyetinden dolayı, bazı durumlarda kendi tercihi ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesine yol açmıştır. Ayrıca, kadınların özgüven eksikliği, yani, yönetsel pozisyonlarda kendilerini yeterli görmeyişleri bu pozisyonlara gelemeyişlerinin en önemli sebeplerinden biridir (Türkten, www.kalitekongresi2010.org, 10.09.2011).

Kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetime ulaşmalarındaki fırsatlardan yoksun kalmaları ile ilgili bir kavram olan "Cam Tavan"; yalnızca

örgütsel yaşamda değil; kamu sektöründe, politik yaşamda, eğitimde ve akademik camialarda da görülmektedir. Bu olgu; örgütsel piramidin yalnızca en üstünde değil, diğer yönetsel düzeylerde de karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan, kadınların örgütlerde hiyerarşik olarak yükselmelerini ifade etmekle kalmamakta, bununla birlikte cinsiyete dayalı ücretlendirme, eğitim ve geliştirmeden yoksun kalma, erkeklerin egemen olduğu iletişim kanallarına girememe gibi birçok yanlış uygulamayı da kapsamaktadır. Toplumsal önyargılar, mesleki cinsiyet ayrımı, kurum kültürü gibi faktörler, cam tavanların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır.

## **2.Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği**

Cinsiyete dayalı eşitsizlik, ana akım ya da Neo-klasik İktisat teorisyenlerince, “işgücü piyasasında eşit verimliliğe sahip bireylerin eşit olmayan davranışlara maruz kaldığı durum” olarak tanımlanır; eşit olmayan davranış ırk, etnik köken ya da toplumsal cinsiyet gibi gözlemlenebilir faktörlere dayandırılır. Bu tanımda “eşit olmayan” davranışlardan kastedilen, eşit beşeri sermaye donanımına ve verimliliğe sahip bireylerin farklı ücret almalarıdır.

Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek için toplumsal olarak oluşturulmuş ve öğrenilmiş davranış ve beklentileri ifade eden bir kavram olup kadınlar ve erkekler için hangi davranış ve faaliyetlerin uygun olduğuna, her iki cinsin hangi haklara, kaynaklara ve güce ne derecede sahip olduğuna ya da olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentileri geliştirmektedir (Ecevit, 2003, s. 83). Özetle toplumsal cinsiyet; kadının ve erkeğin sosyal olarak belirlenen rol ve sorumluluklarını ifade etmekte olup biyolojik farklılıklardan ziyade kadın ve erkek olarak toplumun bizi nasıl gördüğü, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmamızı beklediği ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Akın ve Demirel, 2003: s. 73). Bu bağlam da aile içi üretim ile aile bütçesine katkıda bulunan kadın Sanayi devrimi ile kamusal alana çıkarak emeğini satarak para kazanmaya, farklı sosyal roller edinmeye ve sosyal çevre değiştirmeye başlamıştır. Ancak mevcut toplumsal cinsiyet kalıp yargıları kapsamındaki geleneksel kadın rollerinden kurtulamayan kadın, mevcut rollerine yenilerini ekleyerek, ayrı gibi görünen iş ve aile kavramlarını birlikte yürütmek ve dengelemek zorunda kalmıştır. Çünkü toplumun belirlediği eril kurallar ve roller çerçevesinde davranmayan kadınlar ya kurallara uymak zorunda bırakılmakta ya da toplumdan dışlanmaktadır. Kimi zaman bu dengeyi sağlamakta zorlanan kadın çift taraflı bir baskıyla veya çatışmayla baş başa kalmaktadır (Bilican Gökçaya, 2015, s. 238, 240, 243).

Geçmişten günümüze hemen hemen tüm toplumlarda var olan ataerkil toplum yapısı; kadın ve erkeğe değişik roller, sorumluluklar ve haklar yüklemiştir

(Kavacıklı, 1999; Tüzen, 2002). Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de kadına toplumsal yapı tarafından yüklenen en önemli görev analık ve eşliktir (İçli ve Gönüllü, 2001). Ataerkil toplumlarda yer alan bu yaygın inanç yüzünden kadın eğitim ve çalışma olanaklarından daha az yararlanmakta, meslek seçim olanakları kısıtlanmakta, çalışma yaşamında erkeklerle eşit hak ve koşullarla karşılaşmamaktadır (Estes, Noonan ve Maume, 2007; İçli ve Gönüllü, 2001) Bunlara ek olarak kadın çalışanların feminen yönetim tarzı, erkek çalışanlar tarafından eleştirilmektedir.

### **3. Çalışma Yaşamında Kadın**

İş yaşamında üst yönetimde kadınların dünya genelinde ciddi oranda düşük temsili, çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde kadınların iş yaşamındaki oranı %60 düzeyinde olmasına rağmen, üst düzey pozisyonlarda bu oran oldukça düşüktür. Avrupa Komisyonu tarafından 2010 yılında hazırlanan bir rapora göre, halka açık büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının sadece %3'ü kadındır (Avrupa Komisyonu, 2010). Ocak 2012 verilerine göre bu oran, %13.7'ye yükselmiştir. (Toksoy Redman, www.tusiad.org.tr, 10.10.2012).

Avrupa Birliği bu konuda dikkat çekmek ve süreci hızlandırmak adına Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Womens Charter (Kadın Şartı) dökümanının 5 önceliğinden birini karar alma mekanizmalarında kadınların temsili olarak belirlemiştir (European Commission, 2010). Ayrıca, komisyon tarafından AB ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısının gönüllülük esaslı olarak artırılması için 2011 yılında bir girişim başlatılmıştır. Komisyonun hedefi, 2015'e kadar yönetim kurulu üyelerinin %30'unun, 2020'ye kadar da %40'ının kadın olmasını sağlamaktır (The Economist, 10-16 Mart 2012).

Avrupa Birliği'nde, en büyük halka açık şirketlerin sadece %3'ünün yönetim kurulunda, finansal kuruluşların %10'unun başında kadın yönetici bulunmaktadır (EU; 2010). Küçük ölçekli aile şirketlerinde yönetici olan kadınların oranı %30 ile daha yüksektir. İsveç ve Finlandiya'da yönetim kurulu üyelerinin %25'inden fazlası kadın iken, İtalya ve Malta'da bu oran %5'in altındadır. CEO ya da genel müdür düzeyinde toplumsal cinsiyete dayalı fark daha da belirgin hale gelirken, orta ve alt düzey yönetici düzeylerinde kadınların temsiliyet oranı %10 ile %30 arasında değişmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de üst yönetim kademelerinde kadınların yok denecek kadar az bulunması geçmişten günümüze süregelen bir durumdur. Devlet Personel Başkanlığı'nın 2011 verilerine göre, kamu kurum ve

kuruluşlarında istihdam edilen personelin %37'si kadın, %63'ü erkektir. Bürokraside üst düzey yöneticiliklerde ise, erkek oranı %86,4 iken kadın oranı %13,6'dır. Benzer şekilde, kadınların siyasal karar mekanizmalarındaki konumu son zamanlara gelindikçe artış göstermişse de, erkeklere oranla açık ara geride bulunmaktadır. Kadınların siyasal karar mekanizmalarındaki eksik temsili, demokrasinin anlamıyla çelişmekte ve “yönetime katılma” konusunda da, cinsiyet eşitsizliği sorununun altını çizmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2012).

Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü'nün 2005 verilerine göre kamu kurumlarında kadın sayısı, müsteşar, başkan, genel müdür, daire başkanı, bölge müdürü, il müdürü ve bu kadroların yardımcıları pozisyonlarında % 0- 20 arasında değişmektedir. Özel sektörde değişik alanlarda ve siyasette ise durum şöyle;

- Türkiye'de işverenlerde kadın oranı % 13,
- Mecliste temsil oranı % 4.4 (AB ortalaması %21, A.P %30, dünya ortalaması%27)
- Belediye başkanı kadın oranı %1,
- Üniversite rektörlerinde kadın % 6.2, rektör yardımcısı %11.3, dekan %13.7, dekan yardımcısı % 27.6, enstitü müdürü %16.9, bölüm başkanı % 22.7 (Araştırma kapsamında yer alan 16 üniversitedeki toplam 1201 yöneticinin %78'1'i erkek, %21.9'u kadındır)
- Başhekimlerde kadın % 2,
- Avrupa'da çalışan kadınların ancak % 5'den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir.

Türkiye'deki kadınların iş gücüne katılımlarının değerlendirilmesinin yapıldığı bir çalışmada, 2006 yılındaki yüzde 30,6'lık oran ile Türk kadınlarının OECD ülkeleri kadınlara göre iş gücüne katılımında yüzde 30 geride kaldığı görülmüştür. İş gücüne katılımında en iyi ülkenin yüzde 75,4 ile Norveç olduğu belirtilen çalışmada, Türkiye'nin yine OECD ülkeleri içinde kadınlarda iş gücüne katılımında sonuncu olduğuna dikkat çekilmiştir (Anadolu Ajansı,2007). Amerika Birleşik Devletleri'nde GAO tarafından 2002'de yayımlanan bir çalışmaya göre; ABD'de kadınlar işgücünün yaklaşık % 47'sini oluştururken, bunların sadece % 12'si yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Yönetim kademelerindeki kadınların % 60'tan fazlası ise medikal hizmetler, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar. Erkek yöneticiler reklamcılık, pazarlama ve satış sektörlerinde

yoğunlaşırken kadın yöneticiler daha çok şirketlerin insan kaynakları departmanlarında görev yapmaktadırlar. (ILO, 2003).

#### **4. Cam Tavan Sendromu**

Birçok gelişmiş ülkenin yasalarında ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan hükümlerine rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen, görünmez engellere maruz kalmaktadırlar. Yönetim literatüründe kadınların bu tür resmi olmayan ve somut bir şekilde varlığı ortaya çıkarılamayan engelleri yaşamalarına “Cam Tavan Sendromu” denilmektedir. Ancak cam tavan sendromu her ne kadar sadece kadınların yaşamak zorunda kaldığı bir durum gibi görünse de günümüzde yalnızca kadınlarla sınırlandırılmamakta, etnik azınlıklar ve erkeklerin de kadınlar gibi kariyer ilerlemelerinde cam tavan sendromunu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir.

“Cam tavan” metaforuna verilen ilk referans, Amerika Birleşik Devletleri’nde yayınlanan Adweek dergisine 1984 yılında Editör Gay Bryant’ın verdiği röportajdır (Longo ve Straehley, 2008: 88). Röportajda kadınların belirli bir noktaya kadar yükselebildikleri, ancak bu noktaya saplanıp kaldıkları ifade edilmiş ve bu nokta cam tavan olarak adlandırılmıştır (Falk ve Grizard, 2003: 6). Yazılı basında popüler olan kavram, 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından Wall Street Journal’da yayınlanan bir makale ile akademik literatüre girmiştir (Lackwood, 2004: 2). Makalede cam tavan, örgütsel hiyerarşide üst düzey yönetimin hemen altında yer alan ve kadınların bu düzeye yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan engeller şeklinde tanımlanmıştır (Dreher, 2003: 542). 1987 yılında yayınlanan “Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America?” isimli kitap ile birlikte cam tavan yoğun ilgi görmeye başlamıştır (Draulans, 2003: 66). Yazarlar cam tavanı kurumlarda kadınların belirli bir düzeyin üzerine çıkmasını engelleyen görünmez bir bariyer şeklinde tanımlamış ve bu bariyerin bir grup olarak kadınlara, kadın oldukları için uygulandığını belirtmişlerdir (Baxter ve Wright, 2000: 275-276).

Kavram 1991 yılında ABD Kongresi’nin de gündemine gelmiş ve yürürlüğe konulan “Cam Tavan Yasası” ile birlikte Cam Tavan Komisyonu kurulmuştur (Johns, 2013: 1). Komisyon 1995 yılında yayınladığı raporda cam tavanı kadınları ve azınlıkları, nitelik ve başarılarına bakılmaksızın, kariyer merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmeyen ve ulaşılamayan bir engel olarak tanımlamıştır (GlassCeilingCommission, 1995: 4). Komisyonun yaptığı tanım hem kavrama kurumsal bir yaklaşım getirmesi, hem de kadınların yanı sıra azınlıkları da kapsaması bakımından önem taşımaktadır.

“Cam” metaforu, kadınların yükselmeleri önündeki engellerin görünmezliği ile ilgilidir (Hoobler, Wayne ve Lemmon, 2009: 939). Başka bir deyişle cam tavan fiziksel bir engel değil, daha ziyade büyük ölçüde bilinçsiz stereotipler (kalıp yargı) ve yanlış kanılardan oluşan tutumsal bir engeldir (Harlander, 2014: 2849). Cam tavan metaforunun altında yatan temel kavram kadınların yukarı doğru hareketliliğinin önündeki tıkanmadır (Yamagata, vd., 1997: 571). Cam tavan, ister iş dünyasında ister politika veya eğitim alanında olsun, özünde sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır (Wirth, 2001: 1).

Ülkemizde de cam tavana ilişkin çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bingöl vd. (2011)’in kamu sektöründe gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre kadınlar; çalıştıkları örgütte erkeklerin kendilerine karşı bir önyargı taşıdığını, mesleki bir ayrıma tabi tutulduklarını, informal iletişim ağlarına giremediklerini ve örgüt kültürü ile uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kadınların iş ve aile yaşamındaki rollerinin çok olması, üst düzey pozisyona yükselmekte isteksiz olmaları ve güvensizlik duygusu gibi sebeplerle kişisel tercihlerinin de bu yönde olduğu ortaya konmuştur. Bulut (2014), kadınların üst düzey yöneticiliğe yükselmelerinde iyi iletişim becerisi, hırs, zekâ, çok çalışma ve yetenek faktörlerinin önemli olduğunu, ancak kadınlar için çocuk sahibi olmanın, erkek hâkim iletişim ağı kültürünün ve kadınların tercihlerinin kadınların yükselmesinde birer engel olduğunu ortaya koymuştur.

#### **4.1 Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Etmenler**

Cam tavan etkisinin altında yatan mekanizma hala büyük ölçüde bilinmezdir. İşletmelerdeki cam tavanı açıklayan teoriler Dreher tarafından “arz taraflı” ve “talep taraflı” olarak iki grupta toplanmıştır (2003: 543). Arz taraflı teoriler; kadın ve erkek yöneticileri birbirinden ayırdığı düşünülen beceri ve motivasyon faktörlerine vurgu yapmaktadır. Arz taraflı açıklamaların bazıları beşeri sermaye teorilerine dayanmaktadır. Buna göre, kadınlar erkeklere kıyasla eğitim ve kariyer açısından daha az beşeri sermaye biriktirmekte ve bu da kadınların üst düzey yönetime ulaşmalarını engellemekte, yani cam tavan oluşumuna sebep olmaktadır. Başka bir yaklaşım olan cinsiyet rolleri sosyalizasyonu teorisine göre, insan yaşamının erken dönemlerinde yaşanan cinsiyet rolleri sosyalizasyonu, toplumsal cinsiyete göre farklılaşan ve örgütsel yaşamda erkeklere avantaj sağlayan yöneticilik tarzlarının benimsenmesine sebep olmaktadır.

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan engelleri farklı boyutlarda ele alınmaktadır (Aycan, www.anneyizbiz.com, 07.03.2007).

**Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:** Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi, kadınların üst yönetimde başarılı olamayacağına ilişkin önyargılardır. Kadınların, kişilik, kararlılık ve azim açısından yönetim kademelerinde yeterli olamayacaklarını düşünülmektedir. Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden bir diğeri ise, erkek yöneticilerin kadınlarla iletişim kurmanın zorluğuna inanmaları ve erkeklerin gücü kendi ellerinde tutma isteğidir.

**Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller:** Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi, bulunduğu mevkide tek kadın olma düşüncesi, kadınlar arasında kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması “Kraliçe Arı Sendromu” olarak adlandırılmakta ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesinde en önemli engellerden biri olarak kabul edilmektedir. Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin erkek tutumlarını benimseyerek bunu kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, kadın erkek ayrımıyla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek gibi üç özellikten oluşmaktadır.

**Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:** Kadınları cam tavan sendromuna iten en büyük engellerden bazıları da kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselemem yaklaşımının getirdiği özgüven eksikliği olarak sıralanabilir (Şiyve, 2004).

**Bireysel Faktörler:** Bireysel faktörlerden kaynaklanan nedenlerden biri olan çoklu rol üstlenme, kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durumdur. Kadının üst yönetime gelememesindeki bir diğer bireysel faktör ise, kişisel tercih ve algılardır.

**Örgütsel Faktörler:** Kadınların kariyer olanaklarında eşit şekilde değerlendirilmeleri örgüt kültürüne bağlıdır. Erkek egemen örgüt kültürleri, kadınlara kariyer basamaklarında önemli sorunlar teşkil etmektedir.

**Toplumsal Faktörler:** Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği toplum kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir (Eyüboğlu, 1999). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de



engellemektedir. Toplumsal cinsiyetçi rol kalıpları, klişeler, kadınlar için görünmez engelleri oluşturmaktadır. Bunlar ve daha birçok etken, kadınların çalışma hayatında ilerlemesine engel oluşturan bir kast sisteminin hala yürürlükte olduğunun göstergesidir. Bu kast sistemi, erkek egemen toplumsal cinsiyet bakış açısının iş yerine yansımalarıyla oluşmuştur (Yoğun Erçen, 2008: 32).

Şiyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden Cam Tavan'ı yaratan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkincisini ise "çevresel faktörler" şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir. Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının (Cam Tavan açısından) altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılar da önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Özbey, 2004). Kadınların kariyer yaşamlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de erkeklerden farklı olarak toplum içerisinde benimsedikleri cinsiyet rolüdür. Cinsiyet rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlamakta hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları olabilmektedir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük v.b) ziyade uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, t, öğretmenlik v.b) yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekişmektedir (Crampton ve Mishra, 1999:89).

#### **4.2 Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Stratejiler**

Kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu sorunla baş etmeye öncelikle özgüvenini geliştirmekle başlamalıdır. Çünkü birey kendine ne

kadar güvenir ve geleceğe olumlu yönde bakarsa, çevresindeki kişilerin ve çalıştığı kurumun da bakış açısı o yönde değişecektir.

Knutson ve Schmidgall (1999)'un Amerika'da yaptıkları çalışmada, kadınların yönetimde yükselmeleri için cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejileri şöyle belirlemişlerdir:

- Hükümetlerin cinsiyet ayrımcılığını gidermeye yönelik yasal yapı ve mekanizmaları düzenlemesi.
- Eşit iş kanunlarının uygulanması ve işletmelerin, kurumların ve hükümetin personel haklarını ve sorumluluklarını tanımaları açısından uygun plan ve programların belirlenmesi.
- İşe alma terfi ettirmede kurumların veya işletmelerin kadınlara eşit fırsat ve yaklaşımların sergilemesi.
- Kadınların profesyonel yeteneklerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlamak için danışmanlık
- Kadın yatırımcılara erkeklerle eşit fırsatlar

Bunların dışında cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler, yüksek performans gösterme stratejisi, üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişkileri geliştirme stratejisi olarak ele alınmıştır (Schneer ve Reitman, 2002)

**Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi:** Üniversite ve mesleki eğitim kişinin mesleki kariyerinde ilerlemesi önemli bir etkidir. Kadınlara yönelik cam tavanın aşılabilmesi için öncelikle kadınların iyi bir eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini kanıtlamaları gerekmektedir (Lewis ve Fagenson, 1995: 50-53).

**Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi:** kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması ve özel görevler verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Bu programlar kadınların yönetim aşamasına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Kadınların kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim olgusuna vurgu yapılmaktadır. Bu tip programlar sayesinde kadınların kariyer ilerletmesi kolaylaşacaktır (Yoğun Erçen, 2008: 41).

**Mentordan Yardım Alma Stratejisi:** Mentordan yardım alan stratejisinin temelinde, tecrübeli, işinde ustalaşmış kişilerle usta-çırak ilişkisi çerçevesinde deneyimlerinden faydalanmak yer almaktadır. Bu sürecin özünde ustanın çırağı

yetiştirmesi ve yol göstermesi bulunmaktadır. Mentor ilişkisine ait bazı özelliklerde, ilişkinin aktif olması yardımı amaçlaması, öğretmeyi ve öğrenmeyi içermesi, samimi bir şekilde rehber olunması gibi davranışlar yer almaktadır (Yoğun Eren, 2008: 50).

**Aile Dostu ve Esnek İşyeri Modeli:** kurumlarda yüksek potansiyele sahip kadınlardan yönetim becerilerinden yararlanma ve onların cam tavanı kırmasına yönelik alınacak tedbirlerden biri de iş yerinin aile yaşantısına zarar vermeden esnek çalışma saatleri belirlemesi ve ocuk bakımına destek uygulamalar geliştirmektir. Kamu alışanları için devletin ocuk bakımı, hamilelik ve yaşlı bakımı gibi konularda gerekli uygulamaları başlatması gerekmektedir. Ayrıca zel şirketlerin de özellikle esnek çalışma saatleri konusunda kadınlara kolaylık sağlayacak düzenlemelerin oluşturulması gerekmektedir (Knutson ve Raymond, 1999: 64-75).

**Sosyal İlişkileri Geliştirme Stratejisi:** alışma yaşamında kurum içi veya işletme içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkeğin egemen olduğu iş dünyasına kadının adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Gelişen bu ilişkiler sayesinde, kadınlardan kabul gören davranış ve üslup biçimlerinin farkına vararak kariyerlerini daha kolay ilerletebilmektedirler (Yoğun Eren, 2008: 52).

## 5.SONUÇ

Beşeri sermayenin çok önemli olduğu günümüz koşullarında gerek kamu kurumları gerekse işletmelerin kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için kadınlara pozitif ayrımcılık yapması ve kadınlardan aile ve işinde denge kurabileceği bir iş ortamı yaratması gerekmektedir. Nüfusun yarısını oluşturan kadınlardan üst yönetimde yer alamamaları ülkelerin gelişimi konusundaki ciddi engellerden biridir. Zira yönetim kademelerinde kadınlardan olması; yaratıcılık ve yenilik artışı ile verimliliği artırmakta, kurum-ülke imajını geliştirmektedir. Ayrıca, kadınlardan güçlü nsezerleri, gelişmiş empati duyguları, kolay iletişim kurma becerileri, uzlaşmaya daha yatkın olmaları ve sabırları ile iş hayatında erkeklerden farklı konumdadırlar. Kadınlardan bu özellikleri, iş dünyasında büyük avantaj sağlayabilecekken maalesef bu fırsat dünya genelinde birçok kadına verilmemektedir.

Kadınlardan aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu sorunla baş etmeye öncelikle özgüvenini geliştirmekle başlamalıdır. Çünkü birey kendine ne

kadar güvenilir ve geleceğe olumlu yönde bakarsa, çevresindeki kişilerin ve çalıştığı kurumun da bakış açısı o yönde değişecektir.

Kadınlar ve erkekler aynı beşeri sermaye özellikleriyle donatılıyor olsalar bile cam tavanları ortadan kaldırmadıkça kadınların güç hiyerarşilerinde dikey hareketlilikleri ve sosyal sermayenin faydalarından yararlanabilmeleri zor görünmektedir. Küreselleşme olgusu içinde ülkelerin daha fazla demokratikleşmesi, sürdürülebilir bir kalkınma gerçekleştirebilmesi, insan haklarına saygılı ve farklılıkların katma değerini iyi kullanabilen bir işgücü oluşturması için yönetimde kadınların da temsili son derece önemlidir (www.unfpa.org.tr, 10.10.2012)

Dünya’da toplumsal cinsiyet anlayışı kadınların işgücüne katılımında büyük bir engel olmaya devam ederken istihdama girişte büyük önem taşıyan eğitim seviyesinin artırılması ve özellikle kız çocuklarının eğitimlerinin artırılması için politikaların güçlendirilmesi ve mesleki eğitim almalarının desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca uluslararası düzeyde imzalanmış olan cinsiyetçi eşitliğe yönelik yasaların uygulamada geçerliliğinin olması için kamunun her düzeyde gerekli girişimlerde bulunması ve yasalarda gerekli değişiklikleri yapması, yönetici düzeyinde kadınların artırılması için olumlu eylem politikaları oluşturacak bir insiyatifin oluşturulması, kadın çalışanlara yönelik olumsuz bakış açılarının aşılması için politikaların sürdürülmesi gerekmektedir.

Cam tavan sendromunun sadece işletme bazında veya kurumsal düzeyde değil, toplumsal bazda bir sorun olarak algılanması önem taşımaktadır. Tüm paydaşlarla ortak hareket edilmedikçe ve siyasi eyleme girişilmedikçe önemli bir adım atılması olanaksız olarak görülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığının sadece ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmaktan çok toplumun bütününe yönelik bir sorun olduğu göz önünde bulundurulurken mücadele edilmelidir

### **Kaynakça**

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, (2012), “Türkiye’de Kadının Durumu”, Ankara

Akın, A. Demirel, S., (2003), “*Toplumsal Cinsiyet Kavramı Ve Sağlığa Etkileri*”, Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi, 25, 4-Ek, 83-88

Aycan, Zeynep (2004), “*Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?*” www.anneyiz.biz/haber/haberdtl. php?hid=1809 (07.03.2007)

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

Bilican Gökkaya, V. (2015), “*Ahtapot Kadınlar: Aile Ve İş Yaşamı Kısılacısındaki Kadınlar Ve Karşılaştıkları Sorunlar*” , Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10/10, Summer, 2015, 233-248.

Belet, N. H., (2013), “*Kriz Olgusunun Kadına Yönelik Algıya Ve Kadın İşgücüne Etkisi*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15, 1, 196-223.

Bingöl, D. Aydoğan, E., Şenel, G., & Erden, P. (2011). “*Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller*”: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(1), 115-132.

Bulut, M. B. (2014). “*Kadınların yüksek pozisyonlara gelememe nedenleri*” Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(7), 202-215.

Crampston, S. M . ve M. Mishra, (1999), “*Women in management*” Public Personnel Management, Vol: 28, No: 1;

Davidson, M. J., and C. L. Cooper. (1992). “*Shattering the glass ceiling: The women manager*” London: Chapman

Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Man, Mandy, Mork, K. (2010). *Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers in Singapore Organizations?* *Management*, 5(4), 307-329.

Draulans, V. (2003). “*The glass ceiling: reality or myth? A gender analysis of leadership. Ethical Perspectives*”, 10 (1), 66-77.

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(5), 541-562.

Ecevit, Y., (2003), “*Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çalışılabilir?*”, Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi , 25(4-Ek), 83-88.

Estes, S. B., Noonan M. C., & Maume, D. O. (2007). “*Is Work-Family Policy Use Related to The Gendered Division of Housework?*” *Journal of Family and Economic Issues*, 28, 527-545.

Eyüboğlu, Dilek, (1999), Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No. 637.

Falk, E.,&Grizard, E. (2003). *“The glassceilingpersists: The 3rd annual APPC report on womenleaders in communicationcompanies”* AnnenbergPublicPolicy Center of theUniversity of Pennsylvania.

Glass Ceiling Commission. (1995). *“Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use of theNation's Human Capital”* Federal Publications, 120.

Harlander, S. K. (1996). *“Breaking through the glassceiling: an industrial perspective”*, Journal of Animal Science, 74(11), 2849-2854.

Hoobler, J. M.,Wayne, S. J., &Lemmon, G. (2009). *“Bosses' perceptions of familyworkconflictandwomen'spromotability: Glassceilingeffects”* Academy of Management Journal, 52(5), 939-957.

ILO (2003), [www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf](http://www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf)

Johns, M. L. (2013). *“Breaking the glassceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions”*, Perspectives in Health Information Management, Winter, 1-11.

Kavacıklı, F. T. (1999). *“Sanayileşme Sürecinde Kadının Statüsü, Cinsel Ayrımcılık ve Kadına Yönelik Kuruluşlar”*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi, 2(3), 101.

Knutson, Bonnie J., Raymond S. Schmidgall, (1999), *“Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry”*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1999, s.64-75.

Koca, Bennur, *“Çalışma Hayatında Kadın”*[http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma\\_Hayati\\_ve\\_Kadin\\_Bennur\\_Koca.pdf](http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma_Hayati_ve_Kadin_Bennur_Koca.pdf), (Erişim Tarihi: 03.04.2013).

Lackwood, Nancy, *“The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”*, HR Magazine, 2004 Haziran, Çev: Şirin Müge Kavuncu, *“Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları”*, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat-2009, s.10.

Longo, P.,&Strachley, C. J. (2008). Whack! I've hit the glassceiling! Women's efforts to gain status in surgery. Gender Medicine, 5(1), 88-100.

Lewis, A.E. ve Fagenson, E.A.(1995), “*Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?*”, Journal of Management Development, 14(2), 39-53.

Özbey, Funda, R. (2004), “*Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik*”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF I.Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Kitapçığı, Çanakkale.

Schneer, A.J. ve Reithman, F. (2002), “*Managerial Life Without a Wife*”, Journal of Business Ethics", Sayı:37, ss:25-38.

Şiyve, Ozan Çağım (2004), “*Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan*” Tügiad Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (13.07.2007)

Toksoy,Redman,Berna, “*Üst yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler*”, <http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/fikir-uretenfabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedekigelismeler/>, (Erişim Tarihi: 10.10.2012).

Türktaş, Gülden, “*Yönetimde Kadın*”, 19. Kalite Kongresi, <http://www.kalitekongresi2010.org.>, (Erişim Tarihi:10.09.2011).

Uzun, Gizem, (2004), “*Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin TespitineYönelik Bir Arastırma*” (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Wirth,Linda, (2001), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.

Yamagata, H.,Yeh, K. S., Stewman, S., & Dodge, H. (1997). “*Sex Segregation and Glass Ceilings: A Comparative Statics Model of Women's Career Opportunities in the Federal Government Over a Quarter Century*”, American Journal of Sociology, 103(3), 566-632.

Yoğun, Ayşe Esmeray, (2008), “*Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Yönetim Kadının Hakkıdır Bildirgesi, <http://www.unfpa.org.tr/turkeytr/ykhhb.pdf>, (Erişim Tarihi:10.10.2012).