

ICCSOR

Journal of Applied and Theoretical Social Sciences

ISSN:2687-5861

JATSS, 2021; 3(2), 79-97

First Submission:26.04.2021

Revised Submission After Review:07.05.2021

Accepted for Publication:07.05.2021

Available Online Since:30.06.2021

Research Article

The Invisible Barriers Before White Collared Female Managers' Promotion Process¹

Zelal Fahrioglu²

Abstract

There are differences in the ratio of men and women in business life. The difference between this ratio attracts more attention, especially as it moves towards top management positions. There are many reasons why women are not as active in business as men. In many countries, efforts are being made to make this female-male distribution ratio more fair. Ensuring gender equality is an important point for the development of countries as well as for institutions. The subject of this study is to investigate the obstacles faced by themselves and their fellow managers in business life and the positive discrimination policies of other working women in order to reduce these obstacles. In this study, it is aimed to examine the position of white-collar women in the business world and their roles and contributions in the positive development of women's labor in the business world. Another aim of the study is to examine whether women who came to senior management positions apply positive discrimination policies regarding working conditions and employment rates of women who were employed at lower levels during their management period. In other words, it was discussed whether they view women's employment and their position in business life from a different perspective according to male managers and whether they implement policies in this direction.

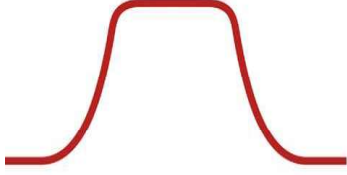
In the theoretical framework of this study gender, discrimination and positive discrimination concepts are analysed and the barriers, which women labors are faced during promotional, are sought. In this context the perspectives about most frequent barriers which are known as *glass ceiling syndrome* and *queen bee syndrome* are discussed. This study is applied to qualitative research methods such as in-depth interview and oral history. During the four-month fieldwork, the researcher met with twenty-one executives from different sectors in Istanbul. Participants were chosen by snowball method, a qualitative research method, and twenty prepared open-ended questions were asked. Fieldwork data and the rhetorics of manageresses from different sectors, which is about their congenics' business life, was examined by discourse analysis method.

Keywords: Manageresses, Positive Discrimination, Women Labour, Glass Ceiling, Queen Bee Syndrome.

Jel Kodlar: O15, Y10, Z13

¹ This paper has been updated and derived from the master thesis "White-Collar Women Leaders Business Life and Opinions of Women is Business Life", supervised by Murat Koraltürk.

² TÜRKONFED Junior Specialist Commission for Women in the Business World, zelalfahrioglu@gmail.com,



ICCSOR

Journal of Applied and
Theoretical Social Sciences

ISSN:2687-5861

JATSS, 2021; 3(2), 79-97

İlk Başvuru:26.04.2021

Düzeltilmiş Makalenin Alınışı:07.05.2021

Yayın İçin Kabul Tarihi:07.05.2021

Online Yayın Tarihi:30.06.2021

Araştırma Makalesi

Beyaz Yakalı Kadın Yöneticilerin Kariyerlerinde Yükselmelerinin Önündeki Görünmez Engeller¹

Zelal Fahrioğlu²

Öz

İş hayatında bulunan kadın ve erkek oranında farklar bulunmaktadır. Bu oran arasındaki fark özellikle üst yönetim pozisyonlarına doğru çıktıkça daha çok dikkat çekmektedir. Kadınların iş hayatında erkekler kadar aktif bulunmamasının birçok sebebi vardır. Birçok ülkede bu kadın-erkek dağılım oranını daha adil bir hale getirmek için çalışmalar yapılmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması kurumlar için olduğu kadar ülkelerin de kalkınması için önemli bir noktadır. Bu çalışmanın konusu farklı sektörlerde yöneticilik pozisyonunda görev alan yönetici kadınların iş hayatında kendilerinin ve hemcinslerinin karşılaştıkları engelleri ve çalışan diğer kadınların bu engellerle daha az karşılaşmaları için yürüttükleri pozitif ayrımcılık politikalarını araştırmaktır. Bu çalışmada beyaz yakalı kadınların iş dünyasındaki konumları ve iş dünyasındaki kadın emeğinin pozitif gelişimindeki rolleri ve katkılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı da üst düzey yönetici pozisyonuna gelen kadınların yöneticilikleri döneminde alt kademedeki istihdam edilen kadınların çalışma koşulları ve istihdam edilme oranlarına yönelik pozitif ayrımcılık politikalarını uygulayıp uygulamadıklarının incelenmesidir. Yani erkek yöneticilere göre kadınların istihdamına ve iş yaşamındaki konumlarına farklı perspektifle bakıp bakmadıkları ve bu doğrultuda politikalar uygulayıp uygulamadıkları tartışılmıştır.

Çalışmada, toplumsal cinsiyet, ayrımcılık ve pozitif ayrımcılık kavramlarına dair literatür araştırılması yapılmış olup, kadınların kariyerlerinde yükselmelerinin önündeki engeller araştırılmıştır. Bu doğrultuda en sık karşılaştıkları problem olan cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna dair yaklaşımlar aktarılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine görüşme ve sözlü tarih görüşmesi yöntemlerine başvurulmuştur. Dört ay süren saha çalışmasında İstanbul'da farklı sektörlerde yöneticilik yapan 21 kadın ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde kartopu yöntemine başvurulmuş ve katılımcılara önceden hazırlanmış 20 tane açık uçlu soru sorulmuştur. Saha çalışması verileri ve farklı sektörlerde üst düzey yönetici rolünde bulunan kadınların, hemcinslerinin çalışma hayatına dair medyadaki retorikleri söylem analizi yöntemi ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yöneticiler, Pozitif Ayrımcılık, Kadın Emeği, Cam Tavan, Kraliçe Arı Sendromu.

Jel Kodlar: O15, Y10, Z13

¹ Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Murat Koraltürk danışmanlığından hazırlanan "Beyaz Yakalı Pozisyonundaki Kadın Liderlerin İş Hayatına ve İş Hayatında Kadının Yerine Dair Görüşleri" adlı yüksek lisans tezinden güncellenerek türetilmiştir.

² TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın Komisyonu Uzmanı, zelalfahrioglu@gmail.com,

Giriş

Dünya’da kadın nüfusu hemen hemen erkek nüfusu kadardır. (TÜSEB, 2019) Ancak iş hayatına bakıldığında her ne kadar son yıllarda bu durum kadınların lehine değişmiş olsa da iş hayatında kadınların temsiliyetinin daha düşük olduğu raporlarla belirlenmiştir. İş hayatında üst düzey yöneticilik konumunda bulunan kadınların erkeklere oranla çok az bir paya sahip olmaları da kadınların iş yaşamındaki temsil edilmeleriyle ilgili bir sorundur. Türkiye’de kadınların çalışma hayatındaki konumu dünyadan çok da farklı değildir. Geçmişle günümüzü karşılaştırdığımızda kadınların geçmişte yönetimde ve karar verici mekanizmada daha çok rol sahibi olduğu görülmektedir. Emel Doğramacı, *Türkiye’de Kadın Hakları*’nı araştırdığı çalışmasında, Anadolu’nun yazılı tarihinin M.Ö 3000 yıllarda başladığını, daha öncesine dair bir göstergeye sahip olunmadığını ve Hitit kadınları ile Türk kadınlarının Anadolu’daki yaşamları arasında kurulan bağa göre, Hitit kültüründe ülkenin ana kraliçe ve kral tarafından idare olunduğunu yani kadının yalnızca kişisel hakları üzerinde değil, mallar üzerinde de söz sahibi olduğunu belirtmektedir. (Doğramacı, 1982: 83) Bu durum göz önünde bulundurulduğunda kadınlar tarihte de yöneticilik yapmış olmalarına rağmen günümüzde durumun geçmişten daha geriye gittiği görülmektedir.

İş yaşamında kalkınma için erkekler kadar kadın temsil oranı da önemli bir role sahiptir. 2012 yılında yayımlanan Dünya Kalkınma Raporu, bizlere toplumsal cinsiyet eşitliğinin aynı zamanda bir kalkınma aracı olduğunu belirtmektedir. Bu rapora göre, toplumsal cinsiyet eşitliği ekonomideki akılcılıktır, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ekonomik etkinliği artırıp, kalkınma çıktılarını iyileştirebilir. (Özaydınlık, 2014:108) İş yaşamında toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması ile ekonomideki çıktılar da olumlu etkilenmektedir. İstatistikler Türkiye’de kadınların erkeklere kıyasla daha ileri yaşlarda üst düzey yönetici olduğunu belirtmektedir. Bunun sebebi ise erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin hem başarılı bir yönetici hem de iyi bir eş ve iyi bir anne olacaklarına dair olan güvenlerinin az olmasıdır. Kadınlara yönelik bu geleneksel düşünceler değişmeden toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması pek mümkün değildir. Kadınlara dair tüm bu güvensizlikler aslında bir cam tavan algısıdır. En genel anlamıyla cam tavan, kadınların yöneticilik pozisyonuna geçerken karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan birçok azınlık grupta görülse de genel anlamda kadınlara özgü bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanların dünyanın her yerinde, her iş sahasında ve her kademedede engellerle karşılaştığı düşünülmektedir. (Gül vd., 2019:434) Türkiye’de kadınların iş hayatına atılmaları erkeklerden çok sonra olmuştur. Bu yüzden yöneticilik pozisyonlarında çalışan kadınların oranları da erkeklere oranla çok daha azdır. Türkiye nüfusunun %49,9’unu kadınlar oluşturmaktadır ve bu kadınların ortalama %68’i çalışabilir yaşta bulunmaktadır. İş hayatına bakıldığında ise çalışabilir yaştaki kadınlardan çalışma hayatına katılanların oranı %32 iken erkeklerin %68,2’sinin çalışma hayatına katıldıkları görülmektedir. (TÜİK, 2020) Türkiye’de kadın emeğinin durumuna bakıldığında kadınların ağırlıklı olarak alt pozisyonlarda istihdam edildikleri görülmektedir. Ayrıca eşit işe eşit ücret ilkesinin de pek çok sektörde uygulanmadığı bilinmektedir. Ancak nicel olarak az olmakla birlikte kadın emeğinin iş dünyasında üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alıp karar verici olabildikleri örnekler mevcuttur.

Bu çalışma ile Türkiye’de örnekleri az olan kadın emeğinin iş dünyasında üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alıp karar verici oldukları örnekler göz önünde bulundurularak beyaz yakalı kadınların iş dünyasındaki konumları ve iş dünyasındaki kadın emeğinin pozitif gelişimindeki rolleri ve katkıları araştırılacaktır. Çalışmada bir diğer önemli nokta ise üst düzey yönetici pozisyonuna gelen kadınların beyaz yakalı olarak buldukları konumdaki

dönemlerinde alt kademede istihdam edilen kadınların çalışma koşulları ve istihdam edilme oranları ile ilgili saptamalardır.

Çalışmanın amacı alt pozisyonlarda hemen hemen eşit oranlarda işe başlayan kadın ve erkeklerden, kadın çalışanların üst pozisyonlara doğru yükseldikçe sayısının azalmasının nedenlerini tespit etmektir. Araştırma yapılırken göz önünde bulundurulup çalışmaya yön veren sorular aşağıda belirtilmiştir. Aşağıda verilen sorulara araştırma kapsamında cevap bulmaya çalışılmış, yönetici pozisyonundaki beyaz yakalı kadınların kadın emeğine yönelik davranışları ve politikaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.Kadın yöneticiler hem cinsleri olan kadınlara yönelik kadın emeği konusunda pozitif ayrımcılık politikaları uygularlar mı?

2.Kadın yöneticilerin cam tavana dair algıları nedir?

3.Kadın istihdamı, kreş hakkı ve eşit işe eşit ücret gibi konularda kadın yöneticilerin söylemleri ve uygulamaları paralellik göstermekte midir, yasal olarak verilen haklar dışında kurumların özelinde bu yan haklar geliştirilmiş midir?

4.Kadınların yöneticilik kademesine yükselmesinin önündeki engellerden biri olan *kraliçe arı* sendromuna araştırmanın evrenini oluşturan yönetici kadınlarda rastlanılmış mıdır?

1. Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizleri açıklanmıştır.

1.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ile yönetici pozisyonunda yer alan kadınların kendi kariyerleri ve yönetici olmayan hemcinslerinin kariyerlerine yönelik düşünceleri ve politikaları araştırıldığından dolayı, çalışmada sosyal bilimlerde kullanılan yöntemlerden biri olan *nitel araştırma* yöntemi kullanılmış olup, katılımcılar ile nitel araştırmanın veri toplama yöntemlerinden olan sözlü tarih görüşmeleri ve derinlemesine görüşme yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşme yöntemi olarak katılımcılardan önceden alınan izin doğrultusunda görüşmeler ses kaydına alınmıştır, görüşme bittikten sonra ses kayıtlarının deşifreleri araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Seçilen araştırma yöntemleri doğrultusunda görüşmeler, araştırmacının katılımcılara önceden hazırlanmış açık uçlu sorular sorması ile başlamıştır. Araştırmacı gerekli gördüğü durumlarda katılımcıya yeni sorular sorup, sorunun katılımcı profiline uymadığı kimi durumlarda da soruyu değiştirmiştir.

1.2. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın evreni İstanbul ili içinde bulunan ve Türkiye ekonomisinde etkiye sahip olan farklı sektörlerdeki büyük kurumlar olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmada örneklemin belirlenmesinde teorik örneklem ile kartopu yöntemi birlikte kullanılmıştır. Teorik örnekleme, görüşülecek kişilerin seçimi araştırmanın gelişimi ile ortaya çıkmakta olup, araştırma süresince nihai şeklini alır. Örneklemin ne kadar büyük olacağı ya da seçimin netleşmesi araştırmanın başında belirlenemez, araştırma ile birlikte gelişir. (Kümbetoğlu, 2017:100) Literatür okumaları yapıldıktan sonra araştırma örnekleme şekil almaya başlayınca diğer nitel araştırma yöntemi olan kartopu yöntemi kullanılarak katılımcılar artmıştır. Kartopu yöntemine göre, kaynak kişilerden doğru diğer görüşülecek kişilere ulaşılması ve bir kartopu gibi, ilerledikçe yeni kişilere ulaşıldıkça örneklemin büyümesi sağlanır. (Kümbetoğlu, 2017:100)

Bu nitel araştırma, yönetici kadınların yönetim kademesinde yer alıp, karar verici mekanizmada rol sahibi oluncaya kadar yönetim kademesine yükselmelerinin önündeki engelleri araştırmaktadır. Araştırmada İstanbul'da bulunan kurumların üst düzey pozisyonlarında yer alan 21 yönetici kadın ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu araştırma, araştırma konusu itibarıyla İstanbul'da yer alan farklı sektörlerde bulunan yönetici kadınlar ile

20 soruluk sözlü tarih görüşmesi ile örneklendirilmiştir. Bu amaca yönelik soruların soruların temelinde yönetici kadınların kariyer geçmişleri, çalıştıkları kurumlarda çalışan personel sayısının kadın-erkek dağılım oranı, kurumlarında bulunan yöneticilerin kadın-erkek dağılım oranı, yönetici kadınların *cam tavan* algıları, yönetici kadınlarda *kraliçe arı sendromunun* belirtileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma verileri mülakat soru formu ile toplanmıştır.

1.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında veriler katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. 2019 yılı Nisan-Ağustos ayları arasında çalışma için gerekli olan saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Teorik örneklem ile başlayan saha çalışması katılımcı olan yönetici kadınların araştırmacıyı diğer kurumlarda bulunan yönetici kadınlara yönlendirmesi ve ilgili bağlantıların sağlanması ile kartopu yöntemi şeklinde ilerleyen çalışmada 21 kadın ile gerçekleşen derinlemesine görüşmeler de katılımcılardan alınan ses kayıtları daha sonra araştırmacı tarafından deşifreleri tamamlanarak analizleri tamamlanmıştır.

Araştırmanın etiği ve katılımcıların gönül rahatlığıyla çalıştıkları kurumlara dair istatistikleri araştırmacı ile paylaşması açısından görüşme yapılan kişi isimleri çalışmada değiştirilmiş olup, kurum isimleri araştırmacı tarafından verilmeden yalnızca sektör olarak belirtilmiştir.

Çalışma için öncelikle ilgili konu ile ilgili literatür taramaları ve okumaları yapıldı. Çalışma hazırlanırken birincil kaynak olarak saha çalışmasından, ikincil ve üçüncül kaynak olarak da literatürden faydalanıldı. Feminist araştırma ilkelerine göre kadın çalışmalarında kullanılan niteliksel yöntem araştırılan ve araştırmacı arasında hiyerarşik olmayan insan ilişkisine dayanmasından kaynaklı kadınlara deneyimlerini tam olarak ve kendi ifadeleri ile anlatma olanağı sağlamaktadır. (Kümbetoğlu, 2017:61)

Araştırmada öncelikle kadın emeği literatürü incelenerek ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçilen 1980'li yıllardan günümüze kadar iş dünyasının temsilcisi olan Perakende, Gıda, Tekstil, Otomotiv, STK, Denetim, Bilişim, Yayımcılık ve Danışmanlık gibi farklı sektörlerde üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan kadın katılımcılarla açık uçlu soruların sorulduğu derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, çalışmada beyaz yakalı pozisyonundaki yönetici konumundaki kadın katılımcılar evrensel kümesinden kartopu yöntemi ile seçilen örneklemle açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

1.4. Katılımcı Profilleri

Tablo 1. Yaşa Göre Katılımcı Profili

35-40 yaş	41-45 yaş	46-50 yaş	51-55 yaş	55 yaş üstü
4 katılımcı	4 katılımcı	7 katılımcı	5 katılımcı	1 katılımcı

Yönetici kadınlarla yapılan araştırmada katılımcılardan 35-40 yaş arasında 4 kişi, 41-45 yaş arasında 4 kişi, 46-50 yaş arasında 7 kişi, 51-55 yaş arasında 5 kişi ve 55 yaş üstü 1 kişinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 47 olup, en küçük yaştaki yönetici kadının yaşı 37'dir. Görüşme yapılan katılımcıların eğitim durumları değişkenlik arz etmektedir. Katılımcıların 12'si lisans, 7'si yüksek lisans ve 2'si doktora mezunudur. Bir de katılımcıların arasında hali hazırda yüksek lisans ve doktora devam edenler bulunmaktadır.

Tablo. 2 Katılımcıların Kurumlarındaki Pozisyonları

Yönetim Kademesindeki Pozisyon	Pozisyonda Çalışan Katılımcı Sayısı
Yönetim Kurulu Başkanı	1 Kişi
Yönetim Kurulu Üyesi	4 Kişi
CEO	1 Kişi
CFO	1 Kişi
Genel Müdür	3 Kişi
Ulusal Koordinatör	1 Kişi
Bölge Müdürü	1 Kişi
Bölüm Başkanı	1 Kişi
Departman-Bölüm Müdürü	7 Kişi
Takım Lideri	1 Kişi

Yukarıdaki tabloda farklı sektörlerden 21 kadın yönetici ile yapılan sözlü tarih görüşmesinde katılımcıların kurumlarındaki pozisyonlarına dair bilgiler verilmiştir. Tabloya göre bu yönetici kadınlardan bir kişinin kurumunda CEO, bir kişinin CFO rolü üstlendiği, 21 kadından yalnızca birinin aynı zamanda YK Başkanı olduğu ve YK başkanlığı yapan katılımcı dahil toplamda 5 kişinin Yönetim Kurulu Üyeliği rolünü üstlendiği tespit edilmiştir. Katılımcıların yoğunlukta olduğu pozisyon 7 katılımcı ile Departman- Bölüm Müdürü pozisyonu olmakla birlikte onu takip eden diğer yönetim kademesi ise Genel Müdür pozisyonudur.

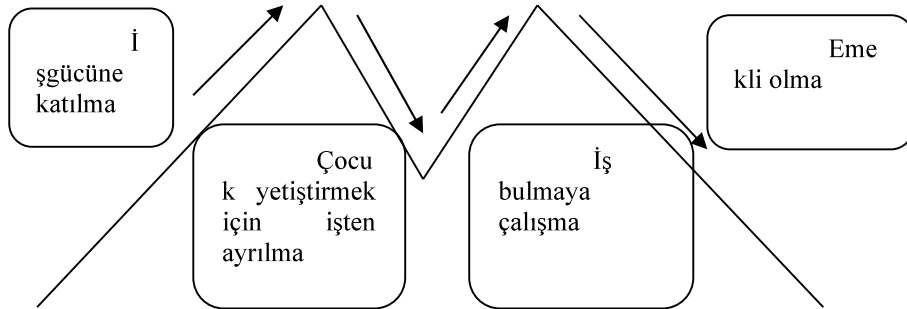
Görüşme yapılan tüm sektörler baktığımızda katılımcıların Perakende sektöründeki oranı %94 olup otomotiv, denetim, havacılık, bilişim, gıda ve yayıncılık sektörlerinin oranı %16'dır. Bankacılık ve tekstil sektörlerinde katılımcı kadınların oranı %32 iken Sivil Toplum alanında çalışan yönetici katılımcı sayısında bu oran %47'lere, danışmanlık sektöründe yapılan yönetici katılımcılarda ise %64'e çıkmaktadır. Tabloya göre görüşmeye katılan katılımcıların çoğu perakende sektöründe çalışmaktadır. Kimi katılımcılar aile şirketi olması sebebiyle birden çok sektörde yer almaktadır.

*“Asıl “cam tavan” zihinlerde.” Hülya (42)
“Cam tavan odada bulunan fil gibidir!” Selin (51)*

2.Bulgular

Dünya genelinde geçmişten bugüne geldikçe çalışma hayatında bulunan kadın sayısında büyük oranlarda artışlar olmuştur ancak buna rağmen kadınların kariyerlerinde yükselmelerinde aynı oranda bir yükselişin söz konusu olmadığı bilinmektedir. (Korkmaz, 2014:2) Türkiye’de çalışan kadın oranı %27-28’lerde olup, Türkiye’deki 28 milyon çalışandan yalnızca 8.2 milyonun cinsiyetinin kadın olduğunu savunmaktadır. (Ergu, 2017:99) Yeşildere tarafından dünyada, orta ve üst düzey tüm pozisyonların, ortalama üçte birinden azının kadınlar tarafından doldurulmuş olduğu, kadınların çoğu sefer erkeklerle aynı eğitimi alıp, benzer sektörlerde işe başlamalarına rağmen nedense üst pozisyonlara giden yolların kadınlar için daha tıkalı bir hâl aldığı düşünülmektedir. (Yeşildere, 2019:21) Hem Türkiye’de hem de dünyada kadınların iş hayatındaki konumları giderek ağırlaşsa da yönetsel pozisyonlara geçişlerde kadınlar sık sık sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar yazar tarafından kısaca cinsiyet temelli ayrışma, ekonomik özgürlüğün hayatı kolaylaştırıcı faydasına inanmama, kendine güven, ataerkil toplum değerleri, başarı ve başarının sonucu olarak zirvede bulunacak olmanın verdiği yalnızlık korkusu, “*kraliçe arı sendromu*”, “*cam tavan sendromu*”, kadınlara yönelik stereotipleme ve mobbing¹ gibi durumlar olarak sınıflandırılmaktadır.

Şekil 1: Kadının İşgücüne Katılımı



Kaynak: Linda Wirth, “Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management”, International Labour Office, 2001, Geneva, Aktaran Adem Öğüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: **Cam Tavan Sendromu**”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2006, Cilt 1, Sayı 1,s.62.

Tüm bunların yanı sıra yapılan araştırmalar örgütlerde erkeklerin kendi aralarında oluşturdukları bazı ağlar bulunduğunu belirtiyor. Bu ağlar, kısacası erkeklerin kendi aralarındaki iletişim ağları “old boy network(eski çocuklar şebekesi)” olarak geçmekte olup

¹ Mobbing kavramı ilk kez 1960’lı yıllarda Lorenz tarafından bir grup kazın bir tilkiyi korkutmak için yaptıkları saldırıyı tanımlamak için kullanılmıştır. En basit haliyle duygusal bir saldırı ve taciz türü olarak algılanmaktadır. Batı kültürüne de yeni giren bir kelime olduğu için Türkçe’de olan karşılığı konusunda tam bir netlik olmamasıyla birlikte Türkçe’de işyerinde yaşanan duygusal şiddet, duygusal taciz, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık gibi anlamları karşılamaktadır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Semra Tetik, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, Cilt 2010, Sayı 1, s.81.

birçok örgütte bu ağ durumu günümüzde de mevcuttur. Yapılan çalışmalar kadınların çoğunlukla bu iletişim ağlarının dışında kaldığını göstermektedir. (Yavuz vd., 2019:6) Kadınlar kariyerlerinde yükselebilmek için tüm bu sebeplerle mücadele etmek zorunda kalıyor. Çalışmanın bir sonraki aşamasında kadınların kariyerlerinde yükselmelerinin önündeki “*Cam Tavan Sendromu*”na dair yaklaşımlar incelenecektir.

Tablo. 3 Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
<ul style="list-style-type: none"> • Tarafsızlık ilkesi • Cinsiyet körlüğü • Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık) • Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu • Gücü elde tutma isteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarafsızlık ilkesi • Cinsiyet körlüğü • Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık) • Kraliçe arı sendromu • Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık • Kadınlara yönelik önyargılar • Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar • Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek • İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak • Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olamama <ul style="list-style-type: none"> • Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç • Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme • Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak • Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak.

Kaynak: Öğüt, a.g.e, 2001, s.68.

Hatun Korkmaz, çalışmasında yukarıda da sözü edilen kadınların kariyerlerinde yükselmelerindeki engelleri şu şekilde ifade etmiştir. (1) *Bireysel Faktörler*: Burada sözü edilen

çoklu rol üstlenme, kadınların hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması, kadının üst düzey yönetici olmasını engelleyen bir durum olarak açıklanmıştır. Kişisel tercih ve algılar ise kadının işi ve ailesi arasında bir seçim yaparak ailesini tercih etmesi durumu olarak kabul edilir. (2) *Örgütsel Faktörler*: Kadınların kariyerlerinde eşit şekilde değerlendirilmeleri tamamen örgüt durumuna bağlanmıştır. (3) *Toplumsal Faktörler*: Kadınlara dair kalıplaşmış stereotiplerin hem kadının çalışma hayatına ket vurduğu hem de yönetici konumunda kadın rol modellerin oluşmasını önlediğinden kadınların bu roller için uygun olduğu düşüncesini de engellediği şeklinde savunulmaktadır. (Korkmaz, 2014:10)

Literatürde de gördüğümüz üzere kadınların yönetici pozisyonunda ilerlemelerini engelleyen mobbing, cam tavan (glass ceiling), kraliçe arı gibi birçok engel bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması için bu engellerle hem kadınlar hem de erkekler mücadele etmelidirler. Çalışmanın bir sonraki bölümünde kadınlara dair istatistikler incelenecek olup, yönetici pozisyonundaki kadınların astları olan kadınlara yönelik araştırmadaki retorikleri tartışılacaktır.

TÜİK tarafından 2020 yılında yapılan İstatistiklerle Kadın 2020 verilerine göre Türkiye nüfusu 83 milyon 614 bin 362 kişidir. Erkek nüfus 41 milyon 915 bin 985 kişi iken, kadın nüfus 41 milyon 698 bin 377 kişidir. Buna göre toplam nüfusun %50,1'ini erkekler, %49,9'unu ise kadınlar oluşturuyor. (TÜİK, 2020)

Her ne kadar nüfusun hemen hemen yarısını kadınlar oluşturuyor olsa da ne yazık ki çalışma hayatında aynı durum söz konusu değil. Kadınlar iş hayatında erkeklerden daha düşük bir oranda bulunmaktadırlar. Yönetici kadınlara dair raporları incelediğimizde aslında çalışma hayatında bulunan kadınların çok az bir oranının yönetici koltuklarında yer aldıklarını görmekteyiz. Türkiye'de şirketlerin yalnızca %5,4'ünde bir kadın üst düzey yönetici bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum sadece Türkiye'de söz konusu değil. Bölgeler bazında incelendiğinde de Avrupa'da Eurostat (Avrupa İstatistik Kurumu) verilerine göre Avrupa ülkelerinde yönetici pozisyonlarında çalışanların yalnızca %35'inin cinsiyetinin kadın olduğu açıklanmıştır. (Kadın İstihdamı, 2019)

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu 2017 araştırmasında Türkiye, 144 ülke arasında %18 olan kadın üst düzey yönetici oranıyla 107. sırada yer almıştır. SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)'nın 2011 yılında "bağımsız yönetim kurulu üyesi atama zorunluluğu" şeklinde getirdiği kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık politikası ile şirketlerin yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirlemeleri gerektiği, bu hedeflere de ulaşmak için politika oluşturmaları şeklinde zorunlu olmayan "gönüllü" kurumsal yönetim ilkesinin yönetim kurullarında yer alan kadın oranında büyük değişim sağlayacağı düşünülmüştür. Ancak Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından hazırlanan Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı, SPK'nın önerisi olan politikanın beklenen etkiyi göstermediğini belirlemiştir. Bu yüzden 2020-2021 dönemine kadar SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde bulunan "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" ilkesinin zorunlu hale getirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştireceğini beyan etmiştir.

2.1. Katılımcıların Kadınlara Uygulanan Cam Tavana Dair Düşünceleri ve Tecrübeleri

Bu çalışmanın temel amacı: yönetici pozisyonunda yer alan ve karar verici mekanizmada söz sahibi olan kadınların, kendi iş hayatlarına ve hemcinslerinin kariyerlerinin gelişimine yönelik politikalarının incelenmesi ve kadınların kariyerlerinde yükselmelerinin sebeplerinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda Türkiye'de İstanbul ilinde farklı sektörlerde çalışan 21 kadın yöneticiyle yapılan sözlü tarih görüşmesinde, kadınların iş hayatında yükselmesinin önünde bulunan bariyerlerden biri olan cam tavan algılarına dair sorular da

yöneltilmiştir. Çalışmanın başında da belirtildiği üzere cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında bulunan ve kadınların başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ama aynı zamanda aşılamayan engeller olarak nitelendirilmektedir. (Karcıoğlu vd., 2014:4)

Yapılan araştırmada kadınlara cam tavana dair ilk sorulan soruda kadınların cam tavanı daha önce duymup duymadıkları ya da buna dair bir araştırmalarının olup olmadığını öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Araştırmaya katılan kadınların çoğu *cam tavana* karşı yabancı değilken, ilk kez duyduğunu beyan eden katılımcılar da bulunmaktadır. Kimi katılımcılar da cam tavanı hep hayatlarında ve kariyerlerinde hissettiklerini ancak ismini bilmediklerinden kaynaklı bunu *cam tavan* olarak tanımlayamadıklarını ifade etmişlerdir. “Cam tavanı daha önce duydunuz mu, duyduğunuzda size ne hissettirdi?” şeklinde sorduğumuz soruya katılımcılardan aşağıdaki gibi yanıtlar aldık.

“Cam tavanı daha önce duymadım ancak duyduktan sonra kadınların terfilerden geri kalmasının aslında bir cam tavan olduğunu fark ettim.” (Betül, yaş 52)

“Cam tavanı daha önce duymadım, görüşme esnasında ne olduğunu öğrenince aslında kendimin de cam tavana uğradığımı fark ettim. Kadınlardan direktif almak erkekler için onur kırıcı ve kadınların kariyerlerinin sadece yükselme aşamasında değil her katmanında cam tavana takıldığını düşünüyorum.” (Nilay, yaş 50)

Görüşme yapılan katılımcılardan cam tavanı daha önce duymuş olanlar ise şu şekilde cevap vermişlerdir.

“Cam tavanı daha önce duydum, kariyerimde buna çok maruz kaldım ve kadınların kariyerlerinde en çok orta ve üst düzey yöneticilik aşamasında cam tavana takıldıklarını düşünüyorum.” (Gaye, yaş 44)

“Cam tavanı hissettiğim zamanlarım oldu, yaptığım işleri bir erkek yapıyor olsaydı daha hızlı yükselmiş olacaktı. Erkekler daha talepkâr olmaları sebebiyle kariyerlerinde de daha hızlı yükseliyorlar. Kendi cam tavanımı aldığım yönetici koçluğu ile tam anlamıyla yıkamasam da biraz olsun hafiflettim, yönetici koçumun büyük bir firmada çalışan bir genel müdür olması sebebiyle onun başarısı bana ilham verdi ve beni kamçıladi. Bence cam tavan sendromu ağırlıklı olarak yönetici pozisyonunda çalışan X kuşağında bulunmaktadır.” (Gülten, yaş 42)

Gülten, aslında kendi çalıştığı kurumda müdür pozisyonunda yer almasına rağmen, cam tavanı sadece hafifletebildiğini düşünüyor.

Tüm kadınlar cam tavanı kariyerlerinde yalnızca pozisyonlar arası geçiş ya da terfii aşamasında hissetmemektedirler; cam tavan ücret, çalışma şartları ya da daha üst pozisyona geçme aşamasında engellenmeye çalışılması şeklinde de hissedile bilinmektedir. Araştırma için görüşme yaptığımız yönetici kadınlarda da tıpkı literatürde yer aldığı gibi bu durumla karşılaşmıştır. Kimi katılımcılar yalnızca terfii aşamasında cam tavana maruz kaldıklarını belirtiyorken kimi katılımcılar da ücret, çalışma yoğunluğu, sorumluluk verilmesi gibi durumlarda bu sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak katılımcılarımızdan Selin (yaş 51), çalıştığı sektörden kaynaklı cam tavanı 15 senedir bildiğini ve şu ana dek hiç maruz kalmadığını dile getirmektedir. Şu ana dek hep “cam tavan varsa ben niye aşıyorum” dediğini, ancak dönüp geriye baktığında yalnızca kendisinin şansının yaver gittiğini söylemektedir. Cam tavanı delen kadınların her zaman kurum içinde bir sponsor ya da

kendilerini destekleyen birilerini bulduklarını düşündüğünü belirtiyor. Selin, cam tavanı şu şekilde tanımlamaktadır:

“Cam tavan bir fil gibidir, odada bir fil vardır herkes tarafından bilinir, görülür ancak kimse tarafından konuşulmaz. Kurumda da öyledir üst pozisyonda hiç kadın yoktur, bunu tüm çalışanlar görür ancak kimse konuşmaya cesaret edemez. Siz o şirkette çalışırsanız ve üstte bir koltuk varsa bilirsiniz ki yukarıda bir yer var ve kadınlar oraya çarpıyor ancak erkekler patır patır geçiyor.”

Selin, kadınlarının kariyerlerinin en üst pozisyona geçiş aşamasında en çok cam tavana uğradığını ve evli-bekâr kadın arasında uygulandığı düşünülen cam tavanın gerçekliği olmadığına inandığını belirtiyor. Bazı katılımcıların cam tavana karşı refleksi ise aslında yaşamları boyunca çoğu kez buna maruz kalmaları üzerine. Ayrıca üst pozisyonlarda rol model olabilecek kadın sayısının azlığı da kadınlar için bir cam tavan algısına sebep olmaktadır.

Çalıştığı kurumda Genel Müdür pozisyonunda görev alan İpek (yaş 61), cam tavanı daha önce duyduğunu ancak gerçekliğine asla inanmadığını dile getirmektedir. İpek’e göre madem cam tavan var kendisi nasıl şimdiki konumunda? Cam tavanın başarısız kadınların uydurması olduğunu ve kesinlikle önemli olanın liyakat olduğunu düşünmektedir. Özellikle cam tavanın kabul edilmemesi katılımcıların kariyer geçmişleri incelendiğinde pozisyonlar arasında hızlı geçiş sağlayan katılımcıların bu düşüncede olduğu görülmüştür. Hülya (yaş 42) da tüm iş yaşamı boyunca cam tavanlara maruz kaldığını söylemektedir. Mesleki yaşantısında en sık duyduğu cümlelerin “*bu imkansız, mümkün değil, bugüne kadar denedik olmadı, kariyerini riske atmaya değmez.*” gibi cümleler olduğunu ancak tüm bu duyduklarını umursamayıp asla vazgeçemeyişlerinden sonra ikinci en sık duyduğu cümlelerin de “*sen var ya çilgınsın, işte bu, vallahi çok şanslıydın, Hülya diyorsa olur, yapar..*” gibi cümleler olduğunu aktarmaktadır. Cam tavan kavramının yalnızca kadınlarda değil, tüm toplumda etkin biçimde var olan bir algı olduğunu ve aslında bu algının cam tavana takılan kişilerden beslendiğini düşündüğünü dile getirmektedir. Toplumun ve başarısız insanların bizleri her koşulda vazgeçirmek isteyeceğini ancak kişi isteyince aşamayacağı şey olmadığını söylemektedir. Hülya, cam tavanın tabii ki aslı olan bir söylem olduğunu ama geçerliliğinin olmadığını dile getirmektedir. Bu sebeple asıl cam tavanın zihinlerde olduğunu söylemiştir. Kendisi şu ana dek göz diktiği tüm pozisyonlar için onu durdurmak isteyen birçok insana rağmen pes etmeyip, azimle çalıştıktan sonra başardığı ilk anda onu vazgeçirmek için uğraşan kişilerin alkışlarına sahip olmuştur.

Aşılabilir denilen cam tavanla mücadele etmeye kalkışınca kimi insanlar tarafından bu cam tavanı kırmak için uğraşıp, çabalayan kadınlar kulağa güzel gelmeyen isimlendirilmeler ile anılmaya başlamaktadır. Katılımcılarımızdan Hacer (yaş 47), cam tavanı daha önce duyup, maruz kaldığını, maruz kaldığında da mücadele etmeye çalıştığında da “*hırslı, kötü, cadı kadın*” şeklinde damgalandığını söylemiştir. Hacer, cam tavanı inkâr eden kişilerin, demek ki çok şanslı insanlar olduğunu bu yüzden maruz kalmadıklarını düşündüğünü ifade etmektedir. Kendisi kadınların kariyerlerinin üst pozisyona geçiş aşamalarında cam tavana takıldıklarını, zaten yönetim kurullarının genelde “*men’s club*” şeklinde ilerlediğini savunmaktadır. Katılımcılardan Pelin (yaş 48), cam tavanı ilk duyduğunda “*bu ne yaa!*” dediğini, onda sıkıntı verecek bir durum, çaresizlik hissini uyandırdığını söylemektedir. Cam tavanın varlığı için “*kimse yok diyemez, cam tavan yok diyenler cam tavanı aşmış kişiler*” demektedir. Kendisi de cam tavana maruz kalmadığını ama bunun tamamen çalıştığı departmanla ilgili olduğunu düşünmektedir. Cam tavanın en çok da kendini evli ve bekâr kadın arasında gösterdiğini fark ettiğini ifade etmektedir. Eğer iki aday da kadın ise: onlara “*evlenmeyi düşünüyor musun, çocuk yapacak mısın?*” şeklinde sorulan sorularla aslında cam tavana maruz bırakılmış

olduklarını düşünmektedir. Pelin, kadınların en çok orta düzey yöneticilikten “C” seviyesine geçerken cam tavana maruz kaldıklarını düşündüğünü belirtmektedir. Fatma (yaş 53) da görüşme esnasında kadınların en çok “C” seviyesinde cam tavana takıldıklarını düşündüğünü dile getirmişti.

Cam tavanı duymasına rağmen maruz kalmadığını ya da gerçekliğine inanmadığını belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Özellikle maruz kalmadığını ve gerçekliğine inanmadığını belirten katılımcıların aile yapılarına baktığımızda çoğunun sosyo-ekonomik durumu gayet iyi olan ailelerden gelip, refah düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmekteyiz. Cam tavana maruz kalmadıklarını dile getiren katılımcılardan bir kısmının, katılmama sebebi olarak gösterdikleri ortak sebep erkek gibi davranmış olmaları ya da hiç evlenmemiş olmaları durumlarıdır. Erkek gibi davranmaya dair çalışmanın literatür tartışmaları kısmında kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmede, kendilerini kabullendirmek için sergiledikleri davranışlardan biri olduğunu konuşmuştuk. Hiç evlenmemiş olunması ise katılımcıların da dile getirdikleri evli-bekâr kadın arasındaki cam tavan algısıdır. Bununla ilgili bazı katılımcıların düşünceleri aşağıdaki gibidir.

“Kadınların cam tavana takıldıkları bir gerçek ancak ben kadınların cam tavanı kendi önlerine getirdiklerini düşünüyorum. Maskülen bir sektörde çalışıyorum, beyin ve enerji olarak kendimi bir erkekten farksız görüyorum, şu ana dek cam tavana maruz kalmadım, bence bunun sebebinin çalışma hayatımda bir erkekten farksız çalışmamam olduğuna inanıyorum. Bu yüzden cam tavanı asla aşılamaz değil!” (Ruken, yaş 52)

“Şu ana dek cam tavana maruz kalmadım çünkü hiç evlenmedim, çocuğum da olmadı, bu yüzden kararlarımı tek kişilik aldım. Ancak ben yaşamadığımdan cam tavan için yok dememe rağmen etrafımdaki kişilerde cam tavanı görüyorum, bu sebeple de varlığını kabul ediyorum. Kadınlar en çok orta yöneticilikten üst düzeye geçiş aşamasında cam tavana takılmaktalar” (Pınar, yaş 47).

2.2. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlarda Kadınlara Uygulanan Cam Tavana Yönelik Tepkileri

Çalışmada yönetici kadınların, yönetici olmayan hemcinslerinin çalışma hayatının iyileştirilmesine dair geliştirdikleri politikalar araştırılmıştır. Yönetici olan kadınların rol model olmalarının yanı sıra, diğer beyaz yakalı kadınların çalışma hayatını kolaylaştırmak adına kurum içinde ya da bireysel olarak yaptıkları çalışmalarına dair izler aranmıştır. Bu doğrultuda görüşmeye katılan katılımcılara sorulan sorulara kimi katılımcılar kurumlarında gerçekleştirdikleri ya da bireysel yaptıkları pozitif iyileştirmeleri anlatırken, kimi katılımcılar da pozitif ayrımcılığı savunmadıklarını bu yüzden bu doğrultuda bir çalışma ya da iyileştirmelerinin olmadığını ifade etmiştir. Katılımcılarda tespit edilen ilginç bir durum da şu şekildedir. Söylemlerinde cinsiyet dengesini en çok savunan katılımcıların aslında kurumlarında hiçbir pozitif ayrımcılık politikasının öncülüğünü yapmadığı fark edilmiştir. Bu durumun sebebinin kraliçe arı sendromu olabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu kadar cinsiyet eşitliği veya dengesi savunuluyorsa, neden söz konusu tek kadın olmanın ortadan kaldırılması için gerekli çalışmalar yapılmamaktadır. Katılımcılara cam tavanı kırmaya yönelik tepkileri sorulduğunda bazı katılımcıların buna verdikleri cevaplar şu şekildedir.

“Kurumlarda kadın-erkek cinsiyet dengesinin sağlanması çok önemli, bunun gerçekleştirilmesi için devletin gerekli çalışmaları yapması

gerekmektedir. Şu ana dek benim öncüsü olduğum bir pozitif politika yok.”
(Betül, yaş 52)

“Kurumumuzda cinsiyet eşitliğinin sağlanması için çok fazla çalışma bulunmaktadır, bu çalışmalar tabii ki yeterli değil, cinsiyet dengesinin sağlanması için kurumlar kadınlara yönelik politikalar üretmeye devam etmelidir. Ancak birebir benim yaptığım bir girişim olmadı.” (Gaye, yaş 44)

Tüm katılımcılar tarafından cinsiyet dengesi savunulmakta olmasına rağmen, cinsiyet dengesini geliştirmeye yönelik çalışmalar herkes tarafından kabul görmemiştir. Özellikle cinsiyet dengesinin sağlanması için hem devlet tarafından hem de kurumlar tarafından geliştirilen kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık tüm yönetici kadınlar tarafından desteklenmemektedir. Kimi katılımcılar kurumlarında pozitif ayrımcılık politikası uygulamamalarını, pozitif ayrımcılığı desteklememeleri ile açıklamıştır. Katılımcılarımızdan İpek (yaş 61), bu konudaki düşüncelerini şöyle açıklamaktadır.

“Kadınlara karşı pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğine inanmıyorum, kadın-erkek eşitliğinden söz edebiliyorsak böyle bir şeyin de olmaması gerekir. Yalnızca annelik olgusundan kaynaklı kadınlara daha esnek davranılması, erkeklerin de o süreci paylaşması adına yüreklendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

Pozitif ayrımcılığı savunmayan herkesin pozitif ayrımcılık uygulamalarına tamamen karşı çıktığı da söylenemez. Kadınlara yönelik uygulanan pozitif ayrımcılık politikalarını savunmayan katılımcılara bunun sebebi sorulduğunda kimi katılımcıların pozitif ayrımcılığın başarısına inanmadığını kimi katılımcıların da eskiden pozitif ayrımcılığın gerekliliğine inanmamalarına rağmen zamanla cinsiyet dengesi için pozitif ayrımcılık politikalarının uygulanması gerektiğine dair düşüncelerinin değiştiğini bizimle paylaşmışlardır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir.

“Kadınları destekleyen programlara katılmayı, bir parçası olmayı seviyor ve önemsiyorum. Ancak bu onları kayırmak üzerine değil güçlendirmek, cesaretlendirmek üzerine olmalı. Pozitif ayrımcılığın işe yaramadığını düşünüyorum. Çalışana objektif yaklaşabilmek becerilerimizi geliştirmek zorundayız. Üstelik bunu kadın olarak daha da çok yapmalıyız.”
(Elif, yaş 55)

Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda kadınlara yönelik yapılan çalışmaları araştırdığımızda birçoğunun kurumunda yasal olarak belirlenen haklar dışında çok fazla ayırt edici çalışmalar olmadığı tespit edilmiştir. Ancak sosyal yönü ağır basan, toplumsal konularda çalışan yönetici kadınların çalıştıkları kurumlarda yasal haklar dışında da çalışmaların yapıldığı fark edilmiştir. Genellikle kadınlar için kurumlarda yapılan pozitif ayrımcılık çalışmaları, yönetici ve diğer çalışan alımlarında ve mülakatlarda sadece erkeklerin değil kadınların da CV'lerini görme arzusu, kadınlara yöneticilik, liderlik gibi eğitimlerin verilmesi, daha üst düzeydeki kadınların mentorluk rolünü üstlenmesi gibi çalışmalardır. Bu tarz iyileştirme çalışmalarına rağmen bazı yöneticilerimizin düşünceleri şu şekildedir: Katılımcılarımızdan Pınar (yaş 47), çalıştığı kurumda kadınların arka planda tutulduğunu görünce, hemcinslerinin kendilerini geliştirmeleri için neler yapılabilir diye düşünüp, bu doğrultuda eğitimleri arttırdıklarını ifade etmektedir. Pınar, kadın çalışanların yönetici olmaları için verilen eğitimlerin yalnızca kadınların kişisel gelişimi için değil, şirket gelişimi için de çok önemli olduğunu belirtmektedir. Pınar, kadınlara yönelik girişimleri doğrultusunda her zaman destek aldığını, kadın kadına iyi anlaşamaz olgusunun tamamen kadınları birbirine düşürmek için uydurulduğunu, iş hayatındaki tüm girişimlerinde en çok desteği kadın yöneticilerinden aldığını

savunmaktadır. Toplumsal kalkınmanın başlangıç noktasının kadının eğitilmesi olduğunu savunan Hülya (yaş 42), kadının toplumdaki çok yönlülüğü ve erkeklere oranla çok daha fazla sosyal role sahip olduğunu, iş hayatında bu unsurların göz önünde bulundurulması gerektiğini, özellikle de özlük hakları bakımından kadınlara pozitif ayrımcılık politikalarının uygulanmasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Erkek egemen bir toplumda yaşamamız sebebiyle kadınların özellikle kurumsal hayatta çok fazla dirençle karşılaştığını ancak bu olumsuz önyargıların başarının önünde gerçek bir engel oluşturmadığını da kendi hayatından tecrübe ettiğini belirtmektedir. Kimi kurumlarda da işe alımın yanı sıra ücret politikalarında eşitliğin sağlanması için çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Kurumlarda da kadın-erkek arasındaki ücret farkı ancak İnsan Kaynakları Departmanı tarafından raporlandığı zaman tespit edilebilir, ücret gizliliği politikasından kaynaklı kadın-erkek arasındaki ücret farklılığı ispatlanamamaktadır. Bu sebeple kurumlar kendi İnsan Kaynakları birimleri tarafından ancak sonucu öğrenip, bu doğrultuda çalışmalar yapılabilir.

“İşe alımlarda eşit almaya çalışırız, geçen haftalarda alımların listesi yollandı erkeklerin çoğunlukta olduğunu fark edince hemen HR'dan düzeltilmesi için çalışma yapılmasını rica ettim. Şirketlerin sektöre bağlı olarak kadın tercihleri de değişiyor ama biz şirket olarak kadın konusunu önemli bir konu olarak alırız. Bu konuda iyileştirmeler yapılması konusunda çok hassasız. Her seviyede performans toplantılarından sonra HR tarafından kadın ve erkek reytingleri arasında fark var mı diye bakılıyor, eğer var ise sebep ne diye araştırılır. Maaşlardaki artışlara bakıyoruz kadınlar aşağılarda mı kalıyor diye. İnsan Kaynakları birimi maaş artışına yönelik bize düzenli olarak rapor vermektedir. Arada fark olduğunu tespit ettiğimiz noktalarda hemen sebebini sorguluyoruz.” (Hacer, yaş 47)

2.3. Yönetici Kadınların Hemcinslerine Yönelik Cam Tavana Katkıları

Yönetici kadınlar çoğunlukla kadın-erkek eşitliğini desteklemeleri sebebiyle, kadınlara yönelik uygulamalarda pozitif tutum sergileme durumunda kalma ya da desteklemelerine rağmen pasif bir tavra bürünebilmektedirler. Kimi zaman da çalışan kadınların iş hayatını zorlaştıran faktörler kadın yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Bunun literatürde bilinen en belirgin olanı *kraliçe arı sendromudur*. Çalışmada yönetici kadınlarla yapılan görüşmelerde bu sendroma dair izler aranmıştır, hiçbir katılımcı bire bir bu durumu kabullenmemiş olsa da kimi katılımcıların yanıtlarında direkt kraliçe arı sendromu tespit edilemese de bu sendromun özelliklerine sahip oldukları fark edilmiştir. Yönetici kadınların hemcinslerinin çalışma hayatında bulunan cam tavana katkılarından biri de aynı kadının birden çok şirketin yönetim kademesinde yer alması durumudur. Bu yüzden sınırlı sayıda koltuğun önceden belirlenmiş kişilerce sahip olunması durumu gerçekleşir. Bu durum özellikle aile şirketlerinde söz konusudur. Hem kendi ailesinin hem de eşinin ailesinin refah durumu iyi olan yönetici kadınlar, iki tarafa da ait farklı sektörlerde ait şirketlerin yönetiminde söz hakkı. Bu da pozisyon içindeki sirkülasyonu engellemektedir. Aynı yönetici kadının birden fazla kurumda bulunan yöneticilik koltuğuna sahip olması özellikle refah durumu yüksek olan ailelerden gelen yönetici kadınlarda görülmüştür. Yönetici kadınların diğer pozisyonlarda çalışan beyaz yakalı hemcinslerinin çalışma hayatını kolaylaştırmak adına hiçbir çaba sarf etmemesinin arkasında bir gün kendilerinin bulunduğu pozisyona gelecek olmaları ihtimali yatıyor olabilir. Bu yüzden bazı katılımcılar, “biz bu konuma nasıl geldik onlar da çalışıp gelebilirler, pozitif ayrımcılığa gerek yok!” söylemlerinde bulunmaktadır. Buna bir örnek vermemiz gerekirse katılımcılarımızdan Nilay (yaş 50), kadınlar için spesifik bir çalışması olmadığını bunun sebebinin ise kadınların kendi ayakları üzerinde durabilecek olmaları sebebiyle pozitif ayrımcılığa gerek olmadığına bağlamaktadır.

Kimi yönetici kadınlar da tıpkı erkek yöneticiler gibi kadınların cam tavana maruz kalmasını bırakın engellemeyi, cam tavana katkıda bulunmaktadır. Yönetici kadınlar da sırf kadınların evli ya da çocuklu olması sebebiyle işleri aksatacaklarını düşündüklerinden kaynaklı onlarla çalışmayı istememektedir. Araştırmada cam tavanın sebepleri tartışıldığında kadının birden fazla role sahip olmasının önde gelen sebeplerin içinde yer aldığı görülmüştür. Toplumsal cinsiyet eşitliği ya da eşitsizliği toplumların, kadınları naif kırılabilir gören kültürlerinden ve kadınlara “kimlik” yüklemesi yapmalarından kaynaklanmaktadır. Hâlbuki hemcinsleriyle aynı durumları yaşadıkları için yönetici kadınların bu konuda daha hassas olması beklenirdi.

“Ben kurumumda kadın çalışanlarıma regl dönemleri sancılı olduğu zamanlarda istismar etmemeleri koşuluyla ayda 1 ya da yarım günlük mazeret izni veriyorum. İş hayatında kadın çalışanla çalışmak bir kadın yönetici olarak benim de hissettiğim bir sorun. Mesela çalışanın çocuğu çok yakında bir kreş ya da okula gidiyorsa ve çalışan bunun için çok fazla zaman harcıyorsa b planı aramak zorundayım. Ya da yeni bir işe alım yapacaksam ve adaylardan biri hamile ya da çocuklu ise diğeri ise bekâr ise, hamile olan çok yorulacağı için, ayrıca sürekli dinlenmesi gerekeceğinden bekâr olanı seçmek zorundayım. Ancak çocukları çalışmalarımızı engellemeyeceği ve çok sık olmama kaydıyla kadın çalışanlarımız zaman zaman çocuklarını işe getirebilir, karne günlerinde anne çalışanlara izin veriyoruz.” (Sultan, yaş 47).

Yukarıdaki katılımcıda da gördüğümüz üzere cam tavan aslında yalnızca kadın ve erkek arasında bulunmamaktadır. Kadınlar evli ya da çocuğu olmayan hemcinsleri ile aralarında seçilmek durumunda kaldığında da cam tavana maruz kalmaktadır. Bunu yöneticiler iş düzeninin bozulmaması için doğal bir süreç olarak yansıtmaktadırlar. Cam tavanın varlığı tıpkı iş hayatında olduğu gibi araştırma evrenimizde de birçok katılımcı tarafından kabul görmemektedir. Genel söylemlere baktığımızda kariyerinde yükselirken cam tavana maruz kalanlar, cam tavanın varlığını kabul ederken; istediği ya da şu anda bulunduğu pozisyona hiçbir engele takılmadan gelenler de varlığını inkâr etmektedir. Cam tavana maruz kalmamasına rağmen çevresinde gördüğü örnekleri göz önünde bulundurarak varlığını kabul edenler de bulunmaktadır.

2.4. Kurumlarda Kadınlara Verilen Yan Haklar

Kurumlarda özellikle çalışanlara verilen ücret konusunda büyük farklılıklar bulunmaktadır. Kimi yönetici kadınlar kurumlarında kesinlikle ücret politikasının uygulandığını net bir dille ifade ederken, orta düzey yönetici kadınların çoğu da ücretlerle ilgili net bilgilerinin olmadığını ancak tam olarak ücret eşitliği politikasının uygulandığını düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan ücret eşitliği politikasının uygulandığı ifade eden katılımcıların da çalıştıkları kurumda Yönetim Kurulu Üyeliği ve Genel Müdürlük pozisyonlarında çalıştıkları tespit edilmiştir. Böylece iki durum oluşmuştur.

Durum 1: Üst düzey yöneticiler kurumlarda verilen ücret bilgilerine erişebildikleri için eşit işe eşit ücret politikasının uygulandığını net ifade edebilmekteler.

Durum 2: Orta düzey yöneticiler kurumlarda bulunan ücret gizliliği politikasından kaynaklı ücret eşitliği konusunda net bilgi sahibi değillerdir, bu yüzden uygulanmadığına dair şüphelerden sıyrılmadıkları için ücret eşitliği politikasının kurumlarda uygulanmadığını ifade etmektedirler.

2.5. Katılımcıların Buldukları Sektörlerde Kadın-Erkek Dağılım Oranları

Geçmişten günümüze köklü olarak değişmeyen olgulardan biri de kimi mesleklerin “kadın meslekleri” kimi mesleklerin de “erkek meslekleri” olarak sınıflandırılmasıdır. Aslında

bu algının çok yanlış olduğunu çalışmada da istatistiklerle birlikte bulunmaktadır. Ancak kimi pozisyonların kadınlar tarafından daha çok tercih edildiği de aşikâr. Bu durum sadece meslek ya da pozisyon olarak da geçerli olmamakta olup aynı zamanda sektörel olarak yaklaştığımızda da aynı durumla karşılaşmaktayız. Kimi sektörlerde kadın-erkek dağılımı hemen hemen eşit olmasına rağmen kimilerinde ise kadınların görünümü tamamen göstermelidir. Özellikle üst pozisyonlarda bu göstermecilik durumunun literatürde *tokenism* diye bilindiğini ve bunun çalışma hayatında sık karşılaşılan bir durum olduğunu konuşmuştuk. Araştırmamız için katılımcılarımızla yaptığımız sözlü tarih görüşmesinde kendilerine de çalıştıkları kurumdaki kadın-erkek sayısı ve karar verici mekanizmada doğrudan bulunan Yönetim Kurullarında bulunan kadın-erkek sayılarını sorulduğunda, yukarıda da belirttiğimiz gibi söz konusu durumun farklılık göstermesinin etmenlerinden birinin de tamamen sektörün tercih edilme durumu olduğunu tespit etmiş bulunmaktayız. Burada bir diğer durum da özellikle karar verici mekanizmada kadın sayısının az olmasının karar verici mekanizmayı nasıl etkilediğidir.

Katılımcılarımızla yaptığımız görüşmede bazı sektörlerle ait Yönetim Kurullarında kadın sayısının azlığı veya hiç olmaması dikkat çekmiştir. Örneğin Bankacılık sektöründe bulunan katılımcılarımızdan Betül (yaş 52), çalıştığı kurumda kendisinin bulunduğu bölgede kendisi dâhil 3 kadın, 597 erkek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Yönetim Kurulunda hiç kadın olmayıp, YK'nın 7 erkekten oluştuğunu da ifade etmiştir. (Bknz Tablo 5)

Tablo. 4 Bankacılık Sektöründe Çalışan Katılımcı Betül'ün Bulunduğu Kurumdaki Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

	Kadın	Erkek
Çalışan sayısındaki oran	3	597
Yönetim kurulunda bulunan oran	0	7

Kendisine Yönetim Kurulunda kadınların az olmasının karar verici merciiyi nasıl etkilediğini sorulduğunda Betül şu ifadeyi kullanmıştır:

“Yönetim Kurulu’nda kadın sayısının az olması özellikle adil olunmasını olumsuz etkilemektedir. Bence erkekler çok fazla insani karar alamıyorlar, bu yüzden Yönetim Kurulunda bulunan kadın sayısının arttırılması hem alınan kararların daha adil ve insani olması açısından faydalı olacaktır hem de üst pozisyonda yer alan ve diğer kadınlara rol model olabilecek kadın sayısı arttığında kadınların yönetici pozisyonundaki potansiyelleri artacaktır.”

Kadın sayısının en çok bulunduğu sektörlerle baktığımızda Perakende, Sivil Toplum Kuruluşları, Tekstil ve Denetim, Danışmanlık sektörleri olduğunu tespit etmiş bulunmaktayız. Gayrimenkul sektörünün genelde *kadın mesleği* olarak çok fazla tercih edilmediği düşünülmese de katılımcılarımızdan Ruken (yaş 52), Gayrimenkul sektöründe çalıştığını ve çalıştığı kurumda 266 kadın çalışan, 132 erkek çalışan olduğunu, yönetim kurulunun ise 2 kadın ve 1 erkekten oluştuğunu ifade etmiştir. Sektörden kaynaklı kadınların sayısının daha fazla olmasının sebebini de kadınlara duyulan güvenin daha çok olmasına bağlamaktadır.

Tekstil sektörü özellikle mavi yaka olan kadınlar tarafından çok tercih edilen bir sektördür. Beyaz yakaya baktığımız zaman çalışan kadın sayısının çokluğu mavi yaka

pozisyonu kadar fazla olmasa da hemen hemen kadın-erkek sayısının birbirine en yakın olduğu sektörlerden biridir. Ancak ne yazık ki karar verici mekanizmaya baktığımız zaman aynı durumun söz konusu olmadığını görmekteyiz. Tekstil sektöründe çalışan katılımcımız Gülten (yaş 42), kurumda beyaz yaka olarak çalışan kadın sayısının 2200, erkek sayısının ise 2700 olduğunu belirtmiştir. Yönetim Kurulu için ise, “*Holdingle yönetimimiz 5 erkek kardeşten oluşuyor, hiç kadın yönetim kurulu üyemiz bulunmamaktadır.*” demiştir. Aile şirketleri olması sebebiyle 4 farklı sektörde (gıda, tekstil, perakende, danışmanlık) de yönetim kurullarında yer alan katılımcı Nihal (yaş 47), aile şirketleri olmasından kaynaklı farklı sektörlerde yönetim kurulu tecrübesini edindiğini ve burada en net gördüğü şeyin kadınların sınırlı sayıda olmasının karar alma süreçlerini olumsuz etkilediği ve dengeli bir dağılım söz konusu olduğunda karar alma süreçlerinin daha rasyonel geliştiğini gördüğünü bizimle paylaşmaktadır. Özellikle aile şirketi gibi durumlarda birden fazla kurumda üst yönetim koltuğunun aynı kişilerce doldurulmuş olması bir önceki bölümde söz ettiğimiz gibi sirkülasyonu engelleyen etmenlerden biridir.

Kadın çalışan sayısının en çok olduğu sektörlerden biri de Perakende sektörüdür. Perakende sektöründe yöneticilik yapan Derya (yaş 43), çalıştığı kurumda 420 kadın ve 780 erkek çalışanın olduğu, yönetim kurulunda bulunan 8 kişiden ise yalnızca 3’ünün cinsiyetinin kadın olduğunu belirtmiştir. Derya, yönetim kurulunda kadınların sayısının az olmasının genel olarak yönetim kurulu tarafından aldığı kararları nasıl etkilediğini şu şekilde belirtmiştir:

“Kadınların farklı bakış açıları yaratması açısından yönetim kurullarında kadınların sayısının fazla olmasının büyük fark yarattığını düşünüyorum. Yönetim kurulunda yer alan kadınlarının az sayıda olması, gereken çok yönlülüğün sağlanamamasına sebep oluyor, daha tekil bir mekanizmaya dönüyor. Ayrıca kadınların EQ seviyeleri erkeklere oranla daha çok geliştiğinden, kadınların aldığı kararlar erkekler gibi salt mantık içermiyor, bu sebeple duygudan yoksun değildir. Bu yüzden yönetim kurullarında mutlaka belli bir oranda kadın olmalı!”

Sivil Toplum Kurumları özellikle üst düzey yönetici kadınların en çok bulunduğu sektörlerden biridir. Katılımcılarımızdan Gözde (yaş 38), bu sektörde kadın sayısının fazla olmasının sebebinin tamamen çalıştıkları alanla ilgili olduğunu, sivil toplumda güvenin en önemli şey olduğunu ve toplumsal cinsiyet rolünden kaynaklı kadınlara daha çok güvenildiğini belirtmiştir. Katılımcının bulunduğu kurumda yer alan kadın-erkek oranı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo. 5 STK Sektöründe Çalışan Katılımcı Gözde’nin Bulunduğu Kurumdaki Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

	Kadın	Erkek
Çalışan sayısındaki oran	164	36
Yönetim kurulunda bulunan oran	13	4

Not: Tablo’daki veriler tamamen katılımcının görüşme esnasında verdiği verilerdir. Kullanılmasının amacı sektörde bulunan kadın sayısının çokluğuna dikkat çekmektir.

Kadın sayısının fazla olmasının sebebinin Danışmanlık sektörünün çoğunlukla kadınlar tarafından tercih edilmesi olduğunu düşünen katılımcımız Selin (yaş 51), kadınların üst düzeyde survival etmek için eril kültüre dönüştüğünü ifade etmektedir. Bu durumu çok yanlış bulduğunu, kadınların yönetim kurullarında ve üst düzeylerde sahip oldukları dişil kültürle bulunmaları gerektiğine inanan Selin'in çalıştığı kurumda yer alan kadın-erkek cinsiyet sayısına ait tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 6. Danışmanlık Sektöründe Çalışan Katılımcı Selin'in Bulunduğu Kurumdaki Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

	Kadın	Erkek
Çalışan sayısındaki oran	80	130
Yönetim kurulunda bulunan oran	2	3

Not: Tabloda bulunan veriler, görüşme esnasında katılımcının verdiği sayısal verilerdir

Her ne kadar kadınların üst düzey yönetici konumundaki sayısı az olsa da beyaz yakalı pozisyonundaki kadın sayısının fazla olduğu sektörlerden biri de Denetim sektörüdür. Denetim sektöründe Yönetim Kurulunda tek kadın olarak bulunan katılımcılarımızdan Hacer (yaş 47), çalıştığı kurumda Denetim bölümünde 735 kadın, 765 erkek olmak üzere totalde 1500 çalışan olduğunu ve Yönetim Kurulu'nda yer alan 3 erkek dışındaki tek kadın olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılarımızla yaptığımız görüşmeler sonucunda kadınların en çok bulunduğu sektörlerin Sivil Toplum, Perakende ve Danışmanlık sektörü olduğunu ve kadınların en az Bilişim, Havacılık ve Gıda sektörlerinde bulduklarını saptadık. Katılımcılara Yönetim Kurulunda bulunan kadın sayısının az olmasının karar verici mekanizmayı nasıl etkilediğine dair sorumuzda en sık karşılaştığımız yanıt, kadınların sahip oldukları farklı bakış açıları ve erkeklere oranla daha çok gelişmiş olan duygusal zekâlarından kaynaklı yönetim kurullarında yer almaları alınan kararların daha insani ve tek açıdan bakılarak alınmadığını göstermektedir. Ayrıca toplumsal rollerden kaynaklı kadına daha çok güvenilmesi sebebiyle, yönetim kurulunda kadın sayısının fazla olduğu kurumlarda alınan kararlara olan güven artmaktadır.

Sonuç

İş yaşamına baktığımızda kadınların iş hayatında erkekler kadar rol alamadıklarını, hele ki üst düzey yöneticilik pozisyonunda sınırlı sayıda koltuğun kadın yöneticiler tarafından doldurulduğunu görmekteyiz. Bu durum da bize kadınların karar verici mercide yeterince söz sahibi olamadıklarını göstermektedir. Kadınlar da erkeklerle aynı zihinsel özelliklere sahip olmalarına rağmen iş yaşamında özellikle üst düzey yönetimde yer alıp, karar verici mekanizmada rol alan kadınların sayısının erkeklere oranla çok daha az olduğu istatistiklerle saptanmıştır. Geçen yıllarla birlikte birçok konuda ülkeler kendilerini geliştirmiş olmalarına rağmen ne yazık ki toplumsal cinsiyet eşitliği için aynı şey söylenememektedir.

Kadınların çalışma yaşamlarında üst düzey yöneticilik düzeyinde bu kadar az rol almasının birçok nedeni vardır. Bunu araştırdığımız zaman medyada da yönetici kadınlar tarafından genelde kadınların çalışan olma kimliklerinin yanı sıra anne ve eş olma gibi rollerinden kaynaklı iş yaşamını ve diğer ev yaşamını idare etmekte güçlük yaşadığı dillendirilmektedir. Kurumlarda bulunan işverenlerin kadının sahip olduğu birden fazla rolden kaynaklı kadın çalışanlarını sorumluluk ve terfi gibi durumlarda geri tuttukları ve erkek çalışanlarına daha çok sorumluluk verdiğini çalışmada da görmekteyiz. Aynı zamanda toplumun kadınlara karşı olan geleneksel yaklaşımından kaynaklı kadınların duygusal olmalarından dolayı rasyonel karar veremeyecekleri düşüncesi, daha az yöneticilik ve liderlik

özelliğine sahip oldukları gibi yakıştırmalar yüzünden kadınlar üst düzey pozisyonlara erkekler kadar rahatlıkla gelememektedirler.

Bu çalışmada Türkiye’de erkeklere oranla az sayıda bulunan üst düzey yönetici kadınların karar verici rolünde bulunan aktör olarak kadınların iş dünyasında yükselmesine yönelik çalışmaları ve perspektifleri yansıtılmaya çalışılmıştır. Yönetici kadınların iş dünyasındaki konumları ve iş dünyasındaki beyaz yakalı kadın emeğinin pozitif gelişimindeki rolleri ve katkıları araştırılmaya çalışılmıştır. Üst düzey yönetici pozisyonuna gelen yönetici kadınların yönetici olarak buldukları konumdaki dönemlerinde alt kademedeki beyaz yakalı kadınların çalışma koşulları ve istihdam edilme oranları ile ilgili saptamalar yapılmıştır. Yönetici kadınların araştırmadaki retorikleri ile çalışma hayatında örgütlerin pratikleri karşılaştırılarak, söylem ve pratikleri arasında uyum sağlanıp sağlanmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme esnasında sorulan sorular katılımcıların cam tavana dair düşüncelerini ve tecrübelerini, kurumlarında cam tavanı engellemeye yönelik girişimlerini, hemcinslerinin çalışma hayatını kolaylaştırmak adına yaptıkları pozitif ayrımcılık uygulamalarına cevap bulmak amacıyla sorulmuştur. Katılımcıların cam tavan algıları öğrenilmek üzere cam tavana dair düşüncelerinin sorulduğu soruya katılımcıların çoğu cam tavanı daha önce duyduğunu, bir kısmı da ilk kez duyduğunu ve şimdi duyunca aslında yaşadıkları durumun bir cam tavan olduğu şeklinde düşüncesini paylaşmıştır. Kimi katılımcılarda cam tavanı, cam zar gibi farklı isimlerle nitelemek istediklerini belirtmişlerdir. Hangi isimle adlandırılmış olursa olsun kadınların kariyer yaşamlarında daima engellere takıldıkları tespit edilmiştir. Katılımcı profili ile cam tavana daha önce maruz kalma durumları karşılaştırıldığında cam tavanın varlığını kabul etmeyen yönetici kadınların genelde cam tavanı aşmış kişiler olduğu ve çalışmada bunu dile getiren katılımcıların geçmişleri incelendiğinde hepsinin sosyo-ekonomik durumu gayet iyi, refah durumu yüksek ailelerden geldiği kaydedilmiştir. Bu yönetici kadınların bugün oldukları konumlarda olacakları aslında çok önceden belli olduğu kanısına varılmıştır.

Katılımcıların cam tavanı kariyerlerinde en çok nasıl hissettikleri şeklinde sorulan soruya ise yalnızca pozisyonlar arası geçişte ya da terfi aşamasında değil ücret, çalışma şartları ve üst pozisyonlara geçişin engellenmeye çalışılması şeklinde de maruz kaldıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların bir kısmı kendi kurumlarında ücret eşitliği için politikalar ve çalışmalar yaptıklarını dile getirirken büyük çoğunluğu kurumlardaki ücret gizliliği politikasından kaynaklı ücretlerde eşitlik olup olmadığını bilmediklerini ve bu sebeple eşitlik olduğuna inanmadıklarını belirtmişlerdir. Kurumlarda uygulanan ücret gizliliği politikasından kaynaklı buna dair çok fazla veri bulunamamıştır. Kurumların ücret gizliliği sebebiyle kadın-erkek arasındaki ücret farkı ispatlanamamaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler nezdinde cam tavanın yalnızca kadın ve erkek arasında olmadığını ve kadın çalışanlar arasında anne ve bekâr olarak da cam tavana maruz kaldıkları düşüncesinin yaygınlığı görülmüştür. Yönetici kadınların kurumlarında cam tavanı engellemeye yönelik yaptıkları en sık uygulamaların, işe alımlarda erkek CV’si kadar kadın CV’si de görme arzusu, terfilerde kadınların da önerilmesi gibi durumlar olmakla birlikte, işe alımda başvuran adayın anne olması dışında eğer aynı niteliklere sahip bir bekâr aday da var ise anne olanın sorumluluklarının fazla olacağını düşündüğü için bekar olanı tercih edeceğini açık şekilde ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Yönetici kadınların çalışan kadınlara yönelik cam tavana katkılarını incelediğimizde özellikle aile şirketi olması özelliğinden dolayı birden çok kurumda bulunan yöneticilik koltuğunun aynı kadın tarafından doldurulması, cinsiyet dengesini savunmasına rağmen bu doğrultuda hiçbir çaba sarf etmeyen yönetici kadınlar gibi durumlarda kraliçe arı sendromunun belirtileri tespit edilmiştir. Bazı durumlarda da demin belirttiğimiz gibi yönetici kadınlar dahi işe alımda evli ve bekâr kadın arasında kaldıklarını bekâr olanı seçme sebepleri olarak bekar olması durumunu ifade etmeleriyle cam tavanı beslemektedirler. Araştırma

örnekleminde yönetici kadınların cinsiyet dengesini savunmalarına rağmen, pratikleri sorulduğunda kadına yönelik pozitif ayrımcılık politikalarına öncülük yapmadıkları görülmüştür. Açık açık kraliçe arı sendromuna sahip olduklarını belirtmeyeceklerinden dolayı, kadınlara yönelik hiçbir pozitif girişimlerinin olmaması da tek kadın olma arzularının bir sonucu olarak düşünülebilir. Katılımcılara kadınların en çok kariyerlerinin hangi aşamasında cam tavana maruz kaldıklarını düşündükleri ile ilgili soruya kadınların büyük çoğunluğu, orta seviye yöneticilikten üst düzey yöneticiliğe geçiş aşaması olduğunu, bazı katılımcılarda kadınların kariyer merdivenlerinin en çok İngilizcede “Chief” anlamına gelen, en üst mevkii ifade eden “C” seviyesinde cam tavana maruz kaldıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Çalışmanın önemli bir özelliği, katılımcı örnekleminin farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlarda yer alan kişilerden oluşmasıdır. Sektör ve katılımcının bulunduğu pozisyon birbirinden farklılık göstermesine rağmen katılımcıların verdikleri cevaplar benzerlik göstermektedir. Bu durum da bize bulunduğu pozisyon ve sektör farklı olsa da kadınların yöneticilik pozisyonuna geçerken benzer engellemelere maruz kaldıklarını göstermektedir. Araştırma örnekleminde elde edilen bulgular tüm sektörler için geçerli olmasa da örneklemin farklı sektörlerden farklı pozisyonlarda yer alan kişilerden oluşması, araştırmada elde edilen bulgular açısından önem arz etmektedir.

Öneriler

Bu bölümde araştırmadan çıkan sonuçlara bağlı olarak daha sonra yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır. Bu çalışmada hem yönetici kadınların iş hayatında kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık politikaları uygulayıp uygulamadıkları hem de kendilerinin o pozisyona gelinceye dek kadın olmalarından dolayı herhangi bir engellemeye maruz kalıp kalmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma özellikle saha araştırmasından elde edilen bulgular ile kadınların iş yaşamlarını kolaylaştırmak adına atılan adımlar ve kadınların kariyerlerinde yükselmelerinin önündeki engelleri tespit etmek amacıyla önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların benzer başka çalışmalar açısından öncülük edebileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

Doğramacı, Emel. (1982), *Türkiye 'de Kadın Hakları*, Ankara, Üniversal Kitabevi.

Dünya'da yönetici Kadın Oranı, (2019) <https://www.ekonomidunya.com/kadin-istihdami/26142/> (Eriřim:13.05.2019)

Ergu, Elif. (2017), *İlham Veren Kadınlar*, 1. Baskı İstanbul, Hürriyet Kitap.

Gül, Hasan ve Ercan Oktay, (2019), "Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, s.434.

Karcıoğlu, Fatih ve Yeliz Leblebici, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: 'Cam Tavan Sendromu' Üzerine Bir Uygulama", (2014) *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4, s.4

Korkmaz, Hatun. (2014), "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 2, Sayı 5, s.2

Kümbetoğlu, Belkıs. (2017), *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, Bađlam Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Öğüt, Adem. (2006), "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.62.

Özaydınlık, Kevser. (2014), *Toplumsal Cinsiyet Temelinde Türkiye 'de Kadın ve Eğitim*, *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, Sayı 33, s. 108.

Tetik, Semra. (2010), "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2010, Sayı 1, s.81.

TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2020, <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=37221> (03.05.2021)

TÜSEB, Cinsiyet Seçimi, (2019)

https://www.tuseb.gov.tr/tacese/uploads/genel/files/yayinlar/raporlar/TACESE_2019_cinsiyet_secimi.pdf (Eriřim: 16.05.2019).

Yavuz, Ercan ve Alev Uzun, (2019), "Türkiye'de 2000-2018 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı İle İlgili Çalışmaların İncelenmesi ve Yorumlanması", *Avrasya Uluslar arası Araştırmalar Dergisi*, Cilt 7, Sayı 16, s.6.

Yeşildere, Murat. (2019), *Eyvah CEO Doğuruyor!*, Humanist Kitap Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.