

# TÜRKİYE’DE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİN VE YÖNETİCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ GÜÇLÜKLER: CAM TAVAN SENDROMU



Adem ÖĞÜT\*

## ÖZET

Son yıllarda küresel anlamda kadın çalışan sayısında gözlemlenen çarpıcı artış, ekonomik, sosyal ve kültürel değişme ve gelişmelerin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Kadın işgücü açısından değerlendirildiğinde, iş yaşamı birçok avantajın yanı sıra çeşitli engelleri de barındırmaktadır. Dünyada ve ülkemizde iş dünyasında günümüzde adından çokça bahsedilen bir kavram olan “cam tavan sendromu”, belli iş kollarında yoğunlaşan ve genellikle üst kademe profesyonel çalışanları arasında sayıca azlık gösteren kadınların ilerleme ve gelişimini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir. Bu çalışmada cam tavan sendromu kavramı ve özellikleri, Türkiye’de kadın girişimcilik ve yöneticiliğin önündeki güçlükler bağlamında cam tavan sendromunun varlığı üzerinde durulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam tavan sendromu, işletme yönetimi, görünmez engeller, kadın yöneticilik, kadın girişimcilik, Türkiye.

## ABSTRACT

The number of woman employee in the world has been dramatically increased recently. It can be assumed the economic, social and cultural developments and changes have affected the overall picture of current global woman employee. Business world in general holds both advantages and obstacles for women. “Glass ceiling”, the latest catch-phrase term in corporate circles, depicts “the numerous invisible barriers keeping women from moving to executive positions”. This study aims to analyze glass ceiling syndrome and its characteristics, existence of glass ceiling

\* Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

syndrome in the context of Turkish woman manager ship and entrepreneurship's obstacles.

**Key Words:** Glass ceiling syndrome, business management, invisible barriers, woman entrepreneurship, Turkey.

## 1.GİRİŞ

Bilgi çağında küresel olarak kadın çalışan sayısında çarpıcı bir artış gözlemlenmektedir. Uluslararası Çalışma Ofisi’nin “*Kadınlarda Küresel İstihdam Eğilimleri 2004*” (Global Employment Trends for Women 2004) ve “*Bakım İşi-Güvenlik Arayışı*” (Care Work-The Quest for Security 2004) başlıklı araştırmalara göre, daha önceki dönemlerle karşılaştırıldığında günümüzde iş dünyasında daha fazla kadın yer almakta olup, 2003 yılı itibariyle son 10 yılda çalışan kadın sayısı 200 milyonluk bir artış göstermiştir. Yine 2003 rakamlarıyla kadınlar, toplam dünya çalışanlarının yüzde 40’ını -1.1 milyar kadın çalışan/ 2.8 milyar toplam çalışan- teşkil etmektedir (ILO, 2004: 13).

Genel anlamda kadın çalışan sayısındaki küresel artış ekonomik, sosyal ve kültürel değişme ile gelişmelerin bir yansıması olarak kabul edilmelidir. Kadının aktif olarak iş yaşamına girmesinde, ailesi için ek gelir edinme, kendi ayakları üzerinde durabildiğini ispat etme, yapılan işten tatmin olma ve mutluluk duyma gibi nedenler etkili olmuştur (Barutçugil, 2002: 18). Bir başka kaynağa göre, kadın çalışan sayısındaki artış üzerinde etkili nedenler şu şekilde sıralanmaktadır: Hizmet sektörü gibi sektörlerde kadın çalışana duyulan talebin artması, kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi, sosyo-kültürel yapıda ve kadının rolünün algılanmasındaki değişiklikler, Batı ülkelerindeki feminist hareketlerin etkisiyle pozitif cinsel ayrımcılık çabalarının artması, bilgi çağı üretim ve yönetim sistemlerinin kadın çalışanlara uygun iş kollarını artırması, erkeğin gelirinin yetersiz kalması sonucu kadının aile ekonomisine katkıda bulunma zorunluluğunun oluşması, teknolojik gelişmelerin ev işlerine duyulan zamanın süresini kısaltması, kadının çalışmasını destekleyici sendikal haklar ile benzeri sosyal kurumların gelişmesi, çalışmanın kadınlar açısından ekonomik ve sosyal özgürlük olarak algılanmasının artışı (Akoğlan, 1996: 1-3).

Küresel boyutta kadının iş yaşamına katılımı ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişen bir görüntü arz etmekle birlikte, kadın işgücü açısından iş yaşamı birçok avantajın yanında çeşitli nedenlerden kaynaklanan engelleri de barındırmaktadır. İstatistiksel olarak değerlendirildiğinde, sayıca azlık gösteren ancak gün geçtikçe artan kadın yönetici ve girişimciler de buldukları konuma bağlı olarak çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Cam

tavan (glass ceiling) veya cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome) olarak adlandırılan durum, özellikle yönetsel kademelerde yer alan kadınların karşılaştığı engeller kapsamında ele alınabilir.

## 2.CAM TAVAN KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışma planı içinde öncelikle cam tavan kavramı tanımlanarak, işyerinde cam tavan sendromunun varlığına işaret eden birtakım göstergelere -cinsiyet rolleri, mesleki cinsiyet ayrımı, cinsiyet temelli engeller, cinsiyet temelli ücretlendirme ve örgüt kültürü- değinilmesi, kadınların kariyer engelleriyle ilgili yaklaşımların ve kadın yönetici ile girişimcilerin göreceli durumunun cam tavan sendromu bağlamında değerlendirilmesi gerekecektir. Son olarak insan kaynakları yönetimi çabaları içinde cam tavan sendromunun nasıl yönetilmesi gerektiği konusu irdelenecektir.

### 2.1.Cam Tavan veya Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam tavan kavramı, 1970’lerde ABD’de “kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri” tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001: 1). Bir başka tanımlamaya göre, bu kavram genel olarak “işletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademe pozisyonlara ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engelleri” nitelendirmektedir. Ancak cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Etnik azınlıklar ile erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavan ile açıklanabilir (Lockwood, 2004).

Cam tavan kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde, “saydam” veya “görünmez” gibi iki anlama gelebilen ve net olmayan kavramların kullanılması, araştırmacıları çeşitli kriterler kullanarak organizasyonlarda cam tavanın varlığının ölçmeye yönlendirmiştir. Bu noktada farklı kriterler temel alınmıştır: Ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, vb. (Tabak, 1997: 1).

Cam tavan kavramına yönelik üç farklı görüşten bahsedilebilir: İlki, kadınlar kendi çaba ve çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş yaşamında ilerlerken, iş ve ev yaşamını dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, küçük işletmeler ile bu işletmelerdeki kadınların girişimsel başarılarını yok sayılmaktadır (Lockwood, 2004). Diğer deyişle, bu tür araştırmalarda sadece büyük işletmelere odaklanılarak, ekonominin geneli gözden kaçırılmaktadır (Lynch, 1996). Bu açıdan bakıldığında, cam

tavan kavramını destekleyen verilerin değerlendirilmesinde objektiflikten uzaklaşıldığı söylenebilir.

## 2.2.İşyerinde Cam Tavan Göstergeleri

Literatürde cam tavan kavramının esası, cinsiyet temelli engeller olarak görülmektedir (Lockwood, 2004). Bu nedenle, öncelikle cinsiyet temelli engellerin dayandırıldığı cinsiyet rolleri ve bu rollerin iş yaşamına bir yansıması olarak mesleki cinsiyet ayırımına değinilecek; sonrasında bazı önemli cinsiyet temelli engellerin değerlendirilmesine yer verilecektir.

### 2.2.1.Cinsiyet Rollerini

Cinsiyet temelli engeller, cinsiyet rolleri ile yakından ilgilidir. Cinsiyet rolleri, “*toplumun bireyden cinsiyetine uygun olarak beklediği davranış, tavır ve özelliklerin birey tarafından kabul edilmesi*” durumudur (Barutçugil, 2002: 23). Dolayısıyla, toplum kadın ve erkekte cinsiyetine bağlı birtakım davranış, tavır ve özellikleri içeren rolleri benimseyip sergilemesini beklemektedir. İş yaşamı da toplumun getirdiği cinsiyet rol modellerinden etkilenmektedir. Bu etkilenme, mesleki cinsiyet ayırımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.2.2.Mesleki Cinsiyet Ayırımı (Occupational Sex Segregation)

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumlar ile eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine yol açarak, ülkeden ülkeye ve işten işe değışebilen bir mesleki cinsiyet ayırımı (occupational sex segregation) meydana getirmektedir. Bu anlamda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik -özellikle ilkökul öğretmenliği- gibi feminize olmuş işlerde yoğunlaşırken yatay bir mesleki ayırım, diğer taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak dikey bir mesleki ayırım sergilemektedirler (Wirth, 2004: 1,2,8).

Kadınların yer aldığı iş kolları incelendiğinde, kadının mesleki anlamda daha çok “ailede oynadığı role” yakın işleri tercih ettiği görülür. Kadın işgücünün yoğunlaştığı bu iş kolları, günümüzde “pembe yakalı” işler olarak nitelendirilmektedir. Pembe yakalı işler, gerek kadının aldığı eğitimi kullanmasına olanak veren gerekse mavi yakalılara nazaran beden gücüne dayanmayan, daha rahat ve temiz, daha iyi statü sağlayan işlerdir. Örneğin, kamu ve özel sektördeki büro işleri ile sözü edilen öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler bu gruba dâhildir. Ancak bir dezavantaj olarak, bu tür iş grupları zamanla ücret ve statü kaybına uğramaktadır (Özkaya, 2003). Bu

durum temel bölümlerde bahsedileceği gibi, kadın ve erkek işgücü arasında ücret farkı oluşumunun nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.

Yönetmel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetmel pozisyonlarda yoğunlaştığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir (Wirth, 2004: 2,13).

Kadın yönetici -özellikle de üst düzey kadın yönetici- ve kadın girişimcilerin görece azlığı ise, kadının iş yaşamına geç katılımı, yönetim akımlarının yöneticinin cinsiyeti üzerinde durmaması ve uzun bir dönem “tek cinsiyetli” yönetici görünümünün hâkim olmasına bağlanabilir (Barutçugil, 2003).

Liderlikle ilgili yapılan teorik çalışmalar kapsamında, özellikler yaklaşımına göre liderlerin fiziksel ve kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel özellikler olarak boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi özelliklere değinilirken, bir kadın lidere özgü olabilecek sempatiklik ve güzellik gibi özelliklere değinilmemiştir. Yine kişisel özellikler olarak, cesaret ve kendine güven, girişimcilik ve riski göze alma, güven verme veya güvenilir olma, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, hitabet yeteneği ve zekâ gibi özelliklere değinilmiştir (Eren, 2001: 433). Bu kişisel özelliklerin birçoğu toplumda erkeğe özgü olarak algılanan özellikler olup, genellikle kadınlara atfedilmemektedir.

### **2.2.3. Cam Tavan Sendromu Açısından Cinsiyet Temelli Engellerin Değerlendirilmesi**

Cinsiyet temelli engeller kapsamında, cinsiyet temelli ücretlendirme, kadın gelişimini engelleyen örgüt kültürü, davranış ve iletişim tarzları, mentorluk ve işletme içi informal iletişim ağlarının erkeklerin gelişimi ve terfi için daha elverişli olması, kadınların bu informal ağların dışında tutulması veya bu informal ağların kadınlar tarafından erkeklere özgü olarak görülmesi gösterilebilir (Lockwood, 2004). Erkeklerce oluşturulan ve “good old boy’s network” olarak adlandırılan bu informal kişilerarası ilişkiler ağında, yaşça büyük erkek çalışanlar ilerleme fırsatları ile diğer kariyer ipuçlarını daha genç erkek çalışanlara aktarabilir. Buna karşılık olarak, yönetmel pozisyonlara ulaşmadaki güçlüğü aşmak isteyen bazı işletmelerdeki kadın çalışanlar da kendi ağlarını kurmaktadır. Kadınların bu güçlüğü aşmasında, aynı zamanda işletmeye dışarıdan bir destek -örneğin uzman bir

işletmenin desteği- alınabilir. New York’ta bulunan ve kâr amacı gütmeyen bir şirket olan Catalyst\*, kadın çalışanların dikey hareketliliğinin önündeki engellerin aşılmasında işverenlere işbirliği imkânı sunarak yardım etmektedir (Sherman, Bohlander, Snell, 1996: 277–278).

ABD’de kadınların kurumsal liderliği üzerine gerçekleştirilen 2003 Catalyst araştırması, 1996’dan bu yana birçok işletmenin kadınları liderlik işlerine yükseltecek politikaları henüz benimsemediğini ve mevcut engellerin değişmediğini göstermektedir. Kadınların yaşadığı başlıca sorun ve engeller arasında, üst kademelerdeki pozisyonlara terfi etmek isteyen kadınlar için mentorluk desteği ile rol modellerinin eksikliği, yönetim tecrübesi eksikliği, çalışma programlarının esnek olmaması, kariyer ve terfi planlama eksikliği, kadınların yetenek, bağlılık ve liderlik tarzları hakkındaki rol modelleri ve önyargılar, erkek meslektaşların ters etkili (counterproductive) davranışları, kadınların örgüt politika ve kararları hakkındaki önemli bilgilerin paylaşıldığı informal iletişim ağları ile kanallarının dışında tutulması, kadınların başarısına göstermelik olarak ödün verilmesi (attributing women’s successes to tokenism) ve cinsel taciz sayılmaktadır (Wirth, 2004: 50).

Fortune 1000 CEO araştırmasına göre, üst düzey kadın yöneticiler, kadınların üst kademelere doğru tırmanırken önemli derecede genel yönetim veya hat yönetimi tecrübesi eksikliği yaşamalarının bir engel oluşturduğunu kabul etmekle beraber; sıralamada bu durumu, cinsiyet stereo tipleri ve informal ağların dışında tutulmadan sonra üçüncü sırada göstermişlerdir (Townsend, 1996).

### 2.2.3.1.Cinsiyet Temelli Ücretlendirme

Cinsiyet temelli engellerin değerlendirilmesinde en çok göz önünde bulundurulmuş kıstaslardan biri de, kadın veya erkek çalışanın aldığı ücrettir. Cinsiyet temelli ücretlendirmeden kasıt, temel olarak ücret ve ücret ile ilgili unsurların cinsiyete göre belirlenmesidir.

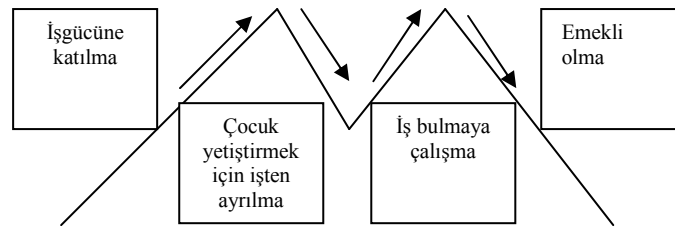
Bir araştırmaya göre, yerleşik sosyal ve kültürel tutumlar ile eğitim ve işe alımdaki cinsiyet eşitsizliği, daha önce değinildiği gibi yatay ve dikey mesleki cinsiyet ayırımına yol açarak, kadın ve erkek işgücü arasında sürekli bir ücret farkını beraberinde getirmektedir. Bu ücret farkının bir nedeni olarak da, aynı yaştaki erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların daha kısa kariyere sahip olmaları gösterilebilir. Çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen son

---

\*Catalyst ile ilgili ayrıntılı bilgi için, <http://www.catalystwomen.org> adresinden ilgili organizasyonun web sayfasına ulaşılabilir.

çalışmalar, kadın ve erkek işgücü arasındaki artan ücret farkının büyük bir kısmının, kadının hamilelik ve çocuk yetiştirme döneminden kaynaklandığını göstermiştir. Şekil 1’de görüldüğü gibi, kadın çalışanların çalışma yaşamı “m” şeklinde bir eğri takip etmektedir. Çoğu kadın çalışanın 25–35 yaş arasında çocuk yetiştirmek için işten ayrıldığı veya part time işlerde çalıştığı; bu dönemi geçiren kadınlardan bazılarının, daha sonra tam zamanlı işlere geri döndükleri görülmektedir. Bu durum doğal olarak, daha yavaş terfi ve daha az kazanmaya yol açmaktadır. Aynı zamanda bu, işyerinde ve bir bütün olarak bakıldığında toplumda, anneyi destekleyecek politikalar ile uygulamaların eksikliğine de dikkat çekmektedir (Wirth, 2004: 29,32).

**Şekil 1: Kadının İşgücüne Katılımı**



**Kaynak: Wirth, 2001: 4**

Cinsiyet temelli ücretlendirme, kadın ve erkek işgücü arasında kayda değer ücret farkına yol açabilir mi? Bu konudaki kimi araştırmalar, kadın ve erkek işgücü arasında bir ücret farkının mevcut olmakla birlikte bunun giderek kapandığını iddia ederken, bazı araştırmalar da bu ücret farkının giderek arttığını iddia etmektedir.

Essex Üniversitesi’nden bir grup araştırmacı tarafından hazırlanan rapora göre, cinsiyet temelli ücretlendirme ve terfi kadınları negatif yönde etkilemektedir. Araştırma, kadınların erkeklerle aynı oranda terfilerinin mümkün olduğunu, fakat işverenlerin kadınları daha az ücret ve daha düşük derecede terfi ile ödüllendirmeye eğilimli olduğunu göstermiştir. Bu noktada, işverenlerin kadın ve erkek çalışanlar hakkındaki düşünceleri devreye girmektedir: Erkek çalışanların, aldıkları ücretleri diğer firmalarca önerilen ücretlerle karşılaştırmaya hazır olduğu ve rakip firmaların teklifine açık bulunduğu düşünülürken; kadın çalışanların ise, herhangi bir rakip firma tarafından yapılacak teklif karşısında firmaya daha sadık kalacağına inanılmaktadır (Duckworth, 2001).

U.S. Census Bureau ve The Bureau of Labor Statistics verilerine dayanan bir araştırmaya göre, Amerika’da kadın ve erkek işgücü arasındaki ücret farkı giderek kapanmaktadır. Aynı araştırmaya göre, cam tavan durumu açık bir ayrımcılıktan ziyade kadın ve erkeklerin göreceli yaş ve özelliklerinin bir sonucudur; erkeklerle karşılaştırıldığında, kadınların mevcut ekonomik durumu ayrımcılıktan ziyade kişisel tercihlerle ilgilidir (Lynch, 1996). Dingell ve Maloney’in çalışmalarına göre ise (2002), Amerikan işletmelerinin yönetim kademelerinde cam tavan kuvvetlenmektedir. Buna göre, 1995-2000 yılları arasında araştırma kapsamındaki on endüstriden yedisinde, tam gün çalışan kadın ve erkek yöneticiler arasındaki ücret farkı fiilen artmıştır.

Diğer taraftan, sadece kadın ve erkek işgücü arasındaki ücret farkına bakılarak açık bir ayrımcılık olduğu kanısına varılabilir mi? İstatistikî olarak ücret farkı göstergesinden yola çıkarak ayrımcılık sonucunun çıkarılabilmesi için, ücreti belirleyen eğitim, çalışma alanı, vb. gibi bir takım faktörlerin erkek ve kadın işgücü arasında değişmez olduğunu varsaymak gerekir. Bu faktörler değerlendirilecek olursa, işgücü pazarının yapısı açısından, erkek işgücünün hâkim olduğu bir alanda kadınlar çalışmaya başladıklarında, eğer erkek işgücünde bir azalma yoksa bu durum toplam işgücü arzını arttıracak ve ücretler üzerinde bir baskı meydana getirecektir. Çalışma saatleri açısından, erkeklerin kadın işgücüne nazaran işyerinde daha çok saat çalışması/çalışabilmesi ücretlere de yansımaktadır (Lynch, 1996). Yönetimsel pozisyonların çalışma koşullarına kadınlardan daha rahat uyum sağlayabilen, seyahat engeli olmayan ve kadın yöneticilerin gitmek istemeyeceği bölgelerde çalışabilen erkek yöneticiler, kadın yöneticilerden farklı olarak işletmelerin kendilerine sundukları ücret ve ücrete ek diğer imkânlardan da yararlandıklarından, bu durum mevcut ücret farkına doğrudan yansımaktadır (Wirth, 2004: 13).

### 2.2.3.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün kadın çalışanlara yönelik davranış, tutum ve uygulamaları biçimlendirdiği göz önüne alınırsa, cam tavan oluşumunu destekleyici veya azaltıcı önemli bir etkiye sahip oldukları söylenebilir.

Bu bağlamda, örgüt kültürünce belirlenen politika ve uygulamalar erkek statükosunu devam ettirebilir (Lockwood, 2004). İşletmeler, potansiyel katkılarını göz önüne almaksızın sadece imajlarını kurtarmak için, kadınları yönetim kurulunda ve seçici olarak en güçlü ve etkili komiteler haricindeki komitelerde görevlendirebilir. Bu durum göstermelik bir ödün verme (tokenism) halidir. İşyerinde uygulanan ödüllendirme ve cezalandırma sistemi de, örgüt kültürünün kadın çalışanlara yaklaşımı konusundaki bir



ipucudur. Kadınlara yönelik bazı paternalist veya müsamahacı tutumlar görünüşte olumlu bir izlenim oluştursa da temelde negatif bir kadın stereotipi ile uyumludur. Uzun vadede bu tür paternalist bir yaklaşım, işyerinde kadınların aleyhine sonuçlar doğurabilir (Dalton, 1993).

### **2.3. Kadın İşgücünün Kariyer Engelleri İle İlgili Yaklaşımlar**

Kadın işgücü dört ana kategoride incelenebilir: Kadın işçiler ile memurlar, kadın girişimciler, kadın yöneticiler ve belli bir eğitim sonucunda kazandıkları mesleklerini -doktor, avukat, eczacı gibi- icra eden kadınlar. (Özdevecioğlu ve Çelik, 2005). Girişimci kavramının tanımındaki çeşitlilik ve ortak bir tanımın olmaması, kadın girişimcinin tanımlanmasında da geçerlidir. Kadın girişimcinin, girişimciden daha farklı olduğunu ve tanımlamaya sınırlandırma yapılması gerekliliğine değinen bir görüşe göre kadın girişimci (Ecevit, 1993: 20);

- Ev dışı bir mekânda, kendi adına kurduğu bir (veya birkaç) işyeri olan;
- Bu işyerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle çalışan ve/veya işin sahibi olması sıfatıyla ortaklık kuran;
- Herhangi bir mal veya servisin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu mal veya servisin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan, yaptırın;
- İş ile ilgili olarak ilişkiye girmesi gereken kişi, örgüt, kurum ve kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran;
- İş sürecinin örgütlenmesi, mal/hizmet üretiminin planlanması, işyerinin işletilmesi, kapatılması veya işin geliştirilmesi konusunda kendisi karar veren, işinden elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadındır.

Kadın işgücünün kariyer engellerinin nedenlerini açıklayan görüşler beş farklı yaklaşım grubu oluşturmaktadır: İnsan kaynağı yaklaşımı, pazar koşulları yaklaşımı, geleneksel yaklaşım, örgütsel faktörler yaklaşımı ve önyargılar (Akoğlan, 1996: 14–18):

- İnsan kaynağı yaklaşımına göre, kadınlar ve erkekler mesleklerini sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve eğitime uygun olarak seçerler. Buna bağlı olarak, kadın yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin azlığı, gerek işe alınmada gerekse terfi etmede kadınlar açısından dezavantaj teşkil etmektedir.

- Pazar koşulları yaklaşımına göre, çalışanlar birincil ve ikincil olmak üzere iki tür piyasada dağılım göstermektedir. Bu piyasaların özelliklerine bakıldığında, birincil piyasanın uzmanlık gerektiren işlerden oluştuğu ve ödemeler, ilerleme imkânları, dikey hareket hızının yüksek olduğu görülür. İkincil piyasa ise, niteliksiz ya da az nitelikli işlerden oluşmakta olup, ücretler düşük, ilerleme imkânları ve iş güvencesi sınırlıdır. Yöneticilik birincil piyasa işidir. Kadınlar ise, daha çok ikincil piyasadaki işlerde yoğunlaşmışlardır ve çeşitli nedenlerle birincil piyasadaki sayıları azdır. Kadın yöneticilerin azlığı bu duruma bağlanabilir.
- Geleneksel yaklaşıma göre, toplumda kadının ve erkeğin rolleri farklıdır. Kadınlar ev işleri, çocuk doğurma ve çocuk bakımıyla ilgilenmelidir; kadın iş yaşamında yer alsa bile, erkeğin destekleyicisi konumundadır. Özellikle az gelişmiş ve ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, geleneksel yaklaşım geçerliliğini hala sürdürmektedir.
- Örgütsel faktörler yaklaşımına göre, kadınların kariyer engelleri işletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü, örgütsel yapısı ve işletme politikaları gibi faktörlerle ilgilidir. Eğer örgütün personel politikası kadınların işe alınmalarını ve üst düzeye gelmelerini engelliyorsa, buralarda kadınların kariyer gelişimi sınırlandırılmış olmaktadır.
- Az gelişmiş ya da gelişmiş ülke ayırımı olmaksızın, kadın yöneticiler ile ilgili birçok önyargı da, kadın çalışan ve yöneticiler için kariyer gelişiminde sınır oluşturabilmektedir

#### **2.4. Kadın Yönetici ve Girişimcilerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında Değerlendirilmesi**

Güncel istatistiklere göre, kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayısı artmaya devam etse de, gelişme oranları yavaş, düzensiz ve çeşitli engellerle karşılaşmaktadır (Wirth, 2004: 13). Bir araştırmaya göre, üç basamaklı bir cam tavandan söz edilmekte ve bu cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engel grubu olduğu ifade edilmektedir. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller. Genellikle cam tavan literatüründe, erkekler tarafından konulan engellerden söz edilirken, kadınlar tarafından konulan engellere daha az değinilmektedir (Aycan, 2005). İlgili araştırmanın ortaya koyduğu engeller Tablo 1’de kategorize edilerek verilmiştir.

Üst yönetim pozisyonlarında kadınların azlığını ve erkek egemen bir yapının mevcudiyetini, Snavely beş nedene bağlamaktadır: Kadının tarih

içindeki kalıplaşmış konumu, kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta güçlük çekmeleri, ulaştıkları yöneticilik makamlarının/organizasyonların tümünü yönetme imkânı tanımaması, kariyer ve iş tanımlarının erkek değerleri ile erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması ve erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları (Zel, 2005). Yönetmel pozisyonların daha uzun çalışma saatleri, belli miktarda seyahat, hatta yer değiştirmeyi gerektirmesi, ailesine karşı sorumluluklarını göz önünde bulunduran kadınların bu tür işleri tercih etmemesine yol açmaktadır (Wirth, 2004: 29).

Kadınların karşılaştıkları engellerden bazıları, bizzat kendilerinin oluşturdukları engellerdir. Bunlar üç temel kategoride incelenebilir (Elites, 2005): Risk, kurtarma ve dürüstlük. Kadınların, tüm temel gereklere sahip olmaksızın risk üstlenmeye daha az gönüllü olması, kariyer yapmak için fırsatlar sunan yüksek riskli görevleri almalarını engeller. Kadınların karşılaştığı ikinci engel, yüksek derecede gelişmiş sorumluluk duygusuyla hareket etmeleridir. Kadın çalışanların içinde buldukları grup için kurtarıcı ve/ya anne rolüyle hareket ederek fazla sorumluluk üstlenmeleri ve ayrıntılar ile çok uğraşmaları, zaman ve enerjilerini önemli konulara odaklamaktan ziyade çok çalışıp yorulmalarına neden olmaktadır. Ayrıca kadınlar, iş arkadaşları tarafından çok daha daha, samimi, anlaşılır, genel olarak daha dürüst bulunmalarına rağmen; daha az objektif, daha az esnek ve duygusal kontrolü daha az bireyler olarak görülmektedir.

Kadınların bizzat kendileri tarafından oluşturulan engeller grubuna “*kraliçe arı sendromu*” adı verilen durum da dâhil edilebilir. Bu, “*kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi*” durumudur (Zel, 2005). Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler, hemcinslerinin kariyer gelişimini rekabeti azaltmak gibi nedenlerle olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bir organizasyona bağlı olarak belirli bir kariyer yolu izlemekte olan kadın çalışanlar ile yöneticilerin haricinde, bağımsız olarak çalışmayı ve iş kurmayı tercih eden kadın girişimciler de çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Girişimcilik kavramı kendi içinde gizli birçok eril anlamı -tuttuğunu koparmak, ataklık, cesaret, özgüven, risk alma, vb- içermektedir (Ertübey, 1993: 225). Dolayısıyla kadınların girişimci olması fikri öncelikle toplum hafızasında bu özelliklerle çatışacağından, kadın girişimcilere karşı tutumlar gelişebilir. Bahsedilen cinsiyet rolleri bağlamında kadının kendi özelliklerine uygun işlerde çalışması, girişimci de olsa her sektörde değil belli sektörlerde girişimde bulunması beklenebilir. Yine kadınların eril girişimci vasıflarına sahip olmada yetersiz olduğu düşüncesi, kadın girişimcilere güvensizlik

duyulmasına neden olabilir. Ancak bu durum, tam olarak bir cam tavan sendromu olarak algılanmamalıdır. Çünkü kadın girişimcilerde dikey bir hareketlilikten çok, girişime başlama ve girişimi sürdürme aşamalarında karşılaşılan engeller söz konusudur. Yani kadın girişimcinin yer aldığı sektör bir organizasyon olarak düşünülecek olursa, girişimin büyümesi sektörde adı geçen diğer işletmelerin desteği ve engellemeleriyle karşı karşıya kalabilir. Bu durum ise, kadın girişimci için bir tür cam tavan etkisine yol açabilir.

Kadın ve azınlık girişimcilerin karşılaştığı temel problemler önem sırasıyla; iş eğitimi eksikliği, güven kazanma, yönetim tecrübesi eksikliği, zayıf yardımcı pozisyon (weak collateral position) ve finansal planlama tecrübesi eksikliği biçiminde sayılabilir. Her ne kadar her girişimci benzer problemlerle karşı karşıya kalsa da, kadın girişimciler ve azınlık girişimciler bu problemleri daha büyük ölçüde yaşamaktadır (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1989: 632).

### **2.5. İnsan Kaynakları Yöneticileri Açısından “Cam Tavan” Kavramının Önemi ve Yönetimi**

Yukarıda sözü edilen kadınların kariyer engellerinin azaltılması veya ortadan kaldırılmasına ek olarak, kadın yöneticilerin gelişimi hem kadınların ihtiyaçlarını hem de yönetim gerekliliklerini daha iyi anlama (Sherman, Bohlander v Snell, 1996: 278) ve buna bağlı olarak hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu konuda kadın çalışan ve yöneticilere yönelik işe alım, kariyer planlaması ve eğitim programlarının uygulanması kariyer engellerinin azaltılmasında etkili olabilir.

İnsan kaynakları profesyonelleri örgüt içinde buldukları konum itibarıyla, cam tavan oluşumunun örgüt ve örgüt unsurları üzerinde -örgüt itibarı, müşteri bağlılığı, örgüt yetenekleri vb.- nasıl etkiler doğurabileceği konusunda bilgili olmalıdır. Aynı zamanda insan kaynakları profesyonelleri, kadınlar gibi belli demografik grupların korunmasını öngören istihdam, yasa, program ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye de hakim olmalıdır. İstihdamda eşit muameleyi öngören uluslararası yasalar şu şekildedir: Avrupa Birliği Eşit Ücret Direktifi (European Union Equal Pay Directive), Uluslararası Çalışma Ofisi Eşit Ücret Konvansiyonu No. 100 (International Labour Organization Equal Remuneration Convention No. 100), Ekonomi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı Çokuluslu İşletmeler Rehberi (Organization for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises), Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi (United Nations Global Compact) (Lockwood, 2004).

**Tablo 1: Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller**

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmama
Güçü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

### 3. TÜRK KADIN YÖNETİCİLER VE GİRİŞİMCİLER AÇISINDAN CAM TAVAN SENDROMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Genel olarak Türkiye’de kadınların toplumsal konumuna ilişkin istatistiksel veriler incelendiğinde, Türk kadın yönetici ve girişimciler açısından da cam tavan sendromunun varlığı algılanmaktadır.

#### 3.1. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Göstergeleri ve Kadının İnsani Kalkınma Fırsatlarına Erişimi

Türkiye’de kadın yönetici ve girişimcileri cam tavan sendromu bağlamında değerlendirmeden önce, “Türk kadınlarının toplumsal konumu ve gelişmişliği dünya ülkelerindeki kadınlarla karşılaştırıldığında nerededir?” sorusuna yanıt verebilmek için, 2003 yılı Birleşmiş Milletler İnsani Gelişme Raporu’ndan Türkiye ile ilgili verilerin değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu rapora göre Türkiye, kadının toplumsal konumu ve gelişmişliği açısından oldukça gerilerdedir (BM, 2003): Türkiye, kadının toplumsal konumu ve

gelişmişliği endeksine göre, 144 ülke içerisinde 81. sırada yer almaktadır. Kadının topluma katılımı endeksi için ölçülen 70 ülke içinde, Türkiye 66. sırada yer almaktadır. Eğitim açısından erkeklerde okullaşma oranı yüzde 65 iken, kadınlarda yüzde 54’dür. Yetişkin okur-yazarlık oranı kadınlarda yüzde 77.2, erkeklerde ise yüzde 93.7’dir. Kişi başına düşen gelir itibarıyla, kadınlar 3.717 dolar kazanırken, erkekler 8.028 dolar kazanmaktadır. Meclis’te kadınların temsil edilme oranı yüzde 4.4’dür. Mesleki açıdan değerlendirildiğinde üst düzey yöneticiler, hukuk ve yönetimde kadınların oranı yüzde 8 iken, profesyonel ve teknik çalışanlarda kadınların oranı yüzde 31’dir.

Aynı raporun kadın ve insani kalkınma fırsatlarına erişimi konusunda Türkiye verileri, yukarıdaki verilerle paralellik göstermektedir. Türk kadını eğitim ve ekonominin sunduğu olanaklardan, erkeklerle eşit oranda yararlanamamaktadır. Kadınların sektörel dağılımlarında, sırasıyla tarım, hizmet ve sanayi sektörleri gelmektedir: 15 yaş üstü çalışabilir kadın nüfusun yüzde 50.3’ü ekonomik faaliyette bulunmaktadır. 15 yaş üstü her 100 erkeğe karşılık, 62 kadın ekonomik faaliyette bulunmaktadır. Ücretsizler de dahil olmak üzere, kadınların oranı tarım çalışanlarında yüzde 72, sanayi çalışanlarında yüzde 10 ve hizmet sektöründe yüzde 18’dir. Aileye ekonomik olarak katkıda bulunma açısından da, toplamın sadece yüzde 35’i kadındır.

### **3.2. Türkiye’de Rakamlarla Kadın Çalışan, Kadın Yönetici ve Kadın Girişimciler**

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de çağdaş anlamda ücretli çalışmanın kadınlar için yaygınlaşmadığı görülmektedir. Devlet İstatistik Enstitüsü’nün 2000 yılı verilerine göre, Türkiye’de kentsel alanda yaşayan kadınların ancak yüzde 15’i işgücüne katılmaktadır. Kadınların işgücüne katılma oranları düşük olup, yıllara göre sürekli azalma göstermektedir. İşgücüne katılma oranı 1990’da yüzde 34, 1996’da yüzde 30, 1998’de yüzde 26, 2000’de yüzde 28’dir (Türkiye’de Kadın İşgücü, 2004). Türkiye’de işgücünün giderek “erkekleşmesi” durumu söz konusudur. 1955’de kadın işgücüne katılım oranı yüzde 70’in üstünde iken, 1990’larda bu oran yüzde 30’lara düşmüştür. Bunu açıklayan temel nedenlerden biri olarak iç göçler gösterilmektedir. Kırsal alanda ücretsiz aile işçisi statüsünde çalışan kadınlar, köyden kente göç ettiklerinde çalışmak yerine ev kadını olmaktadır (İlkkaracan, 1998: 285-302).

Türkiye’de işgücü piyasasına katılım açısından kadınlar, “*tarım sektöründe ilk statü grubunda, sanayi ve hizmet sektörlerinde ise ikinci statü grubunda*” yoğunlaşmışlardır. Sanayi sektöründeki iş kollarının, hukuki ve sosyal nedenlerle kadınların sektöre giriş ve sektörde kalmasına yeterli kadar

uygun olmaması, bu sektördeki kadın çalışan sayısına yansımaktadır. Hizmet sektöründeki iş kolları kadınlar için daha avantajlı bir görünüm arz etse de, her iki sektörün de kadınlar için yeterli istihdam olanağı oluşturamadığı söylenebilir. Bu durum, bu sektörlerde iş bulamayan kadınların “*işgücü talebinin en düzensiz, işgücünün en güvencesiz olduğu, sömürü düzeyi yüksek, örgütsüz*” informal sektör işlerine geçmesine yol açabilir (Ecevit, 1993: 17-18). Türkiye’deki genel girişimci profili de bu tabloyu yansıtmakta olup, kadın girişimcilerin genellikle sanayide yoğunlaştıkları görülmektedir. Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) verilerine göre, Türkiye tüm OECD ve Avrupa ülkeleri arasında kadın girişimci oranının en düşük olduğu ülke konumundadır. Türkiye’de işgücüne katılan 2-3 milyon kadının sadece yüzde 0.7’si girişimci konumunda yer almakta ve toplam işverenlerin yüzde 12.5’i, kendi hesabına çalışanların da yüzde 10.8’i kadınlardan oluşmaktadır (www.hurriyetim.com).

Bir başka araştırmaya göre, Türkiye’de hizmet sektöründe yer alan çalışanların yüzde 57.5’ini, tarım dışı üretim işçilerinin yüzde 25’ini ve üst kademe yöneticilerinin de yüzde 1’ini kadınlar oluşturmaktadır. Erkeklerle göre yüzde 25–50 oranında daha az ücretle çalışan kadınların işten ayrılma nedeninin yüzde 70’ini evlilik ve doğum oluşturmaktadır (Milliyet, 2003)

Devlete duyulan güven ve düzenli çalışma şartları gibi nedenlerle, Türkiye’de kadınların en çok tercih ettiği istihdam alanı kamu sektörüdür. Kamu sektöründe çalışan kadın sayısı oranı 1990 yılında yüzde 30.4 iken, 1994 yılında yüzde 34.3’e yükselmiştir. Kamudaki kadınların yüzde 37.2’si genel idari hizmetler sınıfında yer almaktadır. Öğrenim durumları dikkate alınacak olursa yüzde 44’ü lise mezunu, yüzde 15.2’si ön lisans mezunu olan bu kadınlar, orta kademedeki yoğunlaşmışlardır ve yükselme şansları sınırlıdır. Üst yönetim kademelerinde ise, kadınların sayısı çok azdır. Örneğin, 1991 yılında bir kadın valî, 1992 yılında ise üç kadın kaymakam göreve atanmıştır. Ülkemizde halen kadın Maliye ve Mülkiye Müfettişi bulunmamakta, Hesap Uzmanı olarak da sadece iki kadın görev yapmaktadır (Özkaya, 2003).

Özbaşar ve Aksan’ın 1970’lerde İstanbul ve çevresindeki 48 sanayi kuruluşunda yaptığı araştırma, işyerlerinde toplam çalışanların yüzde 25’ini oluşturan kadınların, yönetim kademelerine bakıldığında orta kademedeki yüzde 14, üst kademe ise yüzde 4 oranında temsil edildiklerini ortaya çıkarmıştır. Tabak tarafından 1980’lerde 500 büyük Türk sanayi kuruluşu arasından tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 80 firmada yapılan araştırmaya göre, 100 kişiden fazla personel çalıştıran yerlerde, kadınlar toplam personelin yüzde 17’sini oluştururken, yönetici düzeyinde bu oran yüzde 15’e, üst düzey yöneticiler arasında da yüzde 3’e kadar düşmektedir. Daha

küçük firmalarda ise üst yönetim kademelerinde kadınlara rastlanmamaktadır (Özkaya, 2003).

### 3.3. Türkiye’de Kadın Yönetici ve Kadın Girişimciler Açısından Cam Tavan Sendromunun Değerlendirilmesi

Türkiye’de kadın yönetici ve girişimcilerin karşılaştığı engeller listesine cam tavan sendromu dâhil edilebilir mi? Türkiye’de kadınların ev dışında çalışmasını onaylamayan ataerkil değerlerden, hem erkekler hem de kadınlar oldukça etkilenmektedirler. Kadınların uyacağı kurallar ve kadının rolü, güçlü bir ataerkil aile yapısı tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla çalışmak isteyen kadınlar için, öncelikle eşin ve ailenin ikna edilmesi gerekmektedir. Özellikle köyden kente göç eden ve yeterli birikim, eğitim ve mesleki bilgisi olmayan eşlerden erkeğin tek başına aileyi geçindirmesi zorlaşmakta, erkek kadının çalışmasına izin verme ile vermeme ikilemine düşmektedir (Bedük, 2005: 107).

Kadının eğitim seviyesinin yükselmesi ve bir meslekte çalışması, ekonomik ve sosyal olarak bir statü kazanmasına neden olmakla birlikte, kadınlar yine de belirli engellerle karşılaşabilmektedirler. Kadınların üst kademe işlere ulaşmalarındaki engeller anlamında cam tavan sendromunun Türkiye’deki kadın yönetici ve girişimciler için değerlendirilmesinde, cinsiyet rolleri ve mesleki cinsiyet ayrımı verilerine bakılabilir. Cinsiyet rollerinin Türk kadın yöneticiler üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla, bazı araştırmaların sonuçlarına değinilecektir. Bu araştırmalardan ilki, Hayat Kabasakal’ın “*Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili*” isimli araştırmasıdır. Bu araştırmaya göre, Türkiye’deki kadın yöneticilerin ortak özellikleri şunlardır (Özkay):

- *Ön plana çıkmamak:* Kabasakal’a göre, kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Erkek değerleri bağımsız olmaya ve kontrol etmeye, kadın değerleri ise bağlılığa ve ilişkilere önem vermeye dayanır.
- *Kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak:* Kadın yöneticiler sade saç tipleri, fazla uzun olmayan tırnaklar, abartısız oje (koyu/parlak) kullanmayı tercih etmektedirler. Ayrıca özel yaşamda kullandıkları büyük boyutlu aksesuarlardan, iş ortamında kaçınmakta ve hafif bir makyaj yapmayı tercih etmektedirler. Bu görüntü erkeksi, kısa saçlı, makyajsız kadın tiplemesinden de uzaktır.



- *Feminist olmamak:* Kadın yöneticiler genelde kadın hakları yerine insan haklarını savunmanın daha doğru olduğu görüşündedir.
- *Sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak:* Türkiye'deki üst düzey kadın yöneticiler, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelerden gelmektedir. Babaları toplumda saygın kabul edilen mesleklere sahiptir, kendileri elit kabul edilen okullarda okumuş ve büyük şehirlerde yetişmişlerdir.
- *Güçlü bir kişiliğe sahip olmak.*
- *Yüksek başarı güdüsüne sahip olmak.*
- *Evli ve çocuklu bir yaşam sürmek:* Gelişmekte olan ülkelerde kadınlar, evde düşük ücretli çocuk bakıcısı ve temizlik çalışanı istihdam edebildikleri ölçüde, kendilerini mesleklerine daha rahat verebilmektedirler. Türkiye'de üst sınıftan gelen kadın yöneticiler, düşük sosyo-ekonomik sınıflardaki kadınların emeğini basamak yapıp yükselme olanağına sahiptirler.

Kabasakal'ın araştırması gösteriyor ki, Türkiye'de üst düzey kadın yöneticiler birçok açıdan kadın meslektaşlarına göre daha avantajlı olan konumlarını -üst sınıf aileden gelme, elit okullarda okuma, büyük şehirde yetişme-, kişilik özellikleri -güçlü kişiliğe sahip olma, yüksek başarı güdüsü- ve belirli davranış ve tutumlarla -ön plana çıkmama, kontrollü kadınsı görünüme sahip olma, feminist olmama- birleştirerek mesleklerinde belli konumlara gelebilmişlerdir. Bu kadın yöneticiler, üst düzey pozisyonda yer almalarına rağmen -ataerkil yapıya uygun olarak- ön planda yer almayı tercih etmemekte, aile yaşamını önemsemekte, evli ve çocuklu bir yaşam sürmeyi yeğlemektedirler.

Bir diğer araştırmaya göre, Türkiye'de kadın liderler -politik liderler ve yönetici liderler- çoğunlukla sembolik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda kadın liderler, ulusal ve uluslararası konferanslara katılmakta, medyadaki haberlerde belli davranış ve görüntüleriyle yer almaktadır: geleneksel kadın görüntüsü, dini olaylarda başörtüsü kullanma, kız çocuklarına rol modeli sunma, genellikle toplantılarda yanaktan öpüşme, açık bir biçimde kız kardeş veya anne rolü oluşturma (Kabasakal ve Bodur, 1998: 37).

Türkiye'de yönetici ve girişimci kadın sayısının diğer ülkelere göre az olmasının bir nedeni de, mesleki cinsiyet ayrımı olarak gösterilebilir. Kadının yapabileceği en uygun işler ailesini de ihmal etmeyeceği işler olmalı düşüncesiyle, kadınlar öğretmenlik gibi kadınsı meslekleri tercih etmektedir. Yöneticilik mesleğinin gerektirdiği çalışma temposu, çalışma saatlerinin belirsizliği, fazlalığı ve seyahat etme zorunluluğunun olması bu mesleğin tercih edilirliliğini azaltmaktadır.

Nitekim Türkiye’de kadınların en çok tercih ettiği çalışma alanı kamu sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kamuda çalışan kadınlar, orta kademedeki yoğunlaşmışlardır ve yükselme şansları sınırlıdır. Yüksek öğrenim görmüş kadınların başlıca çalışma alanı kamu yönetimi olduğu halde, kamu yönetiminin üst düzey karar alma mekanizmalarındaki kadın sayısı hala çok azdır (Özkaya, 2003). Örneğin, 2002 DİE verilerine göre Türkiye’de 21 erkek müsteşara karşılık hiç kadın müsteşar bulunmamakta, 16.465 erkek şefe karşılık da 8.395 kadın şef bulunmaktadır (DİE, 2002).

Kadınlar yönetime geldiğinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, erkek çalışanların kadın çalışanlar hakkındaki “kadının yeri evi, görevi ise çocuğunun bakımı” gibi önyargılı düşünceleridir (Barutçugil, 2002: 27, 28). Bu konuda “*Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticiler ve Sorunları*” isimli araştırmaya göre, erkek çalışanların kadın yöneticilerce yönetilmekten hoşnut olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ege Bölgesi’nde bulunan 120 otelin 90 kadın yöneticisiyle yapılan anket sonucuna göre, en üst düzey bir amirin, kadın yöneticisinden erkek meslektaşlarına oranla daha çok iş yapmasını beklediği tespit edilmiştir (Erkekler Kadın Yönetici İstemiyor, 2003).

İngiliz denekler üzerinde Sandra Lipritz Bem tarafından yapılan “Bem Sex Role Inventory” (BSRI) araştırması ile 30 Türk kadın yönetici üzerinde yapılan cinsiyet özellikleri anketi sonuçlarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır (Akiş, 2003): Anket sonuçları, kadın ve erkek özelliklerinin kadın yöneticiler tarafından kesin çizgilerle ayrılmış olduğunu göstermektedir. Gerek erkek gerekse kadın, toplum ve sosyal çevrenin kendilerinden bekledikleri şekilde davranmakta ve karşı cinsi de bu beklenti ve düşünce şablonları ile değerlendirmektedir. ... Nötr özellikler tek başına düşünüldüğünde ise, en dikkat çekici konu kadın yöneticilerin kadınları en az erkekler kadar hırslı ve rekabetçi olarak görmeleridir. Hırs ve rekabet geleneksel olarak erkek cinsiyet rolleri ile ilişkilendirilen özellikler olmasına karşın, söz konusu özelliklerin nötrleştirilmiş olması, kuralları erkekler tarafından çizilmiş iş dünyasında kadınların başarı kazanmak için diğer cinsiyet özelliklerinin yanı sıra erkek değerlerini ve özelliklerini de göz önüne aldıklarını göstermektedir.

Cinsiyet temelli engellerin girişimcilik kültürünü etkilediği açıktır. Ataerkil bir yapıya sahip Türk toplumundaki girişimcilik kültürü, kadınların girişimci olmasını destekler nitelikte görünmemekte, bu durum da kadın girişimci sayısına yansımaktadır. Araştırmalara göre, Türkiye’deki kadın girişimcilerin karşılaştıkları başlıca temel sorunlar şunlardır (Kutunis ve Hancı, 457-458): Sosyal ve kültürel ortamda kadın rollerinin kalıplaşmış olması, eğitimlerinin yetersizliği, aile tepkileri, iş yükünün fazla oluşu, finans bulma güçlüğü, güvenilirlik sağlamak için kadınların erkeklerden daha fazla

çaba gösterme gerekliliği ve kadınların kişisel özgürlüklerini kullanabilme ihtiyaçlarının artması.

Türkiye’de kadınlar genel olarak büyük ölçüde cinsiyet temelli engellerle karşılaşmaktadır. Eğitimden başlayan ve meslek seçimiyle devam eden bu süreçte, kadınlar yöneticilik gibi mesleki alanlara veya girişimciliğe geçiş yapsalar da, gerek sayılarının azlığı gerekse kadın kimliği nedeniyle erkeklerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde tutunamamaktadırlar. Eğer girişimciyseler, bunlara çevreden güvensizlik duyulması gibi durumlar eklenmektedir. Temel olarak bu engellerin aşılması, toplumda kadının yerini belirleyen değerlerin kadını çalışma yaşamına girmede cesaretlendiren bir iklimi destekleyici hale gelmesiyle mümkün olabilir.

#### 4.SONUÇ

Son dönemde iş çevrelerinde adından çokça söz edilen bir kavram olan cam tavan sendromu, kadınların işletmenin üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmada karşılaştığı engelleri nitelendirmektedir. Bu engellerin kesin olarak gözle görülür olmaması, kavramın “cam tavan” şeklinde isimlendirilmesine yol açmıştır. Bir işletmede cam tavan sendromunun var olup olmadığına ilişkin olarak araştırmacılar ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı ve üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı gibi farklı kriterler kullanmaktadırlar. Literatürde cam tavan kavramının esası, cinsiyet temelli engeller olarak görülmektedir.

Cinsiyet temelli engeller, toplumsal rollerden kaynaklanmakta; mesleki cinsiyet ayrımı, cinsiyet rollerinin iş yaşamına bir yansıması olarak görülmektedir. Bu anlamda kadınlar, feminize olmuş işlerde yoğunlaşarak yatay bir mesleki ayrım, erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak da dikey bir mesleki ayrım sergilemektedir. Ancak bir dezavantaj olarak, bu tür iş grupları zamanla ücret ve statü kaybına uğramakta, kadınların egemen olduğu -ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu- sektörlerde bile kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir. Cinsiyet temelli engeller kapsamında, cinsiyet temelli ücretlendirme, kadın gelişimini engelleyen örgüt kültürü, davranış ve iletişim tarzları, mentorluk ve işletme içi informal iletişim ağlarının erkeklerin gelişimi ve terfi için daha elverişli olması, kadınların bu informal ağların dışında tutulması veya bu informal ağların kadınlar tarafından erkeklere özgü olarak görülmesi gösterilebilir.

İstatistiklere göre, kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayıları artmakla birlikte, kariyerlerinde ilerlerken yavaş ve düzensiz bir seyir izlemekte, ayrıca çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Yönetsel pozisyonların,

daha uzun çalışma saatleri, belli miktarda seyahat ve hatta yer değiştirmeyi gerektirmesi, ailesine karşı sorumluluklarını göz önünde bulunduran kadının bu tür işleri tercih etmemesine yol açmaktadır. Karşılaştıkları engellerden bazıları, bizzat kendilerinin oluşturdukları engellerdir. Temel gereklere sahip olmaksızın risk üstlenmeye daha az gönüllü olmaları, kariyer yapmak için fırsat sunan yüksek riskli görevleri almalarını engellemektedir. Yüksek derecede gelişmiş sorumluluk duygusuyla hareket etmeleri ise, çok fazla sorumluluk üstlenmelerine ve zaman, enerjilerini önemli konulara odaklamaktan ziyade çok çalışıp yorulmalarına neden olmaktadır. Ayrıca daha az objektif, daha az esnek ve duygusal kontrolü daha az bireyler olarak algılanmaktadırlar.

Türkiye’de kadın çalışanların istihdam alanına bakıldığında, memur güvencesi ve düzenli çalışma şartları gibi nedenlerle kamu sektörünün ilk sırada tercih edildiği görülmektedir. Kamu sektöründe çalışan kadın sayısı, 1990 yılında yüzde 30.4 iken, 1994 yılında yüzde 34.3’e yükselmiştir. Sektör olarak ele alınırsa, tarım sektörü “ilk statü grubunda” ve sanayi ile hizmet sektörleri de “ikinci statü grubunda” yoğunlaşmaktadır. Genel girişimci profili de bu tabloyu yansıtmakta olup, kadın girişimcilerin daha çok sanayi alanında yoğunlaştıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin sayısı ise, aynı doğrultuda üst kademe yönetim kademelerine doğru çikıldıkça azalmaktadır.

Ülkemizde kadınlar genel olarak büyük ölçüde cinsiyet temelli engellerle karşılaşmaktadır. Temel olarak bu engellerin aşılması, toplumda kadının yerini belirleyen değerlerin kadını çalışma yaşamına girmede cesaretlendiren bir iklimi destekleyici hale gelmesiyle mümkün olabilir. Genel anlamda makro ekonomik göstergelerde sağlanması gereken iyileşmeler ve istihdam artırıcı tedbirlerle paralel olarak, kadın işgücünün çalışma yaşamındaki etkinliğinin geliştirilmesi planlanabilir.

Bilgi çağının hızla yükselen araştırma-geliştirme, yenilik ve bilgi ağırlıklı sektörlerinde feminen değerler hızla yükselmektedir. Dolayısıyla, bilgi teknolojileri ve uluslararası iletişim becerileriyle donanmış feminen değerleri iş yaşamında çatışma yönetimi ve müzakere başarısı için yetkinlikle uygulayan kadın yönetici ve girişimcilerimizin nicel ve nitel anlamda artmasının, iş dünyamızın dünya piyasalarında üst düzeylere tırmanmasında katalizör etkisi yapacağı konusunda kuşku bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

AKIŞ, Yeşim; (2003), “7. İnsan Kaynakları Zirvesi Anket Sonuçları Değerlendirilmesi”, Liderlikte Kadın araştırması verileri, [www.amrop-tr.com](http://www.amrop-tr.com), Erişim Tarihi: Kasım 2003.

AKOĞLAN, Meryem; (1996), **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 994.

AYCAN, Zeynep; (2005), “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 16.02.05.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2002), **İş Yaşamında Kadın Yönetici**, İstanbul, Kariyer Yayınları.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2003), “21. Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici”, [www.rcbadoor.com](http://www.rcbadoor.com).

**BİRLEŞMİŞ MİLLETLER**; (2003), “İnsani Gelişme Raporu–Türkiye Göstergeleri”, [www.un.org.tr](http://www.un.org.tr).

DALTON, Dan R.; (March-April 1993), “Cracks in the glass: the silent competence of women – ‘glass ceiling’; advancement of women in the workplace- Women in Business”, Business Horizons, [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n2\\_v36/ai\\_13815057](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v36/ai_13815057), Erişim Tarihi: 24.10.05.

DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ; (2006), “Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri”, <http://www.kssgm.gov.tr/toplumsalcinsiyet.pdf>, Erişim Tarihi: 18.01.06.

DUCKWORTH, Lorna; (2001), “Never mind the ‘glass ceiling’, woman should worry about the sticky floor”, The Independent, London, [www.findarticles.com/particles/miqr4158/is\\_20010925/ain14414230](http://www.findarticles.com/particles/miqr4158/is_20010925/ain14414230), Erişim Tarihi: 24.10.05.

ECEVİT, Yıldız; (1993), “Kadın Girişimciliğinin Yaygınlaşmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, **Kadın Girişimcilğe Özendirme ve Destekleme Paneli**, Ankara, Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Eğitim Serisi, Yayın No:74.

ELITES; (2005), “Barriers Women Face: Rise, Rescue & Righteousness”, [www.elites.com/frrr.html](http://www.elites.com/frrr.html), Erişim Tarihi: 29.10.05.

EREN, Erol; (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.

“Erkekler Kadın Yönetici İstemiyor”, [www.infotrace.com.tr/kadin/kadinyoneticisi](http://www.infotrace.com.tr/kadin/kadinyoneticisi), Erişim Tarihi: Kasım 2003.

ERTÜBEY, H. ve ÖZGEN, N.; (1993), “*Türkiye’de Kadın Girişimciliği: Mevcut Durum, Sorunlar ve Öneriler*”, **Türkiye’de Kadın Girişimcilik**, TES-AR Yayınları No: 7, Ankara

HITT, Michael A., MIDDLEMIST Dennis R. ve MATHIS, Robert L.; (1989), **Management**, Third Edition, West Publishing Company, USA.

HÜRRİYET; (08.03.05),  
<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid-5@nvid-546741.00.asp>, Erişim Tarihi: 20.01.06.

ILO; (2004), **Newsletter 2004–1: Nisan**, Ankara.

İLKKARACAN, İpek; (1998), “*Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı*”, **Bilanço 98: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

KABASAKAL, Hayat; (1994), “*Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili*”, **The Gender Gap in Higher Education**, London: Kogan Page Lmt.

KABASAKAL, Hayat, Muzaffer Bodur; (1998), “*Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomena*”.

KUTANİS, Rana Özen ve Ayşegül HANCI; (2006), “*Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları*”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf>, Erişim Tarihi: 06.01.06

LOCKWOOD, Nancy; (2004), “*The glass ceiling: domestic and international perspectives*”, [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_6\\_49/ai\\_n6099202](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202), Erişim Tarihi: 24.10.05.

LYNCH, Michael; (Summer 1996), “*What glass ceiling?*”, **Public Interest**, [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0377/is\\_n124/ai\\_18579234](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0377/is_n124/ai_18579234), Erişim Tarihi: 24.10.05.

MALONEY, Carolyn B.; (March 1, 2005), “*Dingell-Maloney Glass Ceiling Report*”.  
<http://www.house.gov/maloney/issues/era/Dingell-MaloneyReport.html>, Erişim T.: 02.01.06

MİLLİYET; (25 Kasım 2003), “*Türkiye’de Kadın Olmak Zor Zanaat*”.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve ÇELİK, Cemile; (2005), “*Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma*”, [www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T37.pdf](http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T37.pdf), Erişim Tarihi: 17.11.05.

ÖZKAYA, Meltem Onay; (2003), “*Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler*”, <http://idari.cu.edu.tr>, Erişim Tarihi: Kasım 2003.

SHERMAN Arthur, BOHLANDER George ve SNELL Scott; (1996), **Managing Human Resources**, South - Western College Publishing, Ohio, USA.

TABAK, Filiz; (1997), “*Women’s Upward Mobility in Manufacturing Organizations in İstanbul: A Glass Ceiling Initiative?*”, [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_n1-2\\_v36/ai\\_19417425](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n1-2_v36/ai_19417425), Erişim Tarihi: 24.10.05

TOWNSEND, Bickley; (1996), “*Room at The Top for Women*”, **American Demographics**, [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4021/is\\_n7\\_v18/ai\\_18440638](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4021/is_n7_v18/ai_18440638), Erişim Tarihi: 24.10.05.

“*Türkiye’de Kadın İşgücü*”, (2004), <http://aile-hekimligi.uludag.edu.tr>, Erişim Tarihi: Ocak 2004.

ZEL, Uğur; (2005), “*İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu*”, [www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/kralicearisendromu.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/kralicearisendromu.htm), Erişim Tarihi: 19.10.05.

WIRTH, Linda; (2001), **Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management**, International Labour Office, Geneva.