



T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMUNA YOL AÇAN FAKTÖRLER VE
ÇIKIŞ YOLLARININ İNCELENMESİ: İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİCİLERİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal ŞEN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU

Bilecik, 2017

101691134

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMUNA YOL AÇAN FAKTÖRLER VE ÇIKIŞ
YOLLARININ İNCELENMESİ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

Hilal ŞEN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU

Bilecik, 2017

101691134



BİLECİK ŞEYH EDEBALI
ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI
JÜRİ ONAY FORMU

BŞEÜ-KAYSIS Belge No	DFR-172
İlk Yayın Tarihi/Sayısı	03.01.2017 / 28
Revizyon Tarihi	
Revizyon No'su	00
Toplam Sayfa	1

Öğrencinin Adı Soyadı: Hilal SEN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU
Tezin Özgün Adı : Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İK Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma
Tezin İngilizce Adı : Investigation of Factors and Exit Paths of Glass Ceiling Syndrome: A Research in the Context of Resources Managers
Tez Savunma Sınavı Tarihi: 27/10/2017

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışması ilgili EYK kararıyla oluşturulan jüri tarafından OY BİRLİĞİ /OY ÇOKLUĞU ileAnabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU

Üye Yrd. Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ

Üye: Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA

Üye :

Üye :

İmza

ONAY

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / 20.... tarih ve sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

BEYAN

“Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve ıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Hilal ŞEN

06.10.2017

İmza

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında, cam tavan sendromunu ortaya çıkaran faktörlere ve bu engeli ortadan kaldıracak çözüm yollarına ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir

Eğitim hayatımda bana kattığı değerli bilgiler ile tez çalışmamda yol gösteren ve aynı zamanda danışmanım olan değerli hocam Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU' na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca fikirlerini benden esirgemeyen ve her zaman destek olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ 'e de sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, her zaman yanımda olan sevgili eşim İbrahim ŞEN' e, canım oğluma ve değerli aileme sonsuz teşekkürler ederim.

Hilal ŞEN

06.10.2017

ÖZET

Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma

Hilal ŞEN

Bu çalışmanın amacı cam tavan sendromunu ortaya çıkaran faktörleri tespit etmek ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma tasarımı çerçevesinde olgu bilim (fenomonoloji) yaklaşımı benimsenmiştir.

Tezin ilk bölümünde literatürde cam tavan sendromu ile ilgili yapılmış farklı tanımlardan yola çıkarak cam tavan kavramının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve benzer kavramlara değinilmiştir. Ayrıca konu ile ilgili yurtiçi ve yurtdışı yazında yapılan akademik çalışmalar da incelenmiştir. Aynı bölümde cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin ve sonuçlarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Cam tavan sendromunun yarattığı olumsuz sonuçlar tespit edildikten sonra bu engelleri ortadan kaldıracak stratejiler detaylı olarak aktarılmıştır. İkinci bölümde ise araştırmanın amacı, yöntemi ve önemine değinilerek bulgular değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre cam tavanın daha çok kişinin kendisinden kaynaklı bir engel olduğu, toplumsal faktörlerin etkisi olsa da, en büyük etmenin bireysel faktörler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca görüşme yapılan İKY' nin çoğunluğu cam tavanın sadece kadın çalışanlara özgü olmadığını tüm çalışanların karşılaştığı bir kariyer engeli olduğunu dile getirmiştir. Cam tavanı aşmada en önemli strateji ise bireysel anlamda kişisel gelişim, örgütsel anlamda çalışanlara eşit iş ve eğitim imkanı verilmesi olarak tespit edilmiştir.

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

ABSTRACT

Investigation of the Factors and Departure Paths of Glass Ceiling Syndrome: A Research in the Context of Human Resources Managers

Hilal ŞEN

The aim of this study is to identify that factors which uncover the glass ceiling syndrome and display the views of human resource managers which is related to overwhelming glass ceiling syndrome. Within the scope of qualitative research design, an phenomenology (fenomenology) approach has been adopted in this study.

In the first part of the thesis, in the literature, different definitions related to glass roof syndrome are taken out of the way and what is the concept of glass ceiling, how it emerged and similar concepts are mentioned. In addition, the academic studies carried out in the domestic and international summer are also examined. In the same chapter, the factors leading to the glass roof syndrome and the consequences are discussed. Once the negative consequences of glass roof syndrome have been identified, the strategies to remove these obstacles will be detailed. In the second part, findings, methods and importance of the research were mentioned and the findings were evaluated and suggestions were made.

According to the results of the research, it is determined that the glass ceiling is an obstacle caused by itself, and that the biggest factor is the individual factors even though it is the effect of the social factors. In addition, the majority of the interviewed human resource managers stated that the glass ceiling is not unique to female employees, all employees have a career obstacle. The most important strategy in overcoming glass ceiling is personal development in an individual sense, equal work and education opportunities to employees in an organizational sense.

Key words: Glass Ceiling Syndrome, Career Obstacles, Gender Discrimination, Human Resources Manager

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTARCT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GRAFİKLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1.1.CAM TAVAN TANIMI.....	2
1.2.CAM TAVAN KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.3.CAM TAVAN SENDROMUNA BENZER KAVRAMLAR	6
1.3.1. Cam Duvarlar (Glass Walls)	7
1.3.2. Cam Uçurum (Glass Cliff).....	8
1.4. CAM TAVAN SENDROMU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	9
1.4.1. Cam Tavana İlişkin Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	9
1.4.2. Cam Tavana İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	11
1.5. CAM TAVAN SENDROMUNA YOL AÇAN ETMENLER.....	20
1.5.1. Bireysel Faktörler.....	20
1.5.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	21
1.5.1.2. Kişisel Tercih ve Algı	22
1.5.2. Örgütsel Faktörler	23
1.5.2.1. Örgüt Kültürü	24
1.5.2.2. Örgüt Politikaları	25
1.5.2.3. Örgüt İklimi.....	26
1.5.2.4. Mentor Eksikliği	26
1.5.2.5. Fırsat Eşitliğinin Olmayışı	27

1.5.2.6. İletişim Ağlarına Katılamama	27
1.5.2.7. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	28
1.5.2.8. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	29
1.5.2.9. İş Hayatında Kadın Algısı	30
1.5.3. Toplumsal Faktörler	31
1.5.3.1. Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)	31
1.5.3.2. Mesleki Ayrım	32
1.6. CAM TAVAN SENDROMUNUN SONUÇLARI	32
1.6.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları	33
1.6.1.1. Motivasyon Kaybı.....	33
1.6.1.2. İşe Yabancılaşma	34
1.6.1.3. İş Tatminin Azalması	34
1.6.1.4. Örgütsel Bağlılıkta Azalma.....	35
1.6.1.5. Örgütsel Güvende Azalma	36
1.6.1.6. Örgütsel Sessizlik.....	37
1.6.1.7. Örgütsel Sinizm	38
1.6.1.8. Performans Azalması	39
1.6.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları	39
1.6.2.1. Maliyet Artışı	39
1.6.2.2. Devamsızlık Artışı	40
1.6.2.3. İş Gören Devir Hızı Artışı.....	40
1.6.2.4. Kalite ve Verimlilik Düşmesi	41
1.7. CAM TAVAN SENDROMUNU KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER	42
1.7.1 Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler	43
1.7.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Startejişi.....	43
2.3.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejişi.....	44
1.7.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejişi.....	46
1.7.1.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejişi	47
1.7.1.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejişi	48
1.7.2. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler	49
1.7.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejişi	49
1.7.2.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik	50

1.7.2.3. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi	51
1.7.2.4. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi	51
1.7.2.5. Pozitif Ayrımcılık	52

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	53
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	53
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	54
2.3.1. Araştırma Deseni	54
2.3.2. Verilerin Toplanması	54
2.3.3. Verilerin Analizi	55
2.3.4. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	55
2.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	57
2.4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve ANALİZİ	57
2.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	57
2.4.2. Katılımcıların Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşleri	58
2.4.3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Etmenler Hakkındaki Görüşleri	61
2.4.4. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Etmenler Hakkındaki Görüşleri	63
2.4.5. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Etmenler Hakkındaki Görüşleri	66
2.4.6. Katılımcıların Cam Tavanın Kadına Yönelik Bir Kariyer Engeli Olarak Görülmesi Hakkındaki Görüşleri	69
2.4.7. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmada Uygulanabilecek Bireysel Stratejiler Hakkındaki Görüşleri.....	72
2.4.8. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Örgüte Düşen Görevlere Yönelik Görüşleri	76
2.4.9. Kariyer İlerlemelerinde Çalışanların Karşılaştığı Engellere İlişkin Görüşleri...80	

2.4.10. Kadınların Aile İçi Sorumluluklarının Kariyer İlerlemelerinde Engel Yaratmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri	83
2.4.11. Katılımcıların Kendi Kariyer Süreçlerinde Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşleri	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA.....	93
EKLER	104

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CTS	: Cam Tavan Sendromu
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yöneticisi
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

Katılımcıların Kısaltmaları

İKYk1	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Kadın 1
İKYk2	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Kadın 2
İKYk3	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Kadın 3
İKYk4	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Kadın 4
İKYk5	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Kadın 5
İKYk6	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Kadın 6
İKYe1	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Erkek 1
İKYe2	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Erkek 2
İKYe3	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Erkek 3
İKYe4	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Erkek 4
İKYe5	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Erkek 5
İKYe6	: İnsan Kaynakları Yöneticisi- Erkek 6

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Cam Tavan Kavramı'nın Kullanımı.....	5
Tablo 2: Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar	200
Tablo 3: İşyerinde Görünmez Engeller.....	30
Tablo 4: Cam Tavan Sendromunun Sonuçları.....	33
Tablo 5: Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Stratejiler	43
Tablo 6: Katılımcıları Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı.....	57
Tablo 7: Katılımcıların Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşleri.....	58
Tablo 8: Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Etmenler Hakkındaki Görüşleri	61
Tablo 9: Katılımcıların Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Etmenler Hakkındaki Görüşleri	63
Tablo 10: Katılımcıların Cam Tavanın Kadına Yönelik Bir Kariyer Engeli Olarak Görülmesi Hakkındaki Görüşleri.....	69
Tablo 11: Katılımcıların Cam Tavanı Aşmada Uygulanabilecek Bireysel Stratejiler Hakkındaki Görüşleri	73
Tablo 12: Katılımcıların Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Örgütsel Startejiler Hakkındaki Görüşleri	76
Tablo 13: Katılımcıların Kariyer İlerlemelerindeki Engellere İlişkin Görüşleri	80
Tablo 14: Katılımcıların Kendi Kariyer Süreçlerinde Karşılaştığı Engellere İlişkin Görüşleri	86

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Katılımcıların Cam Tavan Sendromunun Oluşumunda Toplumun Etkisi Hakkındaki Görüşleri	66
Grafik 2: Kadınların Aile İçi Sorumluluklarının Kariyer İlerlemelerinde Engel Yaratmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	83

GİRİŞ

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

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

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

İK yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, cam tavana neden olan en önemli etkenin bireysel faktörler olduğu, özellikle çalışanlardaki özgüven eksikliği, daha önce yaşadıkları olumsuz deneyimler nedeniyle kendilerine bir tavan oluşturdukları tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel anlamda çalışanlara eşit iş ve eğitim imkanlarının verilmemesi ve özellikle kadın çalışanlara karşı toplumda var olan ön yargılarında cam tavana neden olduğu araştırmamızda ulaşılan sonuçlardandır.

Cam tavanın kişinin kendisinden kaynaklı bir engel olduğunu belirten katılımcılar, cam tavanı aşmada en önemli stratejinin kişisel gelişim olduğunu belirtmiştir. Örgütsel anlamda ise özellikle eşitlikçi yaklaşım ve mentor desteğinin cam tavanı aşmada etkili stratejiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında kadın ve erkek İK yöneticileri ile görüşme yapılarak elde edilen sonuçlar cam tavanın genel bir kariyer engeli olduğu sonucunu çıkarmıştır. Nitekim hem erkek, hem de kadın yöneticiler benzer ifadeleri kullanarak kendi kariyerlerinde de bu engellerle karşılaştıklarını dile getirmiştir. Bu anlamda görüşme yapılan kadın ve erkek İK yöneticilerinin cam tavana bakış açıları benzer çıkmıştır. Bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1.1. CAM TAVAN TANIMI

Örgütlerde yönetici pozisyonunda çalışanların, belirli bir aşamadan sonra kurumlarında yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilmektedir (Ergül Düz, 2015: 11). Diğer bir tanıma göre ise cam tavan, kadınların ve azınlık gruplarının şirket veya kurum merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006: 442).

Cam tavan sendromu toplumun her kesimindeki çalışanları içerisine alan bir kavram olmasına karşın yapılan çalışmalar kadın çalışanların bu sendroma daha çok maruz kaldığı üzerinde durmuştur. Bu anlamda daha çok konu ile ilgili bu yönde yapılan tanımlamalar mevcuttur.

Son yirmi yıl içinde iş dünyasında kadınların ağırlığı giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların sayısının istenilen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri son yıllarda araştırmalara sıkça konu olan “ cam tavan” adı verilen engellerdir (Mizrahi, 2010: 150). Cam tavan kavramı genel anlamda kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları, yükselmelerinde olumsuz etkiye sahip ve görünmez olarak nitelendirilen engeller olarak tanımlanmaktadır. Literatürde cam tavan kavramı ile ilgili çeşitli tanımlara ulaşılmaktadır. Bu anlamda ilgili literatür incelendiğinde tanımın daha çok kadın çalışanlar üzerinden oluşturulduğu tespit edilmiştir.

Cam tavan, kadın çalışanların belli bir kademeye geldikten sonra üst ya da tepe yönetime terfilerinin, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü engellenmesi ve kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulmalarıdır. Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek, işletmede daha üst basamaklara çıkmalarının, görünmeyen ve kırılmayan faktörler sebebiyle engellenmesi olarak açıklanmaktadır (Aydın ve diğ, 2007: 313).

Çetin (2011: 63), çalışmasında cam tavan kavramını; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir şeklinde tanımlamıştır. Burada cam tavan terimi ile karşılaşılan sorunların belirsizliği ifade edilmiştir. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya yükseldikten sonra önemli bir terfiyi alamamak durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Örücü ve diğ, 2007: 118).

Akdöl (2009: 50) cam tavanın bir bireyin üst yönetime ulaşmada yetersizliğine dayanan basit bir engel olmadığını savunmuştur. Aksine bu kavramın kadınların bir grup olarak, “kadın oldukları için” üst yönetime ulaşmadan alıkoyan engeller olarak ifade etmiştir. Yükselmek istediğinde kendini önü kesilmiş bulan her seviyedeki kadın yönetici için, cam tavan kavramı kullanılabilir. Nitelikli kadınların organizasyonlarda ilerlemelerinin ve tüm potansiyellerine ulaşmalarının önüne suni engeller konulmasını bu kavramın yaratılmasına neden olarak belirtmiştir.

Bir diğer tanıma göre; cam tavan, çalışma hayatındaki kadınları üst makamlarda yönetici pozisyonundan uzaklaştıran görünmez bir engeldir. Cam tavan, kadınların terfi durumlarında karşılaştıkları engeller sonucunda oluşmaktadır (Özünü, 2013: 43). Cam tavan, bir kadının yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda istediği terfi alamamasıdır olarak açıklanmaktadır (Çetin ve Atan, 2012: 125).

Cam tavan kavramının tamamen cinsiyetçi bir yaklaşım olduğunu belirten bir diğer tanıma göre ise; çalışma hayatındaki kadınların nitelikli personel olmalarına rağmen, eğitim durumları ve fiziksel görünümü gibi özelliklerinden dolayı değil, iş hayatında sadece cinsiyete dayalı bir engel oluşturmaktadır. Kadınların karşılaştığı bu engeller iş performansını azaltmakta veya üst kademelerde görev alma olanaksızlığını kabullenmelerine sebep olarak bir anlamda öğrenilmiş çaresizlik ortaya çıkmaktadır (Dündar, 2013: 293-294).

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

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

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

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

- Kadın çalışanların kariyerlerini sınırlandırıcı bir etkiye sahiptir,
- Genellikle görünmez olarak ifade edilen ve aşılması zor olan engelleri ifade eder,
- Kavramın temelinde ön yargı ve cinsiyetçi yaklaşım bulunmaktadır,
- Sektör veya kişisel özelliklere bakılmaksızın kadının kadın olmasından dolayı oluşan bir kavramdır, denilebilir.

1.2. CAM TAVAN KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İlgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde cam tavan kavramının genellikle kadın çalışanlara yönelik olarak kullanıldığı açıkça görülmektedir. Bu anlamda kavramın doğuşu aslında kadın çalışanların iş hayatına katılımıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Akademik anlamda kullanım sürecine bakmadan önce cam tavan kavramı ilk olarak hayvanlar üzerinde yapılan deneylerle somut bir kavram halini almıştır. Konu ile ilgili yapılan pire deneyi bu kavramı en iyi açıklayan çalışmalardan biri olmuştur. Bu deney aşağıda ki gibi açıklanabilir.

Bilim adamları farklı yükseklikte zıplayabildiklerini gördükleri pirelerin bir kaçını toplayıp 30 cm. yüksekliğindeki cam fanusun içine koyarlar. Fanusun altına koydukları metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğundan tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıplayamayayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm. zıpladığı görülünce deneyin ikinci safhasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır ve zemin tekrar ısıtılır. Bu aşamada bütün pirelerin eşit yükseklikte, 30 cm. zıpladıkları görülür. Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkânları vardır ama buna hiç cesaret edemezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı hayat dersine sadık halde yaşarlar. Pirelerin isterlerse kaçma imkânları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel yani 30 santimden fazla zıplanamaz inancı varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Bu pirelerin yaşadıklarına “cam tavan sendromu” denir (Sekman, 2005: 5). Nitekim iş dünyasında da bireylerin gelebileceğine inandığı en üst nokta onun cam tavanıdır.

Benzer bir deneyi ABD’li ünlü psikolog Martin Seligman 1975 yılında kapana kısılmış insanların durumuna ışık tutmak için köpekler üzerinde uygulamıştır. Seligman,

bir grup köpeği kafeslerin içine hapsedip sık sık şok uygulamıştır. Bu duruma önce direnip mücadele eden köpekler, bir süre sonra kendilerini çaresizliğin kucağına bırakmışlardır. Daha sonra kafeslerin kapıları açılmış ve köpeklerin kaçabileceği imkân sağlanmıştır ancak, köpeklerin %65'i kaçmayı bir kez daha denememiş, yere uzanıp umutsuzca sızlanmayı tercih etmişlerdir. Seligman, benzer davranışların insanlarda da yaşandığını belirlemiştir. Bireylerin sürekli önüne konan engeller zamanla onların mücadele etme isteğini kırmış ve onlara öğrenilmiş çaresizliği öğretmiştir (Korkmaz, 2014:9).

Akademik anlamda cam tavan sendromu 1970' li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavram olarak kabul edilmektedir. 1970'li yıllardan itibaren kadınların eğitim seviyelerinde ve iş hayatına katılım oranlarında artış gözlemlenmiştir. Bu artış ile birlikte; kadının iş hayatında olup olmaması gerektiği tartışması, kadının yönetici olup olamayacağı tartışmasına doğru kaymaya başlamıştır. Nitekim 1980'li yıllara girerken, kadınların iş dünyasında karşılaştıkları farklı bir sorun belirtilerini göstermeye başlamıştır. Kadınlar iş dünyasına girmiş ve orta düzey yöneticiliğe kadar yükselebilmeyi başarmışlardır fakat üst düzeye geçecekleri seviyede bir engel vardır. Görünmeyen, tanımlanamayan ve örgüt politikalarında resmi olarak yer almayan, yetkinlikleriyle, kapasiteleriyle ilgili olmayan bir engel üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmelerine izin vermemektedir (Ünal, 2015: 13).

Cam tavan kavramının ortaya çıkışı ve ilk kullanıldığı yerler ilgili literatür incelenerek Tablo 1'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1: Cam Tavan Kavramı'nın Kullanımı

1977	R. Moss Kenter	“Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar” kitabı
1979	Katherine Lawrence Marianne Schreiber	Basın Özgürlüğü İçin Kadın Enstitüsü Konferansı'nda
1984	Gay Bryant	Adweek Dergisi'deki röportajı
1986	Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt	Wall-Street- Journalda yayınlanan “İş Yaşamında Kadın” makalesi
1981	Uluslararası Cam Cavan Federasyonu	ABD Çalışma Bakanlığı'nın yayınladığı rapor

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından derlenmiştir.

Rosebeth Moss Kanter'ın 1977 yılında yayımlanan “Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar” adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında önemli rol üstlenmiştir. Yazar kitabında işyerinde yaşanan cinsiyete dayalı deneyimleri kavramını açıkça öne çıkarmıştır. Bu tarihten itibaren kadınların örgütlerde üst kademelere gelememelerinin nedeni olarak görülen ayrımcılık biçimleri ve cam tavan kavramı popüler bir araştırma konusu olmaya başlamıştır (Güner, 2011: 59).

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

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

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

Günümüzde hala popülerliğini koruyan cam tavan kavramı ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Görünmez olarak adlandırılan engellerin saptanması, çözüm yolları bulunarak bu engellerin ortadan kaldırılması çalışmaların ortak amacını oluşturmaktadır. Nitekim sınırlandırılan veya kendine sınır koyan çalışanın verimlilik düzeyi düşük olmaktadır. Sadece kadın çalışanlar için değil sektör ve cinsiyet ayrımı yapılmaksızın cam tavan sendromunun varlığı gözle görülür bir sorun halini almıştır. Bu nedenle konuyu derinlemesine incelemek gerekmektedir.

1.3.CAM TAVAN SENDROMUNA BENZER KAVRAMLAR

Özellikle 20. yy dan sonra kadınların iş yaşamında aktif hale gelmesi ile doğan cam tavan kavramı ilerleyen süreçlerde sadece kadın çalışanlara özgü bir kavram olmaktan öteye gitmiştir. Bu durum beraberinde cam tavana benzer yeni kavramlar doğurmuştur. Bu kavramlara kısaca bakacak olursak (Gül, Oktay, 2009: 426-427);

- **Ters cam tavan:** Kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin kariyer yapmasını ifade etmektedir. Örneğin sağlık veya eğitim sektörü kadın ağırlıklı çalışan sektörlerdir.
- **Bambu tavan:** Doğu Asyalıların yükselmesine karşı engelleri anlatır. Gerekçe ise liderlik potansiyellerinin olmadığı veya iletişim yeteneklerinin yetersiz olduğudur.
- **Beton tavan:** Beyaz kadınlar cam tavana maruz kalırken, azınlıklara mensup kadınlar daha sert engellerle karşılaşmaktadır. Irkçı yaklaşımın söz konusu olduğu engelleri ifade etmektedir.
- **İkinci cam tavan:** İlk engel aşılsa da ikinci bir engelle karşılaşıldığı anlamını taşımaktadır. Görünmez olarak adlandırılan engellerin birbirini takip etmesi ve aşılan bir engelden sonra yeni bir engelin ortaya çıkması durumudur.
- **Cam dolap:** Eşcinsellerin bazı işlerden veya sektörlerden uzak tutulması anlamında kullanılmaktadır. Medya sektörü bu engele örnek teşkil etmektedir.
- **Cam merdiven:** Kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin hızla ilerlemesini anlatır. Ters cam tavan kavramı ile benzerlik göstermektedir.
- **Cam labirent:** Güç sarf ederek çıkış yolunu bulmaktır. İş hayatındaki engellerin çetrefilliğini anlatır.
- **Yapışkan zemin:** Kamu kurumlarında alt kademelerde çalışan kadınlar, genelde terfi olmaz ve yerlerinde kalırlar. Buna bağlı olarak ücretleri de genelde düşüktür.
- **Yapışkan merdiven:** Şirket merdivenlerinde yükselme çabasını ve zorluğunu ifade eder.

Cam tavana benzer yukarıdaki kavramların dışında özellikle kadın çalışanlara yönelik olarak literatürde sıkça kullanılan, cam duvarlar ve cam uçurum kavramları da çalışanların kariyerlerinde engellere neden olmaktadır.

1.3.1. Cam Duvarlar (Glass Walls)

Cam duvar kavramı kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda yatay (yana doğru) hareketi kısıtlayan ve belirli tür faaliyet/sektör alanlarında kadını tutan (yatay tabakalaşma) görünmez bir engeli ifade etmektedir (Sabharwal, 2013: 399).

Cam duvar metaforu, kadınların belirli işlerde veya bölümlerde görev almalarını engelleyen ya da sınırlandıran mesleki ayrımları tanımlamaktadır (Miller vd. 1999: 218). Bu görülmeyen cam duvarlar kadınların örgüt içindeki belirli tipteki bölümlerin işlerini yapmalarına veya belirli mesleki kategoriler içinde kalmalarına neden

olmaktadır. Bu bölümler veya işler, çalışanlar tarafından çok daha az tercih edilir niteliktedir (Sneed, 2004: 110).

Cam duvarların oluşumunda kadın yöneticilerin buldukları kariyer yolları da etkilidir. Kadınlar genellikle yönetim kademelerinin alt seviyelerinde yer almaktadırlar. Özellikle üst yönetime giden hat yönetim kademeleri yerine, insan kaynakları ve yöneticiliği gibi "stratejik önemi olmayan" olarak kabul edilen bölümlere yerleştirilmektedirler (Wirth, 2001: 25).

Cam duvarlar, örgüt kültürü değişiminin önünde engeller yarattığında ve belirli bir bölümdeki işleri yerine getirmek için gerekli olan beceriler başka bir bölümde değerli olmadığında, örgüt içindeki varlığını devam ettirmektedir (Miler vd., 1999:218)

Kısacası kadınların yana doğru ilerleyerek örgütsel piramitte yukarıya doğru giden merkezi yolların anahtarı olarak kabul edilen (ürün geliştirme veya finans gibi) ve stratejik önemi olan bölümlerde görev almaları oldukça zordur. Çünkü bu bölümler cam duvarlarla kapatılmaktadır.

1.3.2.Cam Uçurum (Glass Cliff)

Cam uçurum kavramı, görünmeyen bir engel olan "cam tavanı" aşan kadınların aslında farklı bir kariyer engeli ile karşılaşmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ancak şirketin kriz veya olumsuz performans döneminde atandıkları belirtilmektedir. Kısacası cam uçurum kavramı "yönetici düşün erkek düşün" basmakalıbının yerine "kriz düşün kadın düşün" anlayışını ifade etmektedir (Yıldız, vd. 2016 :1119).

Cam uçurum kavramı ilk defa Ryan ve Haslam (2005) tarafından kullanılmış ve cinsiyet ayrımcılığının cam tavadan sonra ikinci formu olarak nitelendirilmiştir. Kavram, kadın yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu olumsuz performans koşullarında üst düzey yöneticiliğe getirilip, şirketin başarısızlığından sonra "kadından zaten yönetici olmaz" cümlesini sarf edebilmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. Buna göre cam uçurum, kadınların bir işte yüksek bir risk bulunduğu üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilmesidir. Diğer yandan cam uçurum sadece kadınların üst pozisyonlara yükselmesini ifade etmemektedir. Aynı zamanda azınlıkların üst düzey yöneticiliğe gelememesini de kapsamaktadır (Kulich vd., 2014: 85).

Kriz ve başarısızlık durumlarında üst düzey pozisyonlara getirilen kadınlar, bu durumda psikolojik bir baskı ile karşı karşıya kalabilmekte ve iyi birer yönetici olmadıkları düşünülerek örgütün olumsuz durumundan sorumlu tutulup eleştirilebilmektedirler (Wilson-Kovacs vd., 2006: 676). Bu eleştiriler kadın yöneticinin başarısız bir tutum sergilediğine bu yüzden yönetici pozisyonunda daha fazla durmaması gerektiğinin dile getirilmesine neden olacaktır. Kadın yönetici böylece eski

alt kademe pozisyonuna geri gönderilebilmektedir. Örgüt içinde yine cam tavana benzer bir görünmez engel ortaya çıktığı görülebilmektedir. Bu itibarla, kriz dönemlerinde ve durumu iyi olmayan şirketlere atanan kadın, şirketin kötü durumdan dolayı adaletsiz bir şekilde eleştirilecek, azarlanacak, kınanacak ve sonuçta toplumun gözünde “en iyi yöneticinin erkek yöneticiler olduğu” imajı yaratılarak, yöneticilerin psikolojilerinin bozulmasına ve kadın yönetici sayısının azalmasına neden olunacaktır (McDonald, 2011: 24).

Cam uçurum kavramının önemi, uzun yıllardır var olan cam tavan kavramının aşılmasından yola çıkılarak geliştirilen bir kavram olmasıdır. Birbiri ile ilişkilendirilen bu kavram aslında kadınlara özgü bir şirket engelidir ya da örgütteki imkânlarla ulaşmayı engelleyen, yüksek pozisyonlara kadın yöneticilerin ulaşmasında sorun çıkartan, kadın yöneticilerin cam tavanı kırsalar dahi ilerlemelerini engelleyen gayri resmi bir durumu açıklamaktadır (Elmuti vd., 2009: 169). Yine bu görüşe göre kadınlar, başarısız olma pahasına, muhtemelen zayıf bir örgütsel performans durumunda erkeklerden daha fazla tercih edileceklerdir (Cook ve Glass, 2013: 169). Eğer şirketler riskli ve daha kötü koşulları sürdürüyorsa, büyük bir olasılıkla kadın yöneticiler bir günah keçisi olarak kullanılacak (Haslam ve Ryan, 2008: 531) ve böylece ikinci dalga feminist kuramların dile getirdiği negatif basmakalıplar sürdürülecektir.

Kadınların uçurumdan düşme olasılığı, “politika oluşturma kararlarını etkilediklerinde, güçlendirme algıladıklarında, örgütsel adaleti tecrübe edindiklerinde ve iş- yaşam dengesinden tatmin durumunda” daha azalmaktadır (Sabharwal, 2013: 400). Kadın çalışanlar bu uçurumları fırsata çevirerek daha başarılı olabilirler.

1.4. LİTERATÜRDE CAM TAVAN ÇALIŞMALARI

Günümüzde çalışanların önündeki en büyük engellerden biri olarak görülen cam tavan kavramı son yıllarda üzerinde sıkça çalışılan bir konu haline gelmiştir. Özellikle yurt dışında yapılan akademik çalışmalar kavramın işletmeler içinde ne kadar önemli ve aşılması gereken bir sorun olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda yurt dışı ve Türkiye’deki çalışmalar şeklinde iki başlık altında irdelenecektir. Yapılan çalışmalar ve bulgularının cam tavanı destekleyip desteklemediği, araştırmaların amaç ve sonuç bölümleri de bu başlıklar altında detaylı olarak analiz edilecektir.

1.3.1. Cam Tavana İlişkin Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Lockwood (2004) yılında yapmış olduğu çalışmasında, cinsiyet ayrımcılığının bir iş yerinde var olup olmadığının nasıl tespit edilebileceğini saptamaya çalışmıştır. Bu

amaçla yaptığı çalışmada kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılıklarının cam tavanın en belirgin kanıtı olduğunu savunmuştur. Aynı sektör ve pozisyonda çalışan kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavanın göstergesi sonucunu doğurmuştur .

Kadın çalışanların cam tavan engeli ile karşılaştığının tespitine yönelik yapılan bir diğer çalışma da Soloman'a (2000) ait "Kadın Girişimciler: İşletmeler Neden Kadın Yetenekleri Kaybeder ve Bu Konuda Ne Yapmaları Gerekir?" adlı rapordur. Bu raporda; kadınların yardımlarının kabul edilmediği ve değer verilmediği, ciddiye alınmadıkları, izole edildikleri, gayri resmi iletişim ağlarının dışında bırakıldıkları ya da sunulan eğitim fırsatlarından yararlanmalarının engellenmesi gibi çeşitli durumlar sonucunda 'cam tavan'ın oluştuğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Çalışmaya katılan kadınların birçoğu, çalıştıkları örgütlerde çok da misafirperver karşılanmadıklarını belirtmişlerdir.

ABD, Avustralya ve İsveç'i kapsayan üç ülkede yapılan diğer bir çalışmada, cam tavan sendromu, çalışma yaşamındaki hiyerarşik düzen ve otorite açısından incelenmiştir. Çalışma sonucunda cam tavanın bu kıstaslar dahilinde erkeklere göre kadınlarda, daha yüksek oranda yaşandığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi düzeyleri arasında, cinsiyete dayalı ayrımcılığın, kariyer yükseldikçe daha çok arttığı da araştırmanın bir diğer sonucunu teşkil etmiştir. Ayrıca çalışmada, bu sendromun Amerika'da daha zayıf, İsveç ve Avustralya'da ise daha fazla yaşandığı belirlenmiştir (Baxter ve Wright, 2000).

Cam tavan konusunda yapılan bazı araştırmalar, değişik sektörlerde kadının yönetici pozisyonuna getirilmelerinde yaşadıkları güçlükler üzerinde durmuştur. Örneğin; Jackson (2001), orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı araştırmada örgütlerdeki kariyer engellerini, bu engelleri kaldırmada üstlendikleri inisiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir. Mattis (2004) ise, kadın girişimcilerle ilgili Amerika'da yapmış olduğu araştırmada, kadınların hangi nedenlerden dolayı çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işletmelerini kurmayı tercih ettikleri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda, kadınların 1/3'ünün bu kararı almalarında etken olan faktörün, kariyer gelişimleri açısından olumsuz olarak algıladıkları çeşitli durumlarla karşılaşmaları olduğu tespit edilmiştir..

Konuya ilişkin yapılan bir diğer çalışmada ise Morrison vd. (1993), kadın çalışanların iş yaşamındaki zirveye giden yolda bulunan engellerden, nasıl başarılı olup, nasıl dibe vurduklarından, çok çalışmanın ve zekice çalışmanın yeterli olmadığından bahsetmişler ve kadın en yükseğe çıkabilir mi sorusuna cevap aramışlardır. Amerika'da iş sahibi kadınların önlerine çıkan zorluklar ve fırsatlarla ilgili yapılan bir araştırmada ise; 129 kadın girişimci üzerinde sistematik anketler ile odak grup görüşmeleri yapılarak kişisel deneyimlerin aktarılması neticesinde bir takım genellemeler yapılmıştır.

Araştırma sonucunda çok zor şartlarla karşılaşılsa dahi kadınların bir şekilde başarılı oldukları görülmüştür.

Dünya çapındaki şirketlerin yönetim kademelerinde cam tavan olarak adlandırılan görünmeyen engellerin olduğu araştırmalarla kanıtlanmakta, özellikle iş dünyasında üst düzey kadınlarda global bir engel olarak göze çarpmaktadır. Birleşmiş Milletlerin 1995 yılı verilerine göre, ABD’de 1984 yılında % 44, 1991 yılında on bir milyon, dünya çapında ise sadece yaklaşık % 2 üst düzey kadın yönetici olduğu açıklanmıştır (Madichie, 2009).

2009 ve 2010 yıllarında konu ile ilgili yayınlanan çeşitli raporlar üst yönetici olarak aynı statüde görev alan kadınların maaşlarının erkeklere göre daha az olduğunu göstermiştir. Yani kadınlar erkeklerle aynı kademelere yükselse bile daha düşük maaş almaktadırlar. Yönetici kadınlara tüm dünyada cam tavan çok saydam bir şekilde hissettirilmektedir ve kadınlar organizasyonel ödülleri de (promosyon ve para gibi) erkeklere göre çok daha düşük almaktadırlar. Powell ve Butterfield (2002), elli bir tane üst düzey promosyon kararı incelemiş ve ABD’de federal hükümetin on iki yıl boyunca üst düzey yöneticilik yapan kadınlara erkeklerden daha az promosyon ve para ödülleri verdiklerini tespit etmiştir.

2011 yılında Grant Thorntan International Business raporuna göre dünyada kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarının % 20’sini ellerinde tutmakta 2009’dan 2011’e kadar %24’lük bir azalma meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca kadın üst düzey yönetici olmayan işletme sayısı 2009’da % 35 iken 2011’de % 38’e çıkmıştır. G-7 ülkelerindeki kadınların sadece %16’sı üst düzey pozisyonlarda çalışırken Asya Pasifik ülkelerinde bu oran % 27’dir. Hong Kong ve Tayland’ta bu oran daha da yükselmektedir. Dünyada şirketlerin % 8’inde bayan CEO’lar, Amerika’da ise Fortune 500 şirketlerinde % 3,6’sında kadın CEO’lar görev almaktadır. Bunun aksine Asya ekonomilerinde Tayland Kadın CEO oranı % 30, Çinde % 19, Tayvan’da ise % 18’dir (Williams, 2012).

1.4.2. Cam Tavana İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Cam tavan kavramı tanımlandığı tarihten itibaren görünmez olarak nitelendirilen bu engeller çalışanların önündeki en büyük sınırlandırma olarak görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda cam tavan sendromunun daha çok kadın çalışanlara yönelik olarak incelendiği tespit edilmiştir. Bu durum beraberinde yapılan çalışmaların genel anlamda ortak bir amaç üzerinde odaklandığını göstermektedir. Nitekim ülkemizde yapılan çalışmaların ortak amacı kadınların yükselmesi ve yönetici pozisyonuna gelmesinde engel teşkil edilen cam tavan sendromunun nedenlerini tespit etmek üzerine odaklanmıştır. Konuya ilişkin yapılan çalışmaların bu nedenle kadınların

yoğun olarak yer aldığı bankacılık, eğitim, turizm gibi sektörlerde daha çok yapıldığı görülmektedir.

Akçamete (2004), yapmış olduğu çalışmada, bankacılık sektöründeki ilk kademe yönetici kadın ve erkeklerin, çalışan kadınlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarını belirlemeyi, erkek ve kadınların demografik özelliklerine ilişkin bazı değişkenlerin kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarıyla ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışmada bankacılık sektöründe cam tavanın varlığına ilişkin bir bulgu elde edilememiştir. Ayrıca bankacılık sektöründe çalışan erkeklerin, kadınlara göre kadınların üst düzey yönetici olmalarına daha olumlu yaklaştığı tespit edilmiştir. Diğer yandan kadın ve erkek çalışanların tutum puanları ile bu çalışma kapsamına alınan demografik özellikler arasında da bir ilişki bulunamamıştır.

Aynı sektörde yapılan bir diğer çalışmada ise Karaca (2007), bankacılık sektöründe cam tavanın var olup olmadığını belirlemek ve ardından kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla kadın ve erkek banka yöneticilerinin, kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin tutumları arasında bir fark olup olmadığı da incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve kadınların erkeklerden daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir. Demografik değişkenlerin tutumlar üzerindeki etkisi de araştırma kapsamında incelenmiş ancak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bankacılık sektöründe Karcioğlu ve Leblebici (2014), tarafından yapılan çalışma, kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyememe nedenleri olarak kadınların çoklu rol üstlenmesi, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mesleki ayırım yapılması konularına dikkat çekilmektedir.

Kadın çalışanların yoğun olduğu turizm sektöründe de cam tavanın varlığı ile ilgili ülkemizde pek çok araştırma yapılmıştır. Bu anlamda Sezen (2008) tarafından, turizm sektöründe cam tavan sendromunun boyutlarının ve nedenlerinin tespit edilebilmesi için, İstanbul İlinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, otel işletmelerinde çalışan kadınların bir cam tavan engeli ile karşı karşıya oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda edinilen bilgilere göre, çalışanların büyük kısmının kariyer gelişimleri için “aile ve sosyal hayatlarından” fedakarlık ettikleri düşüncesine sahip oldukları saptanmıştır.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008), yapmış oldukları çalışmada konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavanın varlığına ilişkin algılamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bulgular, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını tüm soğukluğu ile hissettiklerini ortaya koymuştur.

Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, kadın yöneticilerin büyük ölçüde, iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kalmaları ve bir rehberine sahip olmamaları durumunda cam tavanı daha yoğun hissettikleridir. Ayrıca araştırmaya katılan kadın yöneticilerden evli olanlar, cam tavanı daha yoğun hissetmektedirler.

Aydın-Tükeltürk ve Şahin-Perçin (2008), yaptıkları çalışmada turizm işletmelerinde çalışan kadınların, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin nedenlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Aynı zamanda da kadın çalışanların bu engelleri aşabilmeleri için öneriler ve stratejiler sunulmaya çalışmıştır. İşletmelerin bu sorunları ortadan kaldırmak adına; kadın çalışanlara eşit kariyer fırsatı sağlayabilecek şekilde bir esnek çalışma saati uygulaması gerçekleştirmek, tüm çalışanlara kariyer basamaklarını planlamakta eşit imkânlar sunmak, başarılarının ödüllendirilmesinde kadınların göz ardı edilmemesini sağlamak, eşit ücret ve eşit eğitim olanakları sağlamak gibi tedbirlerle kadın çalışanlara da terfi basamaklarında eşit şartlar sağlamak, önyargılara dayalı bir ayrımcılığı ortadan kaldırarak terfi sisteminde liyakatı esas almak gibi tedbirleri almaları yararlı olacağı belirlenmiştir.

Zeybek (2010) çalışmasında özellikle turizm sektöründe kadınların karşılaştıkları engeller ve kadınların yönetim kademelerinde yeterince yer alamamalarının nedenlerini tespit etmeye, kariyer engellerinin hangi nedenlerden kaynaklanabildiğini ve sektörel açıdan çalışanların iş ve sosyal hayatlarında yapılabilecek düzenlemeler konusunda fikirler ve çözüm önerileri üretmeye çalışmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan anketlerde, işletmenin yönetim kademesinin çalışanlara karşı olan tutumunun oldukça önemli olduğu görülmüş hatta çalışanlar için zaman zaman iyi ekonomik olanakların dahi önüne geçtiği belirlenmiştir. Elde edilen diğer bir sonuç ise, iş hayatının aile yaşantısını olumsuz yönde etkilediğidir.

Turizm sektöründe var olan cam tavan engellerini tespit etmeyi amaçlayan Günden (2011); konaklama işletmelerinde ortaya çıkan geleneksel erkek egemen kültürün dayatmalarını aile baskılarını ve toplumun kadın çalışanlara yüklemiş olduğu anne ve eş olma gibi rollerden kaynaklanan engelleri, çeşitli yönleri ile ele almıştır. Araştırmanın içeriği yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi ve bu engelin ortadan kaldırılmasına yönelik alınabilecek tedbirlerin ortaya konulmasını oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin cinsiyetine ve işletmedeki pozisyonuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Mayuk (2013), kadının tarihsel süreçler içerisindeki değişiminin çalışma yaşamına etkisi, kadının çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engelleri, cam tavan sendromunun tanımı, nedenleri, konaklama işletmelerinde cam tavan sendromu, nedenleri, etkileri, sonuçları ve konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuyla mücadele yöntemleri ve mücadele yöntemleri içerisinde örgütsel stratejilerden bahsetmiştir. Çalışma sonucunda kadın çalışanlar ile erkek çalışanların tercih edildiği

departmanlar arasında farklılık olduğu ortaya çıkmış olup bu durum konaklama işletmelerinde departmanlar arası cinsiyet ayrımcılığının olduğunu göstermiştir. Elde edilen verilere göre konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromuyla karşılaştıkları ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerin uygulandığı tespit edilmiştir. Bu anlamda yüksek performans gösterme strateji stratejisinin en çok kullanılan strateji olduğu, kariyer geliştirme stratejilerinin de diğer stratejilere oranla daha çok kullanıldığı tespit edilmiştir.

Cam tavanın kadınlara özgü bir kariyer engeli olarak görülmesi beraberinde kadın çalışanların yoğun olarak bulunduğu sektörlerde çalışma yapılmasına neden olmuştur. Nitekim bu sektörlerin başında yer alan eğitim sektöründe yapılan çalışmalarda incelenmiştir.

Eroğlu Toraman (2011), öğretmen ve yönetici kadınların erkeklere oranla, eğitim örgütlerinde yönetsel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan etkisinin nedenlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar eğitim örgütlerinde kadın yönetici olması gerektiğini düşünmektedirler. Yönetsel konuma yükselmede ise kadınlar görünmeyen engellerle (cam tavan) kuşatılmışlardır. Eğitim örgütlerinde kadına yakıştırılan konum müdür yardımcılığıdır. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışanlar ve çevre, kadın yöneticiye önyargılı yaklaşmaktadır. Kadın önyargılarla engellenirken, daha çok kendi kendine koyduğu engellerle karşılaşmaktadır. Türkiye’de eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının az olmasına ise, kadınların geleneksel rollerinin neden olduğu öne sürülmüştür.

Bir diğer çalışmada Atan (2011), ilköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetiminde yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesini amaçlamıştır. Kadın yöneticilere “mentorlük” konusunda eğitim verilebileceğine, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin tutumlarının yükseltilmesi için, sosyal ve idari tedbirler alınıp; kadın yöneticilerin kariyer yapmalarını teşvik etmek için pozitif ayrımcılık yapılabileceğine dikkat çekmiştir.

Ankara Üniversitesi’nde yaptığı araştırmasında Öztürk (2011), yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın öğretim elemanları açısından bir cam tavan sendromu olup olmadığını tespit etmeyi ve kadın öğretim elemanlarının cam tavan engelleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonrasında elde edilen bulgulara göre, kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu algılarında, medeni durumlarına, yaş gruplarına, idari görev alma durumlarına, unvanlarına, çocuk sahibi olma durumlarına, mesleki deneyimlerine ve görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında yükseköğretim kurumlarında kadın öğretim elemanlarının karşılaştıkları cam tavan engellerine dair öneriler getirilmiştir.

Çetin ve Atan (2012) ise yaptıkları çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetiminde yükselme

düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesini amaçlamışlardır. 51 ve üzeri yaş grubunun cam tavan algı düzeyinin yüksek olmasına dikkat çekmişlerdir.

Eğitim sektöründe uygulaması yapılan bir diğer çalışmada Özyer ve Orhan (2012), kadınlara yönelik olarak ortaya konulan cam tavan uygulamalarının onlarda farklı korku biçimleri olarak ortaya çıkabileceğini düşünmüş ve bu durumu netleştirebilmek amacıyla bu çalışmayı tasarlanmıştır. Araştırmanın temel amacı toplumda kadın öğretmenlere yönelik önyargıları ve eğitim sektöründe kadın öğretmenlerin ne tür korkular yaşadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın en anlamlı sonucu ise cam tavan alt boyutlarından olan basmakalıp yargıların neredeyse tüm korku çeşitlerini etkiliyor olduğunun bulunmasıdır.

Aksu, Çek ve Şenol (2013), İlköğretim Okulu Müdürlerinin, kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurları belirlemeyi ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. İlgili çalışma toplumsal önyargıların olumlu hale getirilebilmesi ve cinsiyet ayrımının engellenmesi için aile eğitiminin, okul öncesi eğitim ve ilköğretim çağında etkili olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenlerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı'nın özellikle bu okullardaki programlarını düzenlemesi programların etkililiği için yoğun çaba harcanması ve değerlendirme yapması gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Yılmaz 2013 yılındaki çalışmasında, İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun boyutları ve cam tavan sendromuna ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular cam tavan sendromunu kadınların daha fazla yaşadığını göstermiştir.

Çizel ve Çizel (2014), psikolojik bir değişken olan öğrenilmiş çaresizliğin ve seçilen sosyo-demografik değişkenlerin kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algısı üzerindeki etkisi görgül olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları kadın öğretmenlerin işyerinde yaşadıkları cam tavan sendromunun incelenmesinde ve anlaşılmasında sosyo-demografik değişkenlerin yanında öğrenilmiş çaresizlik gibi psikolojik değişkenlerin de incelenmesini gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

Aynı sektörde yapılan bir diğer çalışmada ise Erot (2016), kadın yöneticilerin yükselme sürecinde ne gibi engellerle karşılaştıklarını ve üst düzey kadın yönetici sayısının artması için çözüm önerilerini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Çalışma sonuçlarına göre kadın yöneticiler, yönetici olmayı kendileri tercih etmişlerdir. Yine kadın yöneticilerin yarısından çoğu buldukları konumu planlamamışlardır ancak katılımcıların yarısına yakını buldukları konumu planladıklarını ifade etmişlerdir.

Kadın çalışanların yoğun olarak bulunduğu sağlık sektöründe de ülkemizde birçok çalışma yapıldığını görmek mümkündür. Bu çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

Akdöl (2009), ilaç sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere ve pozitif ayrımcılığa yönelik tutumlarındaki farklılıklardan yola çıkarak, sektördeki çalışanları sınıflandırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda sektördeki çalışanlar kadın yöneticilere yönelik tutumları açısından; ataerkiller, eşitlikçiler ve feministler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Çalışanlar pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları açısından ise; taraftarlar, karşıtlar ve gereksiz bulanlar olmak üzere üç gruba bölünmüştür. Araştırmanın bulgularına göre İlaç Sektörü çalışanlarının hem kadın yöneticilere hem de pozitif ayrımcılığa yönelik olumlu tutumlar içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Doğru (2010) çalışmasında Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan erkek çalışanların kadın çalışanlara karşı tutumunu, kadın çalışanların cam tavan algılarını ve cam tavan engellerinin iş tatminlerine olan etkisini ölçümlemeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışmada aile ve çocuk faktörü nedeniyle cam tavan bulgusuna rastlanmıştır. Bu anlamda kadınların kendi kendilerine koyduğu engellerin daha baskın olduğu tespit edilmiştir.

İrmak (2010) ise cam tavan sendromunu, “Üst yönetimden kaynaklanan engeller”, “Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar”, “Aile Hayatı”, “Cinsiyet Ayrımcılığı”, Kadınların kariyer basamaklarında yükselmesindeki etkenler”, Örgüt kültürü ve politikalar”, İnfomal iletişim ağları”, “Mentorluk” ve “Mesleki ayırım” olmak üzere dokuz farklı boyut açısından analiz etmiştir. Erkeklerin hareket tarzlarını benimseyip buna göre hareket etmemek gerektiğine dikkat çekmiş, kadınların şirketlerin üst kademelerinde çok az sayıda yer almış olması “erkek gibi davranma” formülünün yanlışlığını gösterdiğini belirterek kadınları cesaretlendirmiştir.

Bu sektörler dışında Türkiye yapılan diğer çalışmalara bakacak olursak; Örucü, Kılıç ve Kılıç (2007), Kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla anket uygulaması yapılmış ve kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve “kraliçe arı” sendromunun kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koyulmuştur.

Kraliçe Arı Sendromu: (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Örucü, Kılıç ve Kılıç , 2007, s:119)

Yoğun Erçen (2008), kadınların cam tavanı aşarak yönetim kademelerine ulaşmak için kullandığı en etkin stratejileri belirlemeyi amaçlamıştır. Buna göre çalışan kadınlar cam tavanı aşmak için eğitim almak, sosyal ilişki geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentordan yardım almak ve yüksek performans göstermek stratejilerini kullanmaktadır. Çalışmanın temel bulgusuna göre Türkiye'de kadınların en sık kullandığı kariyer ilerletme stratejisi yüksek performans göstermektir. Özellikle çalışan kadınların gebelik dönemlerinin sağlıklı biçimde planlanması ve

destekleyici faaliyetlerle kadının çalışma yaşamından kopmaması gerekmektedir. Yasalarla da belirlenen anneliğin korunmasına ilişkin uygulamaların eksiksiz biçimde gerçekleştirilmesi kadınların iş ve yaşam kalitesini arttıracaktır diyerek bu yöne dikkat çekmiştir. Çalışma kadınların işletmelerde ilerlemesine engel bir kast sisteminin hala yürürlükte olduğuna işaret etmektedir. Bu kast sistemi erkek egemen toplumsal cinsiyet bakış açısının işyerine yansması ile olduğu belirtilmiştir.

Gül ve Oktay (2009) gerek ülkemiz gerekse dünyadaki kadın çalışanların kariyerleri boyunca karşılaşmakta oldukları engelleri ve cam tavan algılamalarını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla ilgili literatürü incelemiş, eğitim ve gelişmişlik düzeyinin engelleri aşmada önemli faktörler olarak görüldüğü halde gelişmiş toplumlarda bile cam tavan algısının tartışılmasının, ayrımcılığın var olduğunun kanıtı olduğunu ifade etmiştir. Sosyal yaşamda birçok rol üstlenmek durumunda olan kadınların, çeşitli nedenlerle bu algıyı yıkmak yerine kabullenmeyi tercih ettiklerine değinerek, geleneksel yöntemlerden uzak iş ortamlarında cam tavan algısının yer bulmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kadın yöneticilerin yaşadığı cam tavanı tespit etmek amacıyla Mızrahi ve Aracı (2010), öncelikle kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına engel olan ve cam tavan olarak nitelendirilen bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurları teorik bir çerçevede incelemiştir. Bu unsurları aşmak adına; kariyer engellerini aşarak tepe yöneticisi konumuna gelen kadın yöneticiler kendileriyle çalışan kadınları desteklemeli ve hangi cinsten olursa olsun, motivasyonu yüksek ve yetenekli kişilerin önünü açmalıdırlar şeklinde önerilerde bulunmuştur.

Çetin (2011), tekstil işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi ve demografik değişkenlerin etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Genel olarak, çocuk sayıları dışında kadın yöneticilerin cam tavan algıları demografik değişkenlere göre bir farklılık göstermemekte ancak cam tavanı aşma stratejilerinde yaş grupları, eğitim durumları ve görev ünvanı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Cam tavan stratejilerinin önemine yönelik araştırmasında Erkılınç (2011), kadın çalışanların cam tavan kavramına yönelik tutumlarını değerlendirmeye ve kadınların algıladıkları cam tavan engellerini aşmak için hangi stratejileri kullandıklarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucundan cam tavan algısı düşük olan kadınların herhangi bir strateji kullanmadıkları görülmüştür. Analizde cam tavan algısı yüksek olan grubun yüksek performans gösterme ve kariyer gelişim programlarına katılma stratejilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Jahangirov (2012), çalışmasında kadın çalışanların, kültürel bir değişken olarak örgütlerde güç mesafesini nasıl algıladıklarını ve bu kavramın cam tavanla ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda yapılan analizlerde kadın

çalışanların cam tavan ve güç mesafesini erkek çalışanlara göre daha yoğun algıladıkları ve kadın çalışanlarda güç mesafesi algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yine kadın çalışanların kariyer sorunlarından cam tavanı araştıran Gülbay (2012), çalışmasında cam tavan sendromu kavramı ve özellikleri, Türkiye'de kadın girişimcilik ve yöneticiliğin önündeki engeller kapsamında cam tavan sendromunun varlığı üzerinde durmuş, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya göre elde edilen bulgular ise kişilerin yöneticilere yönelik tutumları ile cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi arasında farklılık bulunmuştur.

Bir diğer çalışmada Çalışkan (2012), kamu sektöründe istihdam edilen kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin herhangi bir algılarının olup olmadığını ve eğer böyle bir algılamaları var ise bu algının kurum tarafından konulan engeller, yöneticiler (erkek) tarafından konulan engeller ve aile tarafından konulan engeller bağımlı değişkenlerine ve demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmayı amaçlamıştır. literatürde yer alan mevcut kariyer sorunları açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmada yer alan yöneticiler (erkek) tarafından konulan engeller ve kurum tarafından konulan engeller medeni durum değişkenine göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu durum kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin algılamalarının örgüt merkezli olduğuna kanıt olarak gösterilmiştir.

Özünü (2013) ise çalışmasında, cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık konusunu araştırmış ve cam tavan kavramının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir uygulama yapmıştır. Çalışmada, cam tavan kavramının örgütsel bağlılığın alt boyutları ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Ayrıca bu boyutların demografik değişkenlerle arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır.

Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığını araştıran Korkmaz (2014), kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller ve cinsiyet ayrımcılığı konusuna dikkat çekmiştir. Kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolunun özgüven olduğunu tespit etmiştir.

Bilican Gökkaya (2014), kadının hem evde ürettikleriyle hem de toplumsal yaşamın diğer alanlarında ürettikleriyle çalışma yaşamının en önemli öğelerinden biri olmasına rağmen, uğramış olduğu ekonomik şiddeti ve bunun cam tavan (glassceiling) kavramıyla bağlantısını ortaya koymayı amaçlamıştır. Kadınların ekonomik yaşama katılmasında cinsler arasında eşitliği sağlayıcı önlemlerin alınmasına, işveren

kurumların pozitif ayrımcılık yapmalarına dikkat çekilmiştir. Dolayısıyla, kadınlar eğitilmeli, kadınlara istihdam olanakları yaratılmalı, iş kurmaları için desteklenmeli, her türlü karar alma mekanizmalarında (ekonomi, siyaset, hukuk vb.) kadın katılımı sağlanmalı, kadınlar, yönetici kadrolar için desteklenmeli ve işte yükselmelerde/terfilerde de teşvik edilmelidir diyerek önerilerde bulunulmuştur.

Özyer ve Azizoğlu (2014), yaptıkları çalışmada öncelikle kadın yöneticilerin önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet kavramı ve bu kavramın çalışma yaşamındaki önemine değinilmiş cam tavan ve algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada cam tavan engelleri ile örgüt içerisinde çalışanların davranışları üzerinde önemli derecede etkili bir kavram olan adalet algısı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Çalışma sonucunda cam tavan ile toplam algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine yaptığı çalışmasında Yıldız (2014), Türkiye’deki üst düzey kurumlarda cam tavanın düzeyini ikincil verilerle ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet ayrımcılığı sayılabilecek bu kariyer engeli Türkiye’de çok önemli bir orandadır ve bunu ortadan kaldıracak düzeyde kadın kotası ve sıra uygulaması önerilmiştir. Bu durum kadınların kariyer engellerinden birisi olarak sayılan “erkek yöneticilerden kaynaklanan engelleri” ortadan kaldıracaktır. Yıldız öncelikli olarak kadınların istihdama katılma oranının artırılması yanında kadın çalışanların da kendine güvenmesi, sorumluluk alması ve kendini geliştirme noktasında istekli olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

İnel, Garayev ve Bakay (2014), kurum yapısı (mekaniklik/organiklik) ile işyerinde kadınlara yönelik negatif ayrımcılık olarak ifade edilen cam tavan sendromu arasında ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan sendromunun kurum yapılanmasına bağlı olmadığı görülmüş, bunun yanında kontrol değişkenlerden cinsiyetin cam tavan üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmuştur. Kadın yöneticilerin cam tavan olgusuna yönelik bakış açılarını araştırılması gereken bir konu olarak görülmektedirler. İş yaşamındaki kadınlar üzerinde birçok görünmez engeller olduğunu belirtmiştir. Görünmez engel olarak nitelendirilen cam tavan olgusunun nedenleri arasında kurumların örgütlenme faktörünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmada cam tavan ile kurumların örgütlenmesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Cam tavan algısını araştırmak adına yapılan diğer bir çalışmanın amacı kadın maarif müfettişlerinin önündeki cam tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurlara yer vermek ve kadın maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini belirlemektir. Yapılan bu araştırmada kadın maarif müfettişlerinin eğitilmiş olarak donanımlı ve iş hayatında başarılı olmalarına rağmen ataerkil bir toplum yapısından dolayı müfettişlik rollerini yaparken kadın olmalarından kaynaklı cinsiyet eşitsizliğine bağlı sorunlar yaşadıkları bulunmuştur. Araştırmada görüşme yapılan kadın maarif

müfettişlerinin yarısından fazlasının cam tavan sendromu yaşadıkları bulunmuştur (Ergül Düz, 2016).

1.5. CAM TAVAN SENDROMUNA YOL AÇAN ETMENLER

Cam tavan kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde, “saydam” ya da “görünmez” gibi iki anlama gelebilen ve net olmayan kavramların kullanılması, araştırmacıları çeşitli kriterler kullanarak organizasyonlarda cam tavanın varlığını ölçmeye yönlendirmiştir. Bu noktada ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, vb. farklı kriterler temel alınmıştır (Öğüt, 2006: 58).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan pek çok faktörün bulunduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerin genel anlamda bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak 3 grupta toplandığı görülmektedir. Bu anlamda Tablo 2’ de cam tavana neden olan faktörler daha detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 2: Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Çoklu Rol Üstlenme• Kişisel Tercih ve Algı	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt Kültürü• Örgüt Politikaları• Örgüt İklimi• Mentor Eksikliği• Fırsat Eşitliğinin Olmayışı• İletişim Ağlarına Katılamama• Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller• Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller• İş Hayatında Kadın Algısı	<ul style="list-style-type: none">• Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)• Mesleki Ayrım

Kaynak: Çetin, 2011: 68.

1.5.1. Bireysel Faktörler

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

üstlenmesi ve önceliklerinden dolayı kişisel tercih ve algıları şeklinde iki başlık altında incelenebilir.

1.5.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Toplum içerisinde bireylere belirli roller verildiği açıkça görülmektedir. Örneğin erkeğin iş hayatında bulunması, kadının iyi bir anne olması gibi roller genel kabul görmüş yargılar halini almıştır. Nitekim Cam tavan sendromuna maruz kalan kadınların en sık yaşadığı engellerden bir tanesi de çoklu rol üstlenmesidir.

Kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durum oluşturmaktadır (Korkmaz, 2014: 6). Bu nedenle kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların iş hayatında çok yetenekli eğitilmiş olsalar dahi erkeklere göre daha uzun sürede kariyer basamaklarını çıkmalarına sebep olmaktadır (İmamoğlu, 2016: 30).

Kadının, çalışan kadın, eş ve anne olarak çoklu rol üstlenmesi, kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya yol açmaktadır (Karaca, 2007: 53):

- Zaman baskısına dayalı gerilim (Time-based conflict),
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim (Strain-based conflict),
- Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim (Behaviorbased conflict).

Birden çok rol üstlenen çalışan kadın hem iş yerinde kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek, hem de özel yaşamında oynaması ve yerine getirmesi gereken roller nedeniyle fazla çaba sarf etmektedir. Bu nedenle pek çok kadın kariyerleri uğruna özel hayatlarından feragat etmek zorunda kalmıştır. Nitekim kendini ailesine ve toplumsal rollerin dayatmalarına karşı sorumlu gören kadın kariyerini ikinci plana atarak kariyerinde yükselme planları yapmamaktadır. Kadın çalışanlara yüklenen bu ağır sorumluluklar ve çalışma hayatında karşılaştıkları çeşitli engellemeler sonucunda kadınlar, tepe yönetimi pozisyonlarında çalışmak istememektedirler (Doğru, 2010: 83).

Yapılan araştırmalarda da, kadınların çoklu rol üstlenmesinin kariyerlerini ciddi olarak etkiledikleri görülmüştür. Örneğin, başlangıçta çok yüksek kariyer güdülerine sahip kadınların, zamanla aile rollerinin artan taleplerinden doğan baskılar nedeniyle mesleklerinde daha düşük kariyer hedefleri belirledikleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde aile yaşamının kadınların kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan birçok araştırmada evlilik ve çocukların kadının kariyerini sekteye uğrattığı saptanmıştır (Ünal, 2015: 70).

Sonuç olarak hem anne ve eş, hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısı, kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Çoğu

kadın yönetici, ortalama bir iş günündeki zamanını planlama konusunda sorunlar yaşamaktadır. Bu sebeple çoklu rol üstlenme kadın yöneticilerin terfi ettirilmelerini kısıtlamakta ve bireysel faktörlerden kaynaklanan bir cam tavan engeli oluşturmaktadır (Karaca, 2007: 55).

1.5.1.2. Kişisel Tercih ve Algı

Cam tavanını oluşturan bireysel engellerden bir diğeri ise kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Bu durum Öğüt tarafından yapılan çalışmada kadınların kendilerine oluşturdukları üç kavram tanımlanmıştır. Birincisi kadınların risk almaya daha az gönüllü olması nedeniyle risk taşıyan üst yönetim görevlerine cesaret edememeleridir. İkincisi kurtarma kavramıdır. Kadınların yüksek sorumluluk duygusu ile çok fazla sorumluluk almaları ve önemli konulara ayıracak zaman ve enerjilerinin kalmaması sorunuyla karşılaştıklarını anlatmaktadır. Üçüncü ve son kavram ise dürüstlüktür. Kadınlar iş arkadaşları tarafından çok dürüst ve samimi olarak algılanmakta ancak daha az objektif, duygusal kontrolü daha düşük bireyler olarak görülmektedir (Öğüt, 2006: 66).

Kariyer engelleri açısından değerlendirildiğinde bazen kariyer engelleri diğer kişi ve dış şartlardan oluşmayıp, kişinin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Kişilerin kariyer engelleri oluşturmalarına neden olan unsurları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Örücü ve diğ., 2007:119-120):

- Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları; “Kadının yeri neresi ?” sorusunun cevabını bulamayışı,
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,
- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme ve bu doğrultuda hareket etmek,
- Kendisine ailede yüklenen rol gereği iş-aile çatışması yaşamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak.

Çalışma hayatında gerekli olan özgüven ve hırs eksikliği kadını rakiplerinden geriye düşürmektedir. Kadınlar bu özgüven eksikliği sonucunda, dikkat çekmek istemeyen, üst kademelerde kendini ifade edemeyen, astlarına emir vermekte zorlanan, daha duygusal davranışlar sergileyen bireyler haline gelmektedirler. Bu görüşü destekleyen çalışmalardan biri de Fels'in 2004 yılında gerçekleştirdiği çalışmasıdır. Fels, yüzlerce başarılı kadınla görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeler sonucunda kadınların dikkat çekmekten yoğun şekilde korktuklarını, kendi başarı hikayelerinin bile merkezi olmayı reddederek başarıyı başka tarafa yönlendirmeyi tercih ettiklerini, tanılmaktan kaçındıklarını gözlemlemiştir (Mercanlıoğlu, 2009: 42). Kadınların aslında özgüven eksikliğini giderebilmeleri ve yeteneklerini ön plana çıkararak, başarabileceklerine olan inançlarını yitirmemeleri gerekir.

Kadına yüklenen toplumsal roller kadının kendini algılayış şeklini de etkilemektedir. Kadınlar, ev kadınlığı kimliğini üstlerinden atamamışlar ve bu durum onların belli kalıplara göre hareket etmelerine neden olan bir algı ortaya çıkarmıştır. Buna göre, kadınlar çalışma hayatına atıldıklarında genellikle ev hizmetlerinin uzantısı olan işlerde çalışmaya başlamış, ekonomik koşulları uygun olursa çalışmalarının gerekmediği ve çocuk bakımında temel sorumluluğun kadına düştüğü inancı yaygınlaşmıştır (Uzun, 2005: 35-36).

Kadınların kariyer hedeflerine ulaşmada isteksiz olduklarına dair bir görüş de mevcuttur. Bu görüşe göre kadınlar istekli olsalar bile, karşılaştıkları engeller karşısında kolaylıkla vazgeçebilmektedirler. Çünkü hem o konunun getireceği çatışmalar, polemikler ve hırsı göze alamamakta, hem de aile yaşamının zarar görebileceği endişesine kapılabilmektedirler. Bunun yanı sıra çoğu zaman kadınların kendi kişisel yeteneklerini veya eğitimlerini o konuma uygun görmedikleri de belirtilmiştir (Çetin, 2011: 72).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Cam tavan sendromuna neden olan bir diğer unsur örgütsel faktörlerden kaynaklı engellerdir. Örgüt, kısaca belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlar topluluğu olarak ifade edilebilir. Örgüt içerisinde cinsiyetçi, yaklaşımların olması, çalışanlara eşit fırsatların tanınmaması, özellikle kadın çalışanlara karşı ön yargılı bir yaklaşımın izlenmesi beraberinde cam tavan engelini de doğurmaktadır. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller şunlardır;

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Örgüt İklimi
- Mentor Eksikliği
- Fırsat Eşitliğinin Olmayışı
- İletişim Ağlarına Katılamama

- Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- İş Hayatında Kadın Algısı

1.5.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki çalışanların zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Geçmişten günümüze kadar genel olarak yöneticilerin erkek oluşu, örgüt kimliğinde erkeklere özgü davranışların yer etmesine neden olmuştur. Bu durum kadın yöneticilerin yükselmesini engellemektedir (Güldal, 2006: 68).

2000 yılında Douglas tarafından yapılan, “Kadınlar İçin Yetenek Savaşını Kazanmak” adlı çalışmanın örnek olayındaki işletmede, kadınların kariyerlerinin ilk yıllarında performanslarının erkeklerden daha yüksek çıktığı, fakat üst basamaklara doğru ilerledikçe kadınların sayısının azaldığı tespit edilmiştir. Sorunun ne olduğunu belirlemek için düzenlenen çalıştaylarda kadınların erkek egemen örgüt kültürü içinde kendilerine yer bulamadıkları saptanmıştır. Kadınlara karşı açık bir ayrımcılık yapılmadığı halde, özellikle önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesi esnasında, kadın çalışanlar hakkında cinsiyete dayalı varsayımlarda bulunduğu anlaşılmaktadır (Akdöl, 2009: 56-57). Mevcut çalışmada kadın çalışanların performanslarına göre erkek çalışanların ise potansiyellerine göre değerlendirildiği görülmüştür. Bu durum kadın çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanacakları kademelere yükselmediklerini açıkça göstermektedir.

Bir işyerinin “erkek egemen” olması aşağıdaki sebeplerle açıklanabilir (Snavey, 1993:17) ;

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütün tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları

Erkek egemen örgüt kültürüne sahip işletmelerde çoğu zaman erkek çalışanlar veya müşteriler kadın çalışanlar ile çalışmak istememektedir. Bir diğer önemli husus da, işe eleman alınırken mülakatlarda kadın ve erkeklere farklı kriterlerde sorular yöneltilmesidir. Kadın çalışanlara genellikle özel hayatları hakkında nişanlı ya da evli olup olmadıkları, özellikle çocuk yapma zamanlarına yönelik kesin cevaplar beklenirken, erkek çalışanlar için böyle bir şey söz konusu değildir. Kadınların özel

hayatlarının yoğunluğuna göre işe alınmama durumları ortaya çıkabilmektedir (Davidson ve Cooper, 1992:, B. Varoğlu, 2001).

Sonuç olarak kadın çalışanların çoklu rol üstlenmesi örgüt kültürü içerisinde kadın çalışanlara karşı aile sorumluluğunun ön planda olacağı algısını oluşturmuştur. Bu algının hakim olduğu örgütlerde kadın çalışanlara sınırlar çizilmekte ve üst mevkilere gelmeleri örgüt kültürü içerisinde olumsuz bir anlayış haline gelmektedir.

1.5.2.2. Örgüt Politikaları

Her örgütün kendi içerisinde belirlediği ve uyguladığı politikalar bulunmaktadır. Bu politikalar içeriğine bağlı olarak kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi, engellerde oluşturabilmektedir.

Kadınların iş yaşamında aktif rol almalarını amaçlayan politikalar zaman zaman iş yerlerinde zorunlu olarak kadın istihdam edilmesine neden olabilmekte, örgütler ve iş yerlerindeki erkek çalışanlar bu tür zorunlulukları hoş karşılamamaktadır. Bu durumda kadınlar başarılı ve nitelikli olmalarına rağmen yükselme engelleri ile karşılaşabilmektedirler (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

Kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile henüz seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller nedeniyle ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadır. Örneğin; iş seyahatleri, kısa ve uzun süreli görevlendirmeler, yurtdışı eğitim programları kadın uygun olsa dahi erkek tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise, kadının mutlaka bir problemi olacağı düşüncesinin var olmasıdır. Örgütlerin, performans değerlendirme politikaları, ücret yönetiminde uyguladığı politikalar çoğu zaman kadınlar aleyhine eşitsiz uygulanmaktadır. Örgütte üst düzeydeki sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları, onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmektedir ve kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6)

Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak addedilirken, kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu durum, kadın çalışanların işlerini başarıya yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancını ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2007: 60).

Diğer bir örgüt politikası da örgütün ücret yönetiminde kadınlara yönelik uyguladığı özel veya farklı standartlardır. Ayrıca örgütte üst düzeydeki sorumluluklar

için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları da onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirdiği görülmüştür.

Ancak günümüzde, birçok işletme sahibi veya yönetici, işletme içerisindeki verimliliği artırabilmek ve varlığını sürdürebilmek için “İnsan kaynakları yönetim politika ve uygulamaları” nı çalışan birey üzerinde odaklamışlardır (Aytaç, 2001: 69). Bu verimlilik çalışmaları özellikle cinsiyet ayrımcılığına uğrayan kadınlar açısından değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

1.5.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden ve çalışanlar tarafından algılanan, örgütün değerleri ve özellikleri ile ifade edilebilen ve süreklilik gösteren karakteristik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Karadağ vd. 2008: 63).

Örgütlerde destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç farklı örgüt iklimi bulunmaktadır. Bunlardan destekleyici iklimde; açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven söz konusu iken; yenilikçi iklimde ise; risk üstlenmek, sonuca odaklanmak, yaratıcılık, girişimciliği ve uyarıcılığı teşvik etmek ön plandadır. Bürokratik iklimde ise, daha çok katı, hiyerarşik ve değişimi istemeyen bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların, çalıştıkları örgütte hangi iklim yapısının var olduğu kariyer hedeflerine ulaşmalarına önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici ve yenilikçi iklimler kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmelerine olanak tanırken, bürokratik iklimde örgütlerde genelde erkek egemen örgüt kültürünün var olması nedeniyle üst yönetim kademelerinde erkekler kadınlara göre yüksek oranlarda yer almaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 22-23)

1.5.2.4. Mentor Eksikliği

Mentor aynı kurumda çalışan farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış çalışma stratejileri ve kariyer yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kişilerdir. (Büyükyaparak, 2015: 45) Kurumlarda çalışanların özellikle kariyerleri anlamında danışacakları mentorların olmaması ise mentor eksikliği olarak ifade edilir (Demirci, 2009: 98). Mentorluk daha önceleri önemsenmeyen bir konu iken şimdilerde hem işletme hem de çalışanlar için önemli bir hâle gelmiştir.

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte, kadın çalışanlar için daha gerekli olduğu belirtilmiştir. Böylelikle, kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olacaktır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticiler, özgüven kazanmakta, farkındalıklarını ve becerilerini kullanma düzeyleri artacağı düşünülmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7).

Kadın çalışanlar kariyerlerinde ilerlemelerine büyük katkı sağlayacak mentorluk ilişkilerinden çoğu zaman faydalanamamaktadır. Bunun nedeni erkek yöneticiler üzerinde var olan üst yönetimde erkek egemenliğini sağlama algısı ve çıkacak dedikodulardan çekinmeleri nedeniyle kadın çalışanlara mentorluk yapmayı istememeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca mentorluk ilişkisinin beklenen faydasının maliyetinden daha fazla olacağı ve bu maliyet-fayda karşılaştırmasının kadın ve erkek mentor için de farklı olacağı düşüncesi örgütlerde mentorluk ilişkisi kurulmasını etkilediği belirtilmektedir (Karaca, 2007: 62).

Sonuçta kadınlar, kendisinden önce yetişmiş bir kadın rol modelinin olmaması ve çeşitli nedenlerle erkeklerin mentor olmaktan kaçması gibi sebeplerle mentor desteğinden yoksun kalmakta ve yönetici pozisyonuna geleme fırsatlarını kayırarak bir cam tavanla karşılaşabilmektedirler (Akdöl, 2009: 66).

1.5.2.5. Fırsat Eşitliğinin Olmaması

Özellikle cinsiyetçi yaklaşımın hüküm sürdüğü örgütlerde kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatların verilmemesi cam tavan sendromuna neden olan en önemli etkenlerden biri haline gelmiştir. Örneğin; şirket içi bir eğitim etkinliğine erkek çalışanların öncelikli katılımı kadın çalışanların kariyer süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Nitekim sadece kadın çalışanlar için değil şirket içerisinde aynı pozisyonda çalışan tüm çalışanlar için eşit fırsatların yaratılması hem çalışanların motivasyon ve verimliliği hem de şirkete bağlılığı artırma açısından daha olumlu olacaktır.

Kadının çalışma yaşamına katılmasının önemli bir etken olan eğitim aynı zamanda yönetsel seviyelere gelmelerinin de bir belirleyicisi olmaktadır (Sezen, 2008: 11). Çalışanlar için eşit fırsatların yaratılmadığı toplumların cam tavan engeline takılması kaçınılmaz bir durum halini almaktadır.

1.5.2.6. İletişim Ağlarına Katılmama

Örgütlerde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin üst yönetimde ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadır. Erkeklerin kendileri arasında farklı iletişim tarzlarına sahip olması kadınları bu iletişim ağının dışında bırakmaktadır. Dolayısıyla kendilerini ve örgütü ilgilendiren bilgilerden haberdar olamamaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 22)

Erkekler kadınlara göre kariyerlerinde ilerlemek için iletişim ağlarının önemini daha fazla farkındadırlar. Kadınlar, çoğunlukla özellikle informal iletişim ağlarının

bencil önceliklere ve gerçek duygulara dayandığını düşünmekte ve iletişim ağlarından yararlanmamaktadırlar (Çetin, 2011: 81).

Fortune 1000 şirketlerinin en üst pozisyonlarında çalışan kadınlar arasında yapılan araştırmaya göre; kadın yöneticilerin % 47'si, biçimsel olmayan iletişimden yoksun olmalarını yükselmenin önünde en büyük engel olarak görmektedirler. ABD'nin en büyük 1000 şirketinde üst yönetim pozisyonunda çalışan kadınların yaklaşık yarısının en büyük engel olarak biçimsel olmayan ağlardan uzak kalmayı göstermesi, konunun önemini vurgular niteliktedir (Anafarta vd. 2008: 119-120).

Örgüt içerisinde tüm çalışanların aktif olarak katılabileceği iletişim ağlarının kurulması büyük önem taşımaktadır. Nitekim iletişim ağlarından haberdar olmayan veya katılamayan çalışan kendisini dışlanmış hissederek örgüte olan bağlılığını kaybetme aşamasına gelebilmektedir. Ne durum hem çalışanı psikolojik olarak yıpratır hem de örgüt içinde görünmez engellerin varlığını doğurmaktadır. İletişim ağlarından yoksun bırakılan çalışanın cam tavanla karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir.

1.5.2.7. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan kavramının kadın çalışanlar ile anılmasının en büyük nedenlerinden biri de erkek yöneticilerin tutum ve ön yargıları olduğu belirtilmektedir. Erkek egemen örgüt yapısının benimsenmesi ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı mesafeli duruşu cam tavanın nedenleri arasında önemli bir yer edinmektedir.

Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteği olduğu belirtilmiştir (Örücü vd. 2007: 119).

Öğüt yapmış olduğu çalışmada “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller” tablosunda erkek yöneticiler tarafından konulan engelleri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (Öğüt, 2006: 68);

- Tarafsızlık ilkesi,
- Cinsiyet körlüğü,
- Koruma kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)
- Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu,
- Gücü elde tutma isteği,

Tarafsızlık ilkesi ile cinsiyetler arasındaki farkların kabul edilmesi, fakat herhangi bir üstünlüğün olmadığı benimsenmesidir. Cinsiyet körlüğü ise çalışanların kadın ve erkek ayrımı gözetilmeden değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Kadın çalışanlara yönelik oluşan ön yargılar kadın işi ve ya erkek işi kavramları kadınların tepe yönetiminde daha az temsil edilmelerine neden olmaktadır. Ayrıca erkek egemen örgüt yapılarında erkeğin gücü elinde tutma isteği kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarının en önemli sebeplerinden birisi olduğu belirtilmektedir

Ataerkil toplum yapısında erkekler koruma (kollama) içgüdüleriyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil etmektedirler. Koruma, kadının birtakım mazeretlerle (ailesi daha önemli, bu kadar işi yapamaz çok iş vermeyelim vb.) kolanması şeklinde olur (Sezen, 2008: 25). İyi niyetle yapıldığı sanılan bu koruma içgüdüğü çoğu zaman kadın çalışanların elindeki fırsatları kaçırmalarına ve arka planda kalarak yeteneklerini tam anlamıyla gösterememelerine neden olmaktadır.

1.5.2.8. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel unsurlardan bir diğeri ise kadın yöneticiler tarafından konulan engellerdir. Bu engelin temelinde kadınların birbirlerini çekememesi ve hemcinslerine karşı üstün olma içgüdüünün yoğun olarak yaşanması yatmaktadır. Bu engeller genel anlamda iki şekilde kendini göstermektedir. Birincisi kadınların ‘kendini referans alma yanılgısı’. Bu durum kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığıdır. İkincisi ile “Kraliçe Arı” sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri) olarak adlandırılmaktadır. Kraliçe arı sendromu tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Örücü vd. 2007: 119).

Kraliçe arı sendromunun özellikleri, erkek tutumlarına benzer tutumları kadınlara karşı kullanmak, kadınlar arası rekabeti önlemek ve ayrımcılıklar ilgili tutumları görmezden gelmek olarak nitelendirilebilir. Ayrıca bu sendromun özelliklerini taşıyan kadınların başarısızlıkta hatayı kadının kendisinde araması, ayrıcalık istenmemesi, ayrımcılığın getirdiği olumsuzlukları bertaraf etmek için bireysel gayret gösterilmesi gerektiği düşüncesi hâkimdir (Zel, 2002: 42). Dolayısıyla bu özelliklere sahip olan kadınların hem cinslerine karşı bir cam tavan oluşturması da kaçınılmaz olmaktadır.

Malezya’da 1998 yılında Koshal vd. tarafından gerçekleştirilen “ Women in management: A Malaysian perspective” adlı çalışma, kadınların örgütteki gelişimleri hakkında kadın ve erkeklerin algısının nasıl farklı olduğunu araştırılmıştır. Sonuç, kadınların kariyer gelişimi için fırsatları eşit (aynı zamanda) algılayamadıklarını ortaya konulmuştur. Buna karşılık aynı araştırma kadınların, tüm yönetim seviyelerinde en düşük oranlarda temsil edildiklerinin, tazminat ve ücrette adaletsizliğin hala çözülmeyi bekleyen bir sorun olduğunun, kendini kanıtlayabilmek ve ödüllendirilebilmek için erkeklerden daha fazla çalışmaları gerektiğinin farkında olduğunu saptamıştır (Koshol’da aktaran Abidin vd, 2008: 161).

1.5.2.9. İş Hayatında Kadın Algısı

Cam tavan sendromuna yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde temelde cinsiyetçi yaklaşımın yattığı ve özellikle kadın çalışanlar üzerinde yaşanan bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle iş hayatında kadın çalışanlara yönelik oluşan algıların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

İş hayatında cinsiyete yönelik algıları araştıran Josefowitz (1980), Blau ve Ferber' in "The Economics of Women, Men and Work" isimli kitaplarında, cinsiyet farklılıklarından doğan algıyı "İşyerinde Görünmez Engeller" tablosu ile aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir.

Tablo 3: İşyerinde Görünmez Engeller

İşyerinde Erkeklerle Karşı Algı	İşyerinde Kadınlara Karşı Algı
Aile fotoğrafı erkeğin masasında -Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!	Aile fotoğrafı kadının masasında -Ailesi mesleğinden önde geliyor
Erkeğin masası çok dağınık -Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam	Kadının masası çok dağınık -Mutlaka düzensiz bir kadın.
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka işteki son değişiklikleri konuşuyordur...	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka kaytarıyordur
Erkek yerinde yok -Bir toplantıda olmalı.	Kadın yerinde yok -Mutlaka alışverişe gitmiştir!
Erkek evleniyor -Daha düzenli ve kararlı olacaktır	Kadın evleniyor -Hamile kalıp işi bırakacaktır
Erkek iş seyahatine çıkacak -Kariyeri için iyi bir fırsat	Kadın iş seyahatine çıktı -Acaba kocası ne der?
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Fırsatları iyi değerlendiriyor!	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Kadınlara güvenilmez!
Erkek patronu tarafından eleştirildi -Bu onun performansını arttıracak	Kadın patronu tarafından eleştirildi -Bu durumdan o çok üzgün olacak

Kaynak: Josefowitz, 1980.

Tablo 3’de iş hayatında aynı durumlara cinsiyetçi yaklaşım nedeniyle verilen tepkiler belirtilmiştir. Bu tepkilerin temelinde kadın çalışanlara karşı önyargılar yatmaktadır. Bu anlamda iş yerinde aynı davranışı gösteren kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyete ilişkin ön yargılardan dolayı farklı algılandıkları görülmektedir. Aynı davranışın kadın için farklı, erkek için farklı algılanışı özellikle de kadınlara yönelik geliştirilen olumsuz ön yargılar kadın ve erkeği farklı değerlendirmelere maruz bırakmaktadır.

1.5.3. Toplumsal Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörler dışında bireyin yaşadığı toplum içerisinde de toplumsal önyargılar (stereotipler) ve mesleki ayırım yapılması birey için birer cam tavan nedeni olarak görülmektedir.

1.5.3.1. Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)

Stereotipler; toplumsal cinsiyete dair kalıplaşmış yargıları ifade eder. Bu yargılar kadın ve erkeklerin hayatlarının her alanında nasıl davranmaları gerektiğine yönelik inançlar bütünüdür. (Bilgin, Söylemez, vd., 2012). Özellikle cam tavan kavramının ortaya çıktığı 1960'lı yıllardan bu yana yapılan pek çok araştırma stereotiplerin hemen hemen her kültürde temel olarak aynı kaldığını ve fazla bir değişim yaşamadığını ortaya koymaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000: 140). Bu ön yargılarda genel olarak kadınlara hemşirelik öğretmenlik gibi kadınsı işler uygun görülmektedir. Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısı ile örgütten insan, para ve hammadde girdilerini en verimli şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu önyargısı hala toplumlarda mevcuttur (Demirci, 2005: 75).

Cinsiyete ilişkin stereotiplere aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür (Arıkan, 1999:150):

- Kadının başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerine odaklanır.
- Kadınlar çok duygusaldır.

İlgili örnekleri incelediğimizde kadın çalışanlara karşı toplumda genel kabul görmüş yargıların oluştuğu ve bu yargılar sonucunda kadının bir kalıba sokulduğu görülmektedir. Nitekim kadınların önceliğinin aile olduğu, duygusallığının ön planda olması nedeniyle sağlıklı karar veremeyeceği algısı kariyerlerinde büyük engel teşkil etmektedir.

1.5.3.2. Mesleki Ayrım

Toplumsal ön yargıların yarattığı kadın ve erkek işi kavramları cam tavana neden olan mesleki ayrımı beraberinde getirmiştir. Yapılan çalışmalar ve istatistik veriler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının işgücü piyasasındaki konumunu ve eğitim, gelir, sağlık gibi sosyal değişkenlerini de olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, bu olumsuz etkiler gelecek nesillere aktararak cinsiyet eşitsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1218).

Mesleki ayrım kavramına göre meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrıştırılmaktadır. Yatay mesleki ayrımında, mühendislik, yöneticilik, genel müdürlük gibi işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Yatay mesleki ayrım bazen aynı işyerinde bile görülmektedir. Örneğin kadınlar insan kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi tepe yönetim kademeleri için ilerleme fırsatı olmayan pozisyonlarda çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayrım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayrım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerlemek konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır (Karaca, 2007: 64-65).

Cinsiyetçi meslek ayrımı bir toplumda yerleştikten sonra, kadın ve erkeklerin bir işi yapabilmek için yetenekli olup olmadıklarından önce, işin onlar için uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Belli mesleklerin veya işlerin cinsiyetçi ayrımı ne kadar kuvvetli ise, bu oranda mesleksi kimlikler ile cinsiyet kimlikleri birbirinin içine girmektedir. Bunun sonucu olarak erkeksi işleri yapan kadınların güçlü, erkek tavırlı, hatta bir miktar kadınlığını kaybetmiş kişiler olması beklenmektedir (Akdöl, 2009: 37).

1.6. CAM TAVAN SENDROMUNUN SONUÇLARI

Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde aynı teknolojileri kullanan benzer sektörlerin rakiplerine karşı en büyük avantajı etkin ve verimli bir iş gücüne sahip olmaktadır. Fakat gerek örgütsel ve toplumsal faktörlerden, gerekse bireyin kendi kendine koyduğu sınırlardan dolayı maruz kaldığı cam tavan sendromu bu verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Cam tavana maruz kalan çalışan hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar Tablo 4’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4: Cam Tavan Sendromunun (CTS) Sonuçları

CTS Bireysel Sonuçları	CTS Örgütsel Sonuçları
<ul style="list-style-type: none">• Motivasyon Kaybı• İşe Yabancılaşma• İş Tatminin Azalması• Örgütsel Bağlılıkta Azalma• Örgütsel Güvende Azalma• Örgütsel Sessizlik• Örgütsel Sinizm• Performans Azalması	<ul style="list-style-type: none">• Maliyet Artışı• Devamsızlık Artışı• İş Gören Devir Hızı Artışı• Kalite ve Verimlilik Düşmesi

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

1.6.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları

Cam tavan olarak literatürde yer bulan sınırlar çalışan üzerinde oluşan ve çoğu zaman psikolojik bir engel olması nedeniyle, sonuçları da daha çok bireyi etkilemektedir. Bireyin işe bağlılığını, motivasyonunu ve performansını azaltması beraberinde mutsuz ve isteksiz bir çalışan yarattığı belirtilmektedir.

1.6.1.1. Motivasyon Kaybı

Günlük hayatta sıkça duyduğumuz motivasyon kavramı birey üzerinde yarattığı etki itibari ile yönetim kademelerinde ve uygulamalarında da önemli bir faktör haline gelmiştir. Motivasyon; Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Alan, 2006: 18). Bu tanımdan yola çıkarak motivasyonun bir isteklendirme ve harekete geçme süreci olduğu belirtilebilir.

Çalıştığı işletmede kariyer hedeflerine ulaşamayacağını ve yeterince ilerleme olanaklarının olmadığını gören kadın yönetici yeteneklerinin yeterince değerlendirilemediği ve kendisine gereken yetki ve sorumluluğun verilmediğini hissettiğinde, çalışma şevki azalacaktır (Çetin, 2011: 91). Öncelikle eğer, alt düzey kadın yöneticiler, üst düzey yönetime ulaşma fırsatlarının cinsiyetleri nedeniyle sınırlandığını algıarlarsa, bu durum onların kariyer gelişimi için gerekli olan arzu ve motivasyonlarını ortadan kaldırabilir. İkincisi eğer üst yönetim ekipleri arasında çeşitlilik eksikliği ve dolayısı ile çok fazla homojenlik oluşur ise, bu durum kötü ve pahalı kararlar alınmasına sebebiyet verebilir. Ve son olarak, cinsiyete dayalı engeller, günümüz işgücü koşullarında ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynakların teminini azaltabilir (Dreher, 2003: 542).

Sonuç olarak cam tavana maruz kalan bireylerin en sık karşılaştığı sonuç motivasyon kaybıdır. Nitekim kariyerinde ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması veya karşısına çıkan engelleyici unsurlar bireyi istediği amaca ulaşamayacağı algısıyla isteksizlendirmektedir. Belirli bir amacı olmayan veya bu amaca ulaşabileceğine inanmayan birey güdülenemediği için motivasyonu düşmektedir.

1.6.1.2. İşe Yabancılaşma

Cam tavan sendromunun birey üzerinde yarattığı etkilerden bir diğeri ise işe yabancılaşmadır. Blauner işe yabancılaşmayı, “işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması durumu” olarak tanımlamaktadır (İnce Ayaydın, 2012: 32). Bir diğeri tanıma göre işe yabancılaşma; çalışanların örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan kural ve ilkelere, çalıştıkları ortama, iş arkadaşlarına, çeşitli örgütsel olaylara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarıdır (Gücenmez, 2007: 77)

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eroğlu 2000: 337):

- Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği,
- Başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği,
- Kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik,
- İlgisizlik ve can sıkıntısı,
- Değişmelere direnme,
- Sınırlı bir alternatif kullanma,
- Tercih ve kararlara yönelmeme,

İşe yabancılaşan bir çalışan işten ayrılma düşüncesiyle kendi verimliliğini düşürebildiği gibi başkalarının da verimliliği üzerinde olumsuz yönde etkileyici olabilmektedir (Günden, 2011: 33)

İşletmede olumsuz çalışma koşulları kadın yöneticiyi işyerinde yabancılaştırmak ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bir bireye dönüştürmekte ve gizli tatminsizlik yaratmaktadır. Sonuç olarak da kadın yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmada gerekli çaba ve isteği göstermeyeceklerdir (Çetin, 2011: 91) Özellikle psikolojik bir etken olarak değerlendirilen cam tavan bireyi çalıştığı kuruma karşı ilgisiz ve isteksiz yaptığı için hem birey hem de örgüt açısından verimsizliğe neden olduğu bilinmektedir.

1.6.1.3. İş Tatminin Azalması

Cam tavan sendromunun kadınları genellikle terfi aşamasında etkilediği düşünüldüğünde organizasyonun terfi politikaları çalışanı işine bağlayan önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır. Çünkü çalışan bireylerin işlerinden beklentileri

zaman içerisinde statülerini yükseltmek ve dolayısı ile gelirlerini arttırmaktır. Ancak örgüt politikaları düzensiz ve informal ağlara bağlı ise, kişi bu haksız durumu hissettiğinde, artık yükselme şansı olmadığını düşünecek ve tatminsizlik yaşayacaktır (Aydağ, 2012: 103).

İş tatminsizliği yaşayan bir çalışanın işe devamsızlık, performansında düşme, çalışma isteksizliği, diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulması, örgüte güvensizlik, işten ayrılma eğilimi gibi sonuçlarla karşılaşabildiği gözlenmektedir (Doğru, 2010, 2)

İş tatmininin üç temel boyutu vardır; (Şimşek: 1995, 92)

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde elde edildiğini veya beklentilerin ne kadarının karşılandığını belirler.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

İş tatminsizliğinin bu denli önemli bir olgu haline alması konu ile ilgili çalışmaları da beraberinde getirmiştir. Doğru (2010), kadın çalışanların yaşadığı cam tavan engelleri ve bunun iş tatminine etkisini ölçmeye yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada kadınların iş tatminine etki eden en önemli unsur olarak aile ve çocuk faktörlerinin geldiğini tespit etmiştir. Bu anlamda kadınların kendi kendilerine koydukları engeller daha baskın görülmektedir. Dışsal cam tavan engelleri olarak adlandırılan cinsiyet ayrımcılığı ve toplumsal cinsiyet kavramlarının iş tatminine etkisi ise ikinci sırada gelmektedir.

Konu ile ilgili yapılan tüm araştırmalarda kadın çalışanların yönetsel mevkilerde temsil oranının düşük olma nedenleri yasalarla uygulamaların farklılığı ve geleneksel rollerin baskınlığı şeklinde açıklanmaktadır. Sonuçta günümüzde her çalışan kadın bir ucunda bütünüyle kendini kariyerine adanmış, diğer ucunda da kariyer ile aile arasında denge bulunan bir yelpazede yer almaktadır. Ailelerini ve kariyerlerini dengeleme esnekliğine sahip olmak isteyen kadınlar, örgüte yeterince bağlanamadıkları, işlerini erkekler gibi saldırgan ve rekabetçi yürüten kadınlar ise sinir bozucu ve kadınlıktan çıkmış olarak görüldükleri belirtilmektedir (Kök ve Halis, 2007: 138).

1.6.1.4. Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur (Durna ve Eren, 2005: 211).

Çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılığın sebebi bazen maddi bazen ise manevi (duygusal) nedenlerle olabilmektedir (Özünü, 2013: 47). Cam tavana maruz kalan çalışan hedeflediği kademeye ulaşamadığı için hem maddi olarak beklediği

kazancı alamamakta hem de duygusal olarak hak ettiği mevkiye ulaşamayacağını düşündüğü için örgüte olan bağlılığı da azalmaktadır.

Örgütsel bağlılığı güçlü olmayan çalışanın örgütte verimli çalışmalar sürdürmesi söz konusu değildir. İşletmelerinde kadın işgücünün yaşadığı cam tavan engeli kadın çalışanların örgütsel bağlılığını azaltması gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Çetin, 2011: 92).

Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisini araştıran Özünü (2013), araştırma sonucunda cam tavana maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılığında azalma olduğunu tespit etmiştir. Çalışma kapsamında cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilememesi için sunulabilecek öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Özünlü, 2013: 118-119).

- Karşılıklı güven ortamı oluşturulmalı ve cinsiyet ayrımcılığı yapılmamalı.
- İşe alma ve terfi konusunda kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar tanınmalıdır.
- Örgüt esnek çalışma koşulları uygulayarak ev-iş dengesinde zorluk yaşayan kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine fırsat tanınmalıdır.
- Örgütlerde rehberlik ve geliştirme programları uygulanmalıdır.
- Örgütü kadın çalışanların yöneticilik konusunda kendini geliştirmesini desteklemelidir.
- Üst düzey yönetimlerde var olmayı düşünen kadın çalışan daha çok çalışmalı ve sabırlı olmalıdır.
- Kadın çalışanlar içe dönük davranışlar sergilemek yerine iş arkadaşları ile iş dışında da faaliyetlerde bulunarak informal ağlarını geliştirmelidirler.

1.6.1.5. Örgütsel Güvende Azalma

Örgütsel güven, iş görenlerin desteklendiklerini ve güvende olduklarını düşünmeleri olarak açıklanmakta olup bu durum örgütsel bağlılığı, performansı artırarak örgütsel amaçları gerçekleştirmede kilit bir rol oynamaktadır. Örgütlerde güven ortamı oluştuğunda kişiler birbirlerine karşı daha açık davranır ve bir arada daha çok vakit geçirdikleri belirtilmektedir (Özler, vd. 2010, 51).

Örgütsel Güvenin Faydaları; Okur (2016) yapmış olduğu çalışmada örgütsel güvenin faydalarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- İş görenin Moralini Yükseltir,
- Örgüte Bağlılığı Arttırır,

- Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişimi Arttırır,
- Stresi Azaltır,
- Paylaşmayı Teşvik Eder,
- Ekip Çalışmasını Teşvik Eder,
- Maliyetleri Azaltır,

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde güven kavramı hem birey hem de örgütler için önemli bir unsur haline gelmiştir. Beklentileri karşılanmayan, haksızlığa uğradığını düşünen çalışanın örgüte olan güveni giderek azalmaktadır. Nitekim birey çalıştığı işletmeye, yöneticisine veya iş arkadaşına güvenmediği bir ortamda verimli bir şekilde çalışamayacaktır.

Cam tavan sendromunun sonuçları olarak gösterilen örgütsel güven kavramı, aslında yöneticilerin işletmeye karşı duydukları güveni de etkilemektedir. Terfi ve ücret gibi konularda eşitsizlik yaşanan örgütlerde, özellikle orta kademe yöneticilere güvenip, politikaları belirleyen ve örgüt yönetimini temsil eden tepe yönetimi ve işletme sahiplerine karşı güvensizlik ortamının oluşmasına yol açacağı belirtilmektedir (Aydağ, 2012: 119).

1.6.1.6. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik; örgütsel davranış araştırmalarına son dönemde konu olmaya başlamış bir olgudur. İş görenlerin iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış halinin, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137).

Sessiz kalmanın örgüte ve çalışanlara bazı olumsuz yansımaları vardır. Çakıcı (2008: 119) bu sonuçları şöyle sıralamıştır:

Örgütsel sonuçlar;

- Çalışanların fikri katkıları kullanılamaz.
- Sorunlar hasıraltı edilir.
- Olumsuz geribildirimden kaçınılır.
- Bilgiler filtrelenir.
- Sorunlar karşısında tepkisiz kalınır.
- Bu gibi sorunlar sağlıklı karar almayı, ilerleme ve gelişmeyi, performans artışını engelleyebilmektedir.

Bireysel sonuçlar;

- Birey işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hisseder.

- Örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma yaşanır.
- İş tatmini sağlanamaz.
- İşten ayrılma isteği ortaya çıkar.
- Stres ve motivasyon kaybı yaşanır.
- Bildiği ve iyi olduğu konularda susmak, çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanlar örgüte olan güven ve bağlılıklarını kaybetmenin yanında çoğu zaman örgüt içi konularda da sessizliği tercih etmektedir. Çünkü gerek örgütsel gerekse bireysel faktörlerden kaynaklı engeller nedeniyle hedeflediği başarıları elde edemeyen çalışan fikirlerinin de dikkate alınmayacağını düşünmektedir. Bu durum hem örgüt içerisinde sağlıklı fikirlerin dile getirilmemesine hem de sessizlik ortamına neden olmaktadır.

1.6.1.7. Örgütsel Sinizm

Sinizm; bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hissedilen hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bu durumlara karşı duyulan güvensizlikle şekillenen genel ve özel bir tutumdur (Naus, 2007: 15). Örgütsel sinizm özellikle 1990'lı yılların başından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalar örgütsel sinizmin hem örgüte hem de bireye karşı ağır sonuçları olabileceğini göstermektedir. Örgüt için, örgütsel sinizm düşük motivasyon, düşük örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal yorgunluk gibi bir dizi olumsuz sonuç doğurmaktadır. Örgütsel sinizm ayrıca yüksek iş memnuniyetsizliği ve düşük iş tatmini ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılık da örgütsel sinizm ile negatif olarak ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 15).

Örgüt içinde sinizme yol açan pek çok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin yetersizliği, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma da sinizmin sebeplerinden bazılarıdır (Reichers vd. 1997; Turan, 2011). Tüm bu nedenlerin cam tavanı da tetiklediği düşünüldüğünde örgütsel sinizmin bir cam tavan sonucu olduğu söylenebilir.

1.6.1.8. Performans Azalması

Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde aynı teknolojileri kullanan şirketlerin en büyük rekabet avantajı verimli bir iş gücüne sahip olmaktadır. Bu anlamda performansı yüksek çalışanlar işletme için daha önemli bir durum haline gelmektedir.

Çalıştığı kurumda cam tavan sendromu ile karşılaşan yönetici, bu noktada artan stres nedeni ile kendini işine verememe ve çevresine karşı ilgisiz bir tutum sergileme gibi olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Bu aşamada oluşabilecek terfi fırsatlarından habersiz olmakta yada eksilen performans nedeni ile terfi listesinde arka sıralara gerileyebildiği belirtilmiştir (Aydağ, 2012: 124).

1.6.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları

Cam tavan sendromunun birey üzerindeki olumsuz sonuçları beraberinde içinde faaliyet gösterdiği örgütü de etkilemekte ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bireyin üzerindeki bu psikolojik durum erken çözüme kavuşturulmadığı takdirde örgütü çok fazla zarara uğratabilecek bir risk olarak algılanmalıdır.

1.6.2.1. Maliyet Artışı

İşgücü maliyeti, personele ödenen ücret ve maaşlar, mesai ve izin ücretleri, ikramiyeler, sosyal yardımlar gibi ödemeleri içeren bir kavramdır (Aydağ, 2012: 112). İşletmeler oldukça önemli olan bu olguya göre stratejilerini yönlendirirler. Tüm işletmeler maliyetlerini en aza indirmeyi amaçlar çünkü maliyetin fazla olması işletmenin ayakta durmasına tehdit olarak görülür.

Cam tavan engeli kadınları olduğu kadar örgütleri de etkilemektedir. Bu etkilerden biri de işletmenin maliyetlerinin artmasıdır. Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için gerekli olan farklı yetenekteki kişilerin üst düzey yönetimde görevlendirilmemelerine ve işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına yol açabilmektedir (Aytaç, 1997: 27-28).

2004 yılında yapılan bir çalışmaya göre, cam tavanı kıran işletmelerin finansal durumları da gelişmektedir. Fortune 500'deki 353 şirketin içinde, üst yönetimde yüksek oranda kadın yöneticiye sahip olan şirketlerin finansal durumlarının, düşük oranda kadın yöneticiye sahip şirketlere göre çok daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Lockwood, 2004: 4).

Bir iş görenin, gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılması, işletmenin bazı maliyetlere katlanmasını gerektirmektedir. Özellikle üst yönetim düzeyinde çalışanların işten ayrılmalarının maliyeti işletmeler için ciddi boyutlardadır (Sezen, 2008: 67).

Kadınlara yönelik uygulanan cam tavan engeli çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da işletmede boş pozisyonu doldurmak ve bu

pozisyona atanan yöneticiyi işletme için en verimli hale getirmek işletmede birtakım görünen ve görünmeyen maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Günden, 2011: 35).

İş bırakma, yarattığı önemli maliyet nedeniyle, işletme yöneticileri tarafından ciddi bir sorun olarak ele alınmaktadır. Üstelik iş bırakma sorunu gün geçtikçe artmaktadır. Amerika'da 700 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, 2006 yılında Amerika'nın 10 milyon işgücü açığı olacaktır. İlave olarak, yine aynı çalışmaya göre çalışan işgörenlerin %55'inin işlerini bırakmayı veya bir yıl içinde ayrılmayı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmada, ayrılan bir iş görenin yerini doldurmanın kırk bir ile elli bir gün aldığı ve geçen sürede o iş görene ödenecek olan ücretlerin %50'si ile %200'ü kadar bir maddi kayıp yaşandığı anlaşılmıştır (Emmerich 2001: 62).

1.6.2.2. Devamsızlık Artışı

Çalışanların geçerli bir sebep olmadan, geçici olarak işlerine gelmeme durumudur. Bacak ve Yiğit (2010: 29) devamsızlığı, çalışan kişinin herhangi bir mazeret sunmaksızın işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi olarak tanımlamıştır. Şahin (2011: 27-30) işe devamsızlığın nedenlerini genel başlıklara ayırmış ve demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb), psikolojik unsurlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık), devamsızlık kültürü (işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin devamsızlık alışkanlığı ve tepkileri), işletme kontrol politikası şeklinde sıralamıştır.

Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi iş göreni işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. İşe karşı olumsuz tutumlar sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan 1995 61).

Özellikle kadın yöneticileri etkileyen cam tavan kavramı da devamsızlık yaratabilecek faktörlerdendir. Önünün kapandığını ve engellendiğini düşünen kadın yöneticinin beklentilerini karşılayamayan örgütsel yapı, bir süre sonra kadın yöneticiyi sıkıya başlamaktadır. Yaptığı işten memnuniyetsizlik duyan bireyler haline gelen kadın yöneticiler için artık başarılı olmak ve hırsla çalışmak için bir neden kalmamakta. Zamanla işine bağlılığı azalan kadın, doğal olarak işini askıya almaya, çeşitli mazeretler ile devamsızlık yapmaya başlamaktadır (Aydağ, 2012: 103).

İşletmenin herhangi bir departmanında yaşanan yüksek iş devamsızlığı tüm işletmeyi olumsuz etkileyebilecek nitelikte olabilir. (Sezen, 2008: 65-66) Kısacası, stresin yıkıcı boyutu, karşı motive olma düzeyini düşürerek, iş görenlerin işe gitmeleri konusunda isteksiz olmalarına neden olmaktadır denilebilir (Yıldırım 1989: 39).

1.6.2.3. İş Gören Devir Hızı Artışı

İş gören için ücret ve kazanç düşüklüğünün yanı sıra çalışma ortamının ve şartlarının durumu yüksek iş gören devrini ortaya çıkarmaktadır.

İş gören devri, işletmeye olan bağlılık ve dolayısıyla da işletmedeki verimlilik ile ters orantılıdır. Yüksek iş gören devri, işletmeye olan bağlılığı ve verimliliği azaltıcı bir rol üstlenmektedir (Günden, 2011: 34). İşletmeden ayrılan her çalışanın yerine yenisi alınmadığı takdirde, diğer çalışanlara ağır bir iş yükü ve ilave sorumluluk getirecektir. Bu seferde ağır iş yükü altında kalan çalışan işi bırakabilecektir. İşe yeni bir kişi başladığında ise onun eğitilmesi ve alıştırılması da bir süreci gerektirecektir (Çetin, 2011: 95).

Cam tavan sendromunun yarattığı etkiyle kariyer geliştirme olanağı bulamayan kişilerin, örgütte kalmak ve örgüte katkıda bulunmak için istekleri kalmamakta ve örgütten ayrılma yoluna gitmektedirler. Birçok departmanda yükselme ve gelişim imkanı bulamayan kişiler, iş ve şirket değiştirme kararı vermektedir (Aydağ, 2012: 106).

Bir iş görenin işletmedeki olumsuz şartlar nedeniyle işten ayrılması diğer çalışanların işletmeye bakış açılarını olumsuz yönde değiştirecek nitelikte olabilir. İş görenlerin işten ayrılmasının diğer iş görenlerin de işi bırakmalarında sürükleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Başlıca nedeni ise, ayrılan iş görenin yeni girdiği işyerinde mevcut iş olanakları için ayrıldığı işletmedeki arkadaşlarını işten ayrılmaları için ikna etmesidir (Sezen, 2008: 63). Cam tavan sendromuyla işten ayrılan kadın çalışan için aynı durum söz konusudur. Bahsedilen bu sürükleyici etki, iş gören devrini yükseltmekte ve işletmenin büyük kayıplar vermesiyle sonuçlanabilmektedir.

1.6.2.4. Kalite ve Verimlilik Düşmesi

Verimlilik, eldeki kaynakların etkin kullanımını; kalite ise verimlilikte kullanılan kaynakların etkinliğinin sürekli olmasını ifade eder (Günden, 2011: 34). Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Kısaca müşteri isteklerine cevap verebilmektir (ISO 8402 - TSE 9005). Hizmet sektöründe kalite ise, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olma, sürekli başarı, sunulan hizmeti eksiksiz ve hatasız gerçekleştirme, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir kavram olarak kabul edilir. Nitekim kalite uygulamalarında başarılı olabilmek için işletmeler, hizmeti satmadan önce, satış anında ve sonrasında, sürekli şekilde pazar araştırması yapmalı ve müşterilerini tanımak suretiyle istek ve beklentilerini belirlemelidir. Bu belirlemeler vasıtasıyla rekabet gücünü arttıracak değişiklikler yapılmalıdır. İşte hizmet kalitesi tam bu noktada ortaya çıkar. İşletmeler, müşterilerinin istek ve beklentilerine uygun olarak üretecekleri mal ve hizmeti, önceden belirlenmiş standartlarla, tutarlı ve sürekli şekilde uyumunu sağlarlar (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Kadın çalışanlara uygulanan cam tavan engelleri kadın çalışanların verimli çalışmalarına engel olabilecek türdedir. Özellikle tepe yönetimi için stratejik öneme sahip bir konumda kadın yöneticiye uygulanan cam tavan engelleri işletmeyi telafisi olmayan zararlara uğratabilir. İşletmenin hizmet kalitesi ve verimliğinde iş görenlerin,

moral, motivasyon ve iş tatminleri de etkili faktör olduğundan, kadınlara yönelik uygulanan cam tavan engelleri kadın çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Sonuç olarak işe yeni alınacak personelin eğitim sürecinden geçmesi ve iş görenlerin yaptıkları hatalar, diğer çalışanlarla uyum sorunları ve iş görenlerin morallerinin bozulması gibi sorunlar nedeniyle verimlilik ve hizmet kalitesi kaybı işletmede yaşanan cam tavan engellerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkabilecektir (Sezen, 2008: 65).

Cam tavana maruz kalmış ancak işini bırakmamış yöneticinin, kendini işe yeterince verememesi ve müşterilere yeterince hızlı ulaşamaması durumunda işletmeye ekstra bir yük oluşturacağı ortadadır. Her şeyden önce ruhsal doygunluğa ulaşmak işte başarılı olmak için önemlidir. Dolayısıyla işletmeyi zirveye çıkaracak ana etken, insan kaynaklarına verilen ve verilecek eğitimlerdir. Bireyler düzenli şekilde, mesleki eğitim ve gelişim programları ile işe bağlı tutulmalıdır. Zaten cinsiyetinden dolayı terfi alamamış olan çalışan ve yöneticiler için bu eğitimler, kendini geliştirme ve işe bağlılığı arttırmak adına önemlidir (Aydağ, 2012: 111-112).

1.7. CAM TAVAN SENDROMUNU KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Çalışanların kariyerlerinde önemli bir engel haline gelmiş olan cam tavan sendromunun birey ve örgüt üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar beraberinde bu engeli kırmaya yönelik stratejiler geliştirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. İlgili literatür incelendiğinde bu stratejilerin örgütsel ve kurumsal boyutta iki başlık altında ayrıldığı tespit edilmiştir.

Kadınların üst düzey yönetici olmalarının önünde başta; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, fırsat eşitliğinin olmayışı, algı, cinsel kalıp yargıları (Stereotipler), cinsiyet ayrımcılığı engelleri olmak üzere birçok engel sayılabilmektedir. Ancak üst düzey yönetim seviyelerindeki kadın yöneticilerin oranı oldukça sınırlı olsa da kadınlar üst düzey yönetim kademelerine bazı stratejiler uygulayarak ulaşabilmektedirler. Kadınların örgüt içerisinde performanslarını tam olarak kullanabilecekleri kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavanı aşmada farklı stratejiler bulunmaktadır. Kadınların cam tavanı aşma stratejilerini kullanmasının cam tavanı kırarak, kariyer ilerletmesinde etkili olduğu birçok çalışmada saptanmıştır (Yoğun Erçen 2008: 32).

Cam tavanı kırmayı başaran her kadın, aslında ardından geleceklere de yardım etmiş sayılmalıdır. Çünkü artık geriden gelenler için çatlamış tavanı kırmak daha kolay olacaktır. Cherian (1993: 31) cam tavanı kırmak için bazı önerilerde bulunmuştur:

- Zor işlerde tartışmasız bir kapasite göstermeye çalışın.
- Değişen iş ortamı için anlayışınızı geliştirin.
- Şefleriniz ve yöneticileriniz ile işbirliği yapın ve sabırlı olun.
- Karşılıklı saygıyı arttırın ve diğer çalışanlara karşı anlayışınızı geliştirin.

Cherian (1993: 31) kadınlara ve azınlıklara sunduğu bu tavsiyelerin yanı sıra işverene ve örgüte de tavsiyelerde bulunmuştur. Bunlar: liderler ve yöneticileri eğitim programlarına gönderme, kadınların medeni haklarını korumaya çalışma ve yurttaşlık sorumluluklarını yerine getirmesine izin verme tavsiyeleridir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek derlenen cam tavanı aşma stratejileri Tablo 5’ de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5: Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Stratejiler

Bireysel Stratejiler	Örgütsel Stratejiler
<ul style="list-style-type: none">• Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi• Mentordan Yardım Alma Stratejisi• Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi• Yüksek Performans Gösterme Stratejisi• Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi	<ul style="list-style-type: none">• Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi• Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi• Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi• Aile Dostu İşyeri ve Esneklik• Pozitif Ayrımcılık

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 5’de yer alan engelleri aşmak ve hedeflenen pozisyona ulaşmak için son yıllarda kadınların uyguladıkları stratejilerin sayısı da, bu alanda yapılan çalışmalar da artmıştır. Kişisel anlamda cam tavanı ortadan kaldıracak ve tepe yönetimine çıkmayı kolaylaştıracak merdivenlere ulaşmak için uygulanabilecek en önemli stratejiler, yüksek performans göstermek, mesleki eğitim ve kariyer gelişim programlarına katılma, sosyal ilişkileri geliştirme ve mentora sahip olmaktır (Yoğun Erçen, 2008: 29-43). Bunların dışında örgütsel anlamda uygulanabilecek stratejiler ise, pozitif ayrımcılık, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme, aile dostu işyeri politikaları ve esneklik sağlama olarak sıralanabilir (Akdöl, 2009: 78-84).

1.7.1 Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler

Bireyin kariyer sürecini yavaşlatan ve hatta yükselmesini engelleyen bir sorun haline gelen cam tavanı aşmada bireysel stratejilerinin önemi çok büyüktür. Nitekim hedeflediği pozisyon içi kendini geliştiren ve önüne çıkan engellere karşı pes etmeyen birey bu engeli aşabilir.

2.3.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Varlığı kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmiş olan cam tavan sendromunu aşmanın en etkili yöntemi iyi bir eğitim almaktır. Çalıştığı konum için yeterli eğitimi alarak kendisini geliştiren birey cam tavana karşı daha dirençli olabilmektedir.

Lewis ve Fagenson (1995: 40) kadınların katılabileceği üç tür geliştirme programının var olduğunu söylemektedir. Bunlardan ilki sadece kadınlara yönelik, kadınların genellikle erkeklere göre eksik oldukları düşünülen konularda gelişmelerini sağlamak için tasarlanmış programlardır. Karar alma, iletişim, koçluk, çatışma çözümü gibi liderlikle ve yönetimle ilgili temel konuları kapsayan bu programlar, kadınların yeteneklerini geliştirmek açısından verimlidir. Ayrıca kadınların deneyimlerini paylaşacakları, sorunlarını tartışacakları ve destek mekanizmaları geliştirebilecekleri bir alan olabilmesi nedeniyle de faydalıdır. Ancak araştırmalara göre, sadece kadınlara yönelik gelişim programları, kadınların erkek egemen yönetim kademelerinden izole edilmesine katkıda bulunmaktadır.

Ücreti daha iyi ve içeriği daha yüksek olan işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Bu nedenle eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir. (Yoğun Erçen, 2008: 33)

Mesleki eğitim programları, yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en belirgin avantajı, kadının eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile bir erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Bu programın başka bir avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının bu eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır (Sezen, 2008: 33-34).

Her iki cinsiyeti de içeren eğitimlerin en bilinen kısıtı, kadının asıl eksik olduğu konuların üzerine yoğunlaşmaması ve kadınların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadan eğitimin tamamlanmasıdır. Bir başka kısıt da, bu programlara kadınların erkeklerle eşit oranda katılmasının, yönetimde de erkeklerle eşit yer aldığı yanlış görüntüsünü doğurmasıdır. Ancak, kadınların, eğitim programlarına erkeklerle eşit katılması ayrımcılığı önlemeye yetmemektedir. Yeteri kadar eğitim almasına rağmen, bir erkek aday rakibi ile karşı karşıya kaldığında kadın hala ayrımcılığa uğramaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 34-35). Bu da iyi bir eğitim almanın cam tavan için etkili fakat tek başına yeterli bir strateji olmadığını göstermektedir.

1.7.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentor'un sözlük anlamı, "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz" dur (Sezen, 2008: 35). Mentorluk ise, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Ceylan, 2004).

Cam tavan engellerini aşmada en önemli strateji kadınları katılımcılığa teşvik eden mentorluk hizmetleridir. Katılımcılığı teşvik edecek bir rehberlik için şunlar yapılmalıdır (Lockwood, 2004):

- Çalışanlar ve yöneticiler için ‘yönetimde çeşitlilik ve katılımcılık’ konusunda bir program oluşturulmalı ve bu konuda rehberlik verilmelidir.
- Kurumun halkla ilişkiler, tanıtım ve marka yönetimi faaliyetlerinde kadınların katılımı sağlanmalıdır.
- Yönetime vekâlet edebilecek kadınlardan oluşan bir liste hazırlanmalıdır.
- Kadınların sahip oldukları mevkiileri korumaları ve geliştirmeleri konusunda programlar oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

Mentordan yardım alma stratejisinin temelinde, tecrübeli, işinde ustalaşmış kişilerle usta-çırak ilişkisi çerçevesinde deneyimlerinden faydalanmak yer almaktadır. Bu sürecin özünde ustanın çırağı yetiştirmesi ve yol göstermesi bulunmaktadır. Mentor ilişkisine ait bazı özelliklerde, ilişkinin aktif olması yardımı amaçlaması, öğretmeyi ve öğrenmeyi içermesi, samimi bir şekilde rehber olunması gibi davranışlar yer almaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 50).

Kadınlar etkin bir mentorla çalıştıklarında öncelikle uzun dönem amaçlarını tanımlamada ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar. Etkili bir mentor ayrıca yol gösterdiği kadına kariyer gelişiminde güçlü bir kişisel ilgi göstererek onu cesaretlendirebilmekte, bir rol model olarak ona ilham verebilmektedir. Tüm bunların ötesinde etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar yaratabilmesidir. Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ve mentorlu olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini belirtmektedirler. Ayrıca mentorla çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Akdöl, 2009: 77).

İnsanlar çalıştıkları iş yerinde daha iyisini yapabilmeleri için işi öğretebilecek, püf noktalarını aktarabilecek kişilere ihtiyaç duyarlar. İşletmelerde erkekler arasında doğal yolla gelişen iletişim ağından çoğu zaman kadın çalışanların faydalanamamasının nedenleri arasında, erkeklerle çok samimi ilişkiler kurmamaları gerektiği, erkeklerin kadınların başarılı olabileceklerini inanmamalarından kaynaklı yardım etmeme isteği, erkeklerin samimi ortamlarına kadınların girmelerini istemeyişleri gösterilebilir. Mentor desteğinde yine kadının cam tavan engeline takıldığı görülmektedir. Haklı olarak kadın erkek çalışanla iki erkeğin olabileceği kadar samimi olmak istemeyebilecektir (Jhangrov, 2012: 45).

Kadın yöneticiler mentor desteği alabilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk programlarına katılabilmektedirler. Örneğin, Procter&Gamble ve Nynex gibi

şirketler biçimsel mentorluk programları oluşturarak, kadın çalışanlarına kariyer planlamada ve yönetsel yeteneklerini geliştirmede yardımcı olmaktadır. Örgütlerinde biçimsel mentorluk programları düzenlenmeyen kadınlar, biçimsel olmayan mentorluk programlarına başvurabilirler. Ancak Lewis ve Fagenson biçimsel olmayan mentorluk programlarının kadınların üst yönetime yükselmesine yardımcı olduğunu belirtmekle beraber; biçimsel programların genellikle daha etkin olduğunu vurgulamaktadırlar (Lewis ve Fagenson'dan aktaran Gülbay, 2012: 74).

1.7.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Örgüt içerisinde sosyal ilişki geliştirmek erkek egemen iş dünyasındaki kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, iş dünyasında kabul gören davranış ve üslupların farkına varmakta ve bu farkındalıkları sayesinde kariyer gelişimlerinde önemli aşamalar kaydedebilmektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Ragins ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları çalışma, kariyer ilerletmede meslektaşlarla sosyal bağlar kurmanın önemli bir etken olduğunu ortaya konmuştur. Kadınların yoğun olarak kullandığı bir diğer strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Aslında kadın yönetici adaylarının, kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı olmaktadır. Kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının yalnız doğrudan değil dolaylı faydaları da söz konusudur (Yoğun Erçen 2008: 40).

Çalışma yaşamında kurum içi veya işletme içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkeğin egemen olduğu iş dünyasına kadının adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Gelişen bu ilişkiler sayesinde, kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçimlerinin farkına vararak kariyerlerini daha kolay ilerletebilmektedirler (Yoğun Erçen, 2008: 52). Cinsiyet temelli engeller arasında yer alan kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından farkına varılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda kadınların erkek ilişki ağlarından uzak durması, kariyer ilerletmenin önündeki önemli engellerden biridir (Lockwood, 2004:1-10).

Sosyal iletişim ağlarından dışlanmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 119). Bu dışlanmışlık durumu nedeniyle kadın çalışanlar birçok kariyer fırsatından haberdar olamamaktadır.

Erkek egemen iş yerlerinde kadınların sosyal ilişki geliştirmesi pek de kolay bir süreç değildir. Erkeklerin arasındaki gelişen iletişim ağına dâhil olabilmeleri çok zordur. Ya erkek gibi davranıp bu sosyal ağa katılmaları gerekmekte, ya da sosyal ilişkisinde başarılı olmak için stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bunları yaparken de

çalıştığı ortamdaki insanları rahatsız etmeyecek stratejiler belirlemek gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar (Jhangirov, 2012: 47).

1.7.1.4.Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadınların cam tavan engelini aşmak için en sık kullandıkları stratejidir ve genel olarak; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenek geliştirmek olmak üzere üç temel husustan oluşmaktadır. Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğu, Lockwood'un (2004) çalışmasında da belirtilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004), kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği, daha iyi performans sergileyebileceği bir iş bulma arayışına işaret etmiştir. Ayrıca kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Kadınların çalıştıkları örgütlerde farklı bölümlerde çalışarak deneyim kazanmaları da üst yönetime yükselmelerini avantaj sağlayabilmektedir (Taşkın, Çetin, 2012: 24).

Erçen'in (2008) Financial Times Europe 500'e giren 11 büyük ölçekli Türk işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmasında, kadınların ulaştıkları terfi sayısı ile kariyer ilerletme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı varsayımını değerlendirmiştir. En az bir kere terfi etmiş, %64,3'ü üniversite mezunu olan. Genelde orta kademede toplanmış 196 kadın çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Türkiye'de kadın çalışanlar için en etkili kariyer geliştirme stratejisi bu çalışmada, yüksek performans gösterme stratejisi olarak belirlenmiş ve kariyer ilerletme arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma ile saptanan bir diğer bulgu, mentor geliştirme stratejisinin daha çok kurumsal uygulamalara sahip, daha büyük organizasyonlar için geçerli olduğudur (Erçen, 2008: 68-102).

Ragins, Townsend ve Mattis (1998) tarafından Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticilerle yapılan çalışmada, kadınların sürekli yüksek performans sergilemek için iki yola başvurdukları ortaya konmaktadır. Bu yollardan ilki "diğerlerinden daha fazla çalışmak", ikincisi ise "kendilerine özel yetenekler ve uzmanlıklar geliştirmektir". Ayrıca 2001 yılında yapılan bir araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %45'i, erkeklerden daha uzun çalıştıklarını belirtmektedirler. Kadınların bu stratejileri kullanarak, yetenek ve performanslarını kanıtlamak istedikleri ve örgütte yeri doldurulamaz bir konum edinmeye çalıştıkları düşünülebilir (Akdöl, 2009: 74).

İşletmelerde yüksek performans gösteren kadın yöneticilere kariyerlerinde daha yüksek pozisyonlara gelebilmeleri için strateji geliştirmek ve onlara hem planlama aşamasında hem de uygulama aşamasında danışmanlık sağlamak gerekmektedir. Bu

nedenle işletmelerde çalışan kadın çalışanların performans değerlendirmeleri ayrıntılı ve düzenli bir biçimde yapılmalıdır (Mayuk, 2013: 66).

Lockwood (2004: 7) çalışmasında kadınları engelleyen gizli ve belirgin bariyerleri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu bariyerleri ev hayatı ve kariyer dengesi kurma, soyutlanma ve yalnızlık, erkeklerin dünyasında kadın olmanın getirdiği farkındalık, erkek ağlarına erişimsizlik, kendini başkalarına kanıtlama zorluğu olarak sıralamıştır. Kadınların bu engelleri aşabilmek için öncelikle sürekli olarak yüksek performans göstermesi gerektiğini, daha sonra ise etkili bir mentor desteği bularak, erkek yöneticilerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir iletişim tarzı geliştirme ihtiyacında olduklarını dile getirmiştir.

Kadın çalışanların birbirleri arasındaki rekabet, erkek çalışanların kendilerini daha yetenekli ve becerikli görmeleri, kadının ev hayatındaki sorumlulukları nedeni ile kadının iş yerinde yeterince donanımlı olamayacağı inancı ve buna benzer bir takım nedenlerden ötürü kadın çalışanlar kariyer yapabilmek için erkek çalışanlara göre daha çok çalışmaktadırlar. Ancak daha çok çalışırlarsa, işlerine daha çok vakit ayırırlarsa, işlerindeki becerilerini artırırlarsa ve bunu üst kademeye ispatlayabilirlerse kariyerlerinde ilerleyebileceklerdir (Jhangirov, 2012: 48)

Bu durum nedeniyle kadınlar her zaman beklentinin üzerinde performans sergileyerek yetkinliklerini kanıtlamaya çalışmaktadırlar.

1.7.1.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi

Kadın yöneticiler iş ve ailesi arasındaki çatışmayı en aza indirmek, iş ve ailedeki verimliliğini arttırmak ve bu yolla üst yönetime yükselmede karşılarına çıkan cam tavan engelini aşmada kişisel yaşamlarından feragat edebilmektedir. Bu stratejide kadın yönetici 4 tür yola başvurmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

- 1- Kadın yönetici aile kurmayı reddedip, kendini kariyerine adamaktadır.
- 2- Az çocuk sahibi olmakta ve sosyal ilişkilerini kısıtlamaktadır.
- 3- Önce çocuklarını büyütmekte sonra iş hayatına girmektedir.
- 4- Çocuk ve aile sorumluluklarını yerine getirirken eş, aile fertleri ya profesyonel yardımcılarından destek almaktadır.

Çetin (2011) yapmış olduğu çalışmada “Rol Çatışmasını Çözme Stratejilerinin” kadın yöneticinin bulunduğu kariyer seviyesi, sahip oldukları çocukların yaşı ve buldukları toplumda kabul görmüş cinsiyet rollerine göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

- **Rol Çatışmasının Ortadan Kaldırılması:** Bu stratejide kadın yönetici, aile kurmayı en baştan reddetmekte, bu sayede rol çatışmasını daha başlamadan ortadan kaldırmaktadır.

Böylece kadın yönetici, toplumun ona yüklemiş olduğu “annelik” ve “eşlik” rolünü en baştan ortadan kaldırmakta ve kendini kariyer hedeflerine adanmaktadır.

- **Rol Çatışmasının En Aza İndirilmesi:** Bu stratejide sahip olunan çocuk sayısını en aza indirmek, sosyal ilişkileri kısıtlamak, kendine daha az vakit ayırmak ve ev işleriyle ilgili beklentileri kısmak yer almaktadır. “Rol Çatışmasının En Aza İndirilmesi Stratejisi”nde kadın yönetici hem aile kurmayı hem de iş hayatında başarılı olmayı hedeflemektedir; ancak iş hayatı da önemlidir ve bu nedenle küçük bir aile kurmakta, en fazla bir çocuk sahibi olmakta ve böylece işine daha fazla vakit ayırmaktadır.
- **Rol Çatışmasının Ertelenmesi:** “Rol Çatışmasının Ertelenmesi” stratejisinde kadın yönetici önce çocuklarını yetiştirmekte ve çocukları yetişkin olduğunda ya da evden ayrıldıktan sonra iş hayatına girmektedir. Bu sayede, çocukları artık kendisine fazla ihtiyaç duymadığından kendisini işine adayabilmektedir (Zamantılı Nayır, 2008:637-638).
- **Rol Paylaşımı:** Rol çatışmasını azaltmaya yönelik stratejilerden biri de eş, diğer aile fertleri veya profesyonel yardımcılardan destek almaktır. Bu stratejisi takip eden kadın yöneticilerin kendilerini işe adanmaları için çocuklarının emin ellerde olduğunu ve ihmal edilmediklerinden emin olmaları gerekmektedir ve bu nedenle bu stratejiyi takip eden kadın yöneticiler çocuk bakımı ve ev işleri konusunda ya aileden (eş, aile büyükleri) ya da dışarıdan profesyonel destek alırlar. Özellikle de her iki ebeveynin de yoğun kariyerleri varsa, çocuk bakımından sürekli olarak sorumlu olan bir eleman gündeme gelmektedir

1.7.2. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler

Cam tavan sendromu tek taraflı bir sorun olmadığı gibi aşılmasında da tek tarafın hakimiyetin yeterli değildir. Nitekim kadınların cam tavanı aşmak için yapması gerekenlerin yanında çalıştığı örgütte de birtakım değişikliklere gidilmelidir. Örgüt bu değişiklikleri hem daha verimli çalışanlar hem de daha başarılı bir kurum olmak adına gerçekleştirmelidir. Çünkü cam tavanın yaşandığı bir ortamda sağlıklı bir çalışma ortamı mümkün olmamaktadır.

1.7.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi

Kadın yöneticilerin ilerlemelerine uygun bir örgüt kültürünün varlığı cam tavanı aşmada etkili olacaktır. Bu nedenle örgütler kadın yöneticilerin üst yönetim seviyelerinde ilerlemelerinde karşılarına çıkan cam tavan engelini aşmalarına yardımcı olmak için örgüt kültürlerinde değişimler yaşmalıdır. Fakat örgütler genellikle örgüt kültürünü değiştirmek yerine organizasyonlarındaki eğitimlerle, kadınların erkek kültürüne uyum sağlamasını amaçlamaktadırlar.

Lockwood (2004) örgüt kültürünün oluşumunda ve değişiminde insan kaynakları bölümlerinin önemini vurgulamaktadır. Yazara göre cam tavanı kırmak için örgüt kültüründeki değişim şu süreci içermelidir:

- Örgüt kültürünü test etmek gereklidir. Bunu yapabilmek için, insan kaynakları politikalarının, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kültürünün adil olup olmadığına; kadınların ve erkeklerin kültürü ve uygulamaları nasıl algıladığına, örgütteki politika ve programların güçlü ve zayıf yönlerine bakılmalıdır.
- Örgüt değişimi başlatmak ve çalışanlar arasında bunu teşvik etmek gerekmektedir.
- Kariyer gelişiminde kadınlar eğitilmeli ve desteklenmelidir.
- Örgütteki değişimi ölçmek için örgüt kültürü yeniden test edilmelidir.

1.7.2.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik

Esnek çalışma iş ve aile yaşamının uyumlaştırılmasıyla daha fazla kadının örgütte kalmasını sağlarken, kuralsızlaştırmaya ve kazanılmış kanuni ve sosyal hakların (ücret, sosyal yardım, ücretli izin, sosyal güvenlik, kıdem tazminatı, sendika üyeliği, toplu iş sözleşmesi hakkı vb.) kaybına yol açabileceği görüşüyle eleştirilmektedir. Bu nedenle esnek çalışma olanakları güvenceli esneklik kapsamında sağlanmalıdır. Bunun için İş Kanunu'na giren esnek çalışma uygulamalarının sosyal güvenlik boyutu sağlam temellere oturtulmalıdır (Üner, 2008: 24-25).

Kadınların çalışması örgütlerin yüksek potansiyele sahip kadınları belirlemek ve onlara yardım etmek için iş ve aile rollerini uyumlaştırıcı politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu soruna yönelik birçok ülkede, işyerinde gündüz çocuk bakım merkezlerinin (kreşlerin) kurulması, çocuk ve evlilik yardımlarının sağlanması, doğum, ebeveynlik ve aile izinlerinin yasallaştırılması, esnek çalışma programları gibi politikalar geliştirildiği gözlenmektedir (Kaya, 2009: 87). Bu uygulamalar çalışanların tüm kariyerleri boyunca, iş ve yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmakta; yetenekli çalışanların işe alım ve yükselme süreçlerinde desteklenmesini, aile sorumlulukları nedeniyle örgütten ayrılmak istediklerinde elde tutulmalarını sağlamaktadır (Akdöl, 2009: 81). Kadınların esnek çalışmaya yönelmeleri çalışma saatlerini azaltmaktan çok, çalıştıkları saatleri kendilerinin kontrol etmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar genelde terfi etmede sorun yaşayacakları düşüncesiyle esnek çalışma saatlerinden yararlanmak istememektedirler. Bu nedenle işletmeler kadın çalışanları esnek çalışma saatlerinin yükselmeyi engellemeyeceğine inandırmalıdır. Kadınların esnek çalışma saatleri konusundaki fikirleri değiştirilmeye çalışılırken, terfi etmede önlerinin kesilmeyeceği ancak terfi süresinin gecikebileceği anlatılmalıdır (Akdöl, 2009: 82).

Sonuç olarak aile dostu işyeri programları hazırlamak şirketlerin yüksek potansiyele sahip kadınları belirlemek ve onlara yardım etmek için uygulayabileceği önemli bir stratejidir. Bu programlar kapsamında esnek çalışma saatleri, evden bağlantı kurarak çalışma, çocuk bakımına destek gibi uygulamalar yer almaktadır. Ayrıca hamilelik dönemiyle, çocuk ve yaşlı bakımıyla ilgili destekleyici politikaları içeren uygulamalar da aile dostu işyeri gündemini oluşturmaktadır. Bu uygulamalar çalışanların tüm

kariyerleri boyunca, iş ve yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmakla birlikte, yetenekli çalışanların işe alım ve yükselme süreçlerinde desteklenmesini, aile sorumlulukları nedeniyle örgütten ayrılmak istediklerinde elde tutulmalarını sağlamaktadır. Nitekim bu uygulamalar sadece kadınlar için değil, örgütteki kadın-erkek tüm çalışanlar için faydalı olabilmektedir.

1.7.2.3. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi

Kariyer geliştirme ve izleme programları, öncelikle kariyer yapma konusunda istekli ve iyi bir kariyer yapabileceği konusunda potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunulmaktadır. Yönetici adayı kadınların kariyer geliştirme programına katılması hem onların kariyer yapmaya teşvik etmekte hem de onlara ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanmalarını sağlamaktadır. Bu durum kadın çalışanlara üst yönetim kademelerine yükselmelerinde fırsatlar verilerek, cam tavanın kırılmasında etkili olmaktadır.

Bu bağlamda, aslında ilerleme potansiyeli olan kadın yönetici adayların, işletme tarafından sağlanacak eğitim ve beceri geliştirme programları sayesinde şirketten ayrılması da önlenmektedir. Böylece işletme hem yönetici adayı olan kadın çalışanını kaybetmemekte hem de çalışanından daha yüksek verim alabilmektedir (Lockwood, 2004). Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasında, sık kullanılan kariyer ilerletme stratejileri arasında bilgi ve beceri geliştirme eğitimleri yer almaktadır. İşletmelerin bu tip bilgi ve becerileri sağlamada, kadınlara da fırsat vermesi, cam tavanın kırılmasında etkili olacaktır.

Kariyer geliştirme programları işletmedeki yönetici potansiyeline sahip çalışanların değerlendirilmesi bakımından faydalı olabilmektedir. Yine işletme çalışanın programlardan faydalanarak tepe yönetime çıkması işletme çalışanlarını kariyer yapmaya yönelik teşvik edici bir unsur olabilmesi bakımından önem arz edebilmektedir (Sezen, 2008: 34).

Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Programların kadının kariyer yaşamındaki olumlu etkileri Lewis ve Fagenson (2004) tarafından da teyit edilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004) da kadının kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim eksikliğine vurgu yapmaktadır. Programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirme şansı da artacaktır. Eğitimler sırasında olası mentor adayı ile ilişki geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerletmesi daha kolay olacaktır (Yoğun Erçen 2008: 41) .

1.7.2.4. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi

Sosyal haklar kapsamında genel olarak sendikal örgütlenme hakkı, sosyal güvenlik hakları, kadın çalışanlar analık ve doğum izni gibi yasal izinlerini kullanabilme yer

almaktadır. BM'nin en önemli belgelerinden biri olan İnsan Hakları Bildirgesi'nde "Herkesin, menfaatlerinin korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır" ibaresi yer alarak herhangi bir ayırım yapılmadan, herkes sendika özgürlüğü bakımından eşit sayılmıştır (Çetin, 2011: 107).

Sendikalar kadın yöneticilerin, üst yönetim kademelerine yükselmelerinde karşılıklarına gelen cam tavan engeline karşı kendi başlarına başa çıkmada aciz kaldıkları durumlarda hem yasaları arkalarına alarak hem de örgüt üzerinde kurabilecekleri kuvvetli baskılarla onlara destek olabilecektir. Ayrıca sendikalar örgütler üzerindeki yetkinlikleriyle üst kademelerdeki yöneticileri kadın çalışanların analık ve doğum izni gibi özel izin ve hakları hakkında haberdar ederek ve onlar da çalışanlarına bu hakların kullanılmasında kolaylık sağlarlar. Ayrıca örgütler kadın ve erkekler arasında sosyal güvenlik konusunda işlem eşitliği sağlamalıdır. Özellikle aynı kademelerde görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin ücretlerinde eşitlik sağlanmalıdır.

1.7.2.5. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık, ekonomik, sosyal ve politik alanlardan doğuştan taşıdıkları özellikler nedeniyle dışlanmış gruplara, dışlanma sebeplerine göre farklı haklar ve öncelikler vererek, mevcut durumu iyileştirmeye ve uzun vadede eşitliği sağlamaya yönelik politikaları işaret eden bir kavramdır (Yalım, 2005: 275). Ayrımcılık, negatif ve pozitif ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılır. Negatif ayrımcılık bir grup aleyhine yapılan muamele, pozitif ayrımcılık bir grup lehine yapılan muamele anlamındadır. Pozitif ve negatif ayrımcılık kadınlara ve erkeklere yönelik yapılan farklı farklı ayrımcılıktır. Bu ayrımcılık unsurları kadına karşı gösterilen ve onların sorunlarla baş başa bırakan iki kavramdır (Gülbay, 2012: 37).

Cam tavan engelini aşma stratejilerini her ne kadar kadın çalışanlar uygulamaya çalışsa da organizasyonlara da önemli görevler düşmektedir. Organizasyonlarca mevcut sistemin dengeye gelebilmesi için bir süre pozitif ayrımcılık yapılması cam tavan engelini aşma stratejileri arasında sayılabilir (Jahangrov, 2012: 429).

İş yerinde toplumsal cinsiyet temelli dikey ayrışmaların önlenmesi için kadınlara ve erkeklere karşı her aşamada eşit muamele ilkesi önemlidir. Ancak eşit muamele bilinci tüm topluma yerleşmediği ve işyerindeki süreçlere dahil olmadığı durumlarda, özellikle dikey ayrışmayı önlemede kota benzeri pozitif ayrımcılık uygulamaları gerekli olabilmektedir. Kadınlara karşı bir dikey ayrımcılık türü olarak cam tavanı da, pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla aşabilmek mümkün gözükmemektedir. (TÜSİAD, 2000: 183-184.)

Sonuç olarak cam tavanı aşmak için örgütlerin pozitif ayrımcılık yapması, bir iş için uygun olan iki kişi arasında seçim yaparken daha az temsil edileni seçmesi gerektiği belirtilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, İK yöneticilerinin cam tavanı ortaya çıkaran unsurlar ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma da aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Cam tavan sendromuna neden olan faktörler nelerdir?
- Cam tavan sendromunu önlemeye yönelik olarak ne tür stratejiler uygulanabilir?
- Kadın ve erkek insan kaynakları yöneticilerinin cam tavan sendromuna bakış açıları nelerdir. Bakış açıları arasında fark var mıdır?

Görüşmeler sonucu alınan cevapların literatürle örtüşen ve çelişen kısımları belirlenerek kadın ve erkek İKY'nin cam tavana bakış açıları arasındaki farklar kıyaslanacaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

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

Bu çalışma cam tavanın kadın ve erkek çalışanlar üzerindeki etkilerine ayrı ayrı değindiği için konuyu daha geniş bir boyutta irdelemektedir. Bu anlamda literatüre bir katkı sağlaması beklenmektedir.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; açıklama, anlama ve yorumlama içeren bir araştırma yöntemidir. “Niçin” sorusuna cevap aranan

bir yöntem olan nitel araştırma yöntemi dinamik süreçler içermektedir (Lichtman, 2006). Bu süreçler bir araştırma için tek bir yolun olmadığını bir çok yolun olduğunu ve sonuca ulaşmak için en iyi sonuca ulaşılan yolun tercih edilmesi gerektiğini belirtir. Dolayısıyla nitel araştırma neden sonuç ilişkisinden önce araştırılan konu ile ilgili olarak nasıl ve niçin sorularına cevap arar.

İK yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda kendi veya çalışanları üzerinde deneyimledikleri cam tavan sendromu bulgularını, bu bulgulara neden olan faktörleri ve cam tavanı aşma stratejilerini belirlemeye yönelik görüşmeler yaparak yorumlama yoluna gidilmiştir. Bu nedenle nitel araştırma yaklaşımı bu araştırmanın yöntemini oluşturmaktadır.

2.3.1. Araştırma Deseni

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

2.3.2. Verilerin Toplanması

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

1. Cam tavan sendromu hakkında neler düşünüyorsunuz?
2. Cam tavan sendromuna yol açan etmenler sizce nelerdir?
3. Cam tavan sendromunun oluşumunda sizce toplumun nasıl bir etkisi olabilir?

4. Cam tavan sendromu kadın çalışanların yaşadığı bir sorun olarak literatürde yer bulmuştur. Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
5. Cam tavanı aşmak için örgüte düşen görevler nelerdir?
6. Kariyer ilerlemelerinde çalışanların önündeki engeller nelerdir?
7. Kadın çalışanların aile içi sorumlulukları yönetim kademelerine ilerlemelerinde bir engel teşkil etmekte midir?
8. Cam tavanı aşmada bireyin uygulayabileceği stratejiler hakkında ne düşünüyorsunuz?
9. Bulduğunuz konuma yükselirken engeller veya zorluklarla karşılaştınız mı? Karşılaştığınız sorunlara örnekler verebilir misiniz?

Araştırmada gönüllülük esasına göre insan kaynakları yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeyi kabul eden insan kaynakları yöneticilerinden randevu alınmıştır. Bilecik İnsan Kaynakları Platformuna üye altısı kadın altısı erkek toplamda 12 İK yöneticisiyle görüşme yapılmış olup, yapılan görüşmelerin beş tanesi ses kayıt cihazı ile kaydedilirken yedi tanesi not alınarak, elde edilmiştir.

2.3.3. Verilerin Analizi

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

2.3.4. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Bilecik ilinde bulunan Bilecik İnsan Kaynakları Platformuna üye İK yöneticileri oluşturmaktadır. Bu anlamda alanında yetkili ve deneyimli olan 12 İK yöneticisi ise örneklem olarak alınmıştır. İK yöneticilerinin çalışanlar ile işe alıp sürecinde başlayan ve kurumda çalıştığı süre boyunca onlarla devam eden bir ilişkileri olması bu konu ile ilgili değişkenleri seçmede büyük rol

oynamıştır. Nitekim çalışanları en iyi gözlemleyebilecek konumda İKY bulunmaktadır. Örneklem seçimi, nitel araştırma modeline uygun olarak belirlenmiştir. Bu anlamda Yıldırım ve Şimşek (2011:114) nitel araştırmanın esnek olduğunu ve örnekleme karar verirken birden fazla örneklemin aynı anda kullanılabilceğini belirtmiştir. Bu anlamda araştırmanın örnekleme belirlenirken amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ve kartopu örnekleme yaklaşımları kullanılmış, örneklemin büyüklüğü belirlenirken de kuramsal örnekleme yaklaşımı esas alınmıştır.

Maksimum çeşitlilik örneklemedeki amaç görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 108). Bu çalışmada İKY nin cam tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşmaya yönelik stratejiler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığı için belli bir sektörde veya bölgede çalışan yöneticilerle değil farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde çalışan yöneticilerin görüşlerine başvurma yöntemine gidilerek çeşitlilik sağlanmıştır.

Maksimum çeşitlilik amaçlanırken katılımcılara ulaşma sürecinde kartopu örnekleme tekniği de kullanılmıştır. Bu yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 111). Bu konuda en çok kimler bilgi sahibi olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz? (Patton, 1987: 55 56) sorularıyla başlayan süreç ilerledikçe yeni isimlere ulaşılır. Bu çalışmada ilk yapılan görüşmeler sonrasında yeni isimlere ulaşılmış, temel olarak çalışmanın katılımcıları diğer katılımcılara yönlendirmişlerdir. Bu durum kartopu örnekleme tekniğini araştırmada kullanmaya olanak sağlamıştır. Gönüllülüğün esas olduğu bu çalışmada tavsiye edilen ve maksimum çeşitlilik ölçütlerine de uyan İK yöneticileriyle temas kurulmuş ve görüşme yapılmıştır. Son olarak örneklem büyüklüğüne karar verme noktasında kuramsal örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda esas olan araştırmacının doyum noktasına ulaşana kadar veri toplamaya devam etmesidir. Bu yaklaşımda araştırmacı veri toplarken örneklemin ne kadar büyük olacağından emin değilse de ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaştığına karar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 115). Araştırma sürecinde yapılan 12 görüşmeden sonra araştırma konusuna ilişkin yeterli derinliğe ve genişliğe ulaşıldığı düşünüldüğünden araştırma 12 katılımcı ile sınırlı tutulmuştur.

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

2.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bulguları mevcut çalışma alanında deneyimli ve yetkili konumda bulunan 12 katılımcı ile sınırlıdır. Araştırmada belirtilen katılımcı sayısı ile araştırma konusu çerçevesinde yeterli derinliğe ve genişliğe ulaşılmıştır. Veriler katılımcıların görüşleri ile sınırlı olup elde edilen sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır.

2.4.ARAŞTIRMA BULGULARI ve ANALİZİ

2.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın çalışma grubuna giren katılımcıların çeşitli demografik değişkenlere göre (cinsiyet, mesleki deneyim, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu) dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Katılımcılar		Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	6	50
	Erkek	6	50
Mesleki Deneyim	5-10 yıl	3	25
	11-15 yıl	5	41,67
	16-20 yıl	1	8,33
	21 yıl üstü	3	25
Medeni Hal	Evli	11	91,67
	Bekar	1	8,33
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Var	10	83,33
	Yok	2	16,67

Tablo 6' ya göre katılımcıların 6'sı kadın (%50), 6'sı erkek (%50) yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların mesleki deneyimine baktığımızda 5-10 yıl arasında deneyime sahip 3 yönetici bulunurken 11-15 yıl arasında 5 yöneticinin mesleki deneyimi bulunmaktadır. 1 yönetici 16-20 yıl aralığı ve 3 yönetici ise 21 yıl üstü mesleki deneyime sahiptir. Ayrıca katılımcılardan 11'i evli, 1'i bekadır. 10 katılımcı çocuk sahibiyken 2 katılımcının çocuğu yoktur.

2.4.2. Katılımcıların Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşleri

Katılımcılara ilk olarak cam tavan hakkında ne düşündükleri sorulmuş ve alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların cam tavan hakkında belirli kavramlar kullandıkları tespit edilmiştir. Tablo 7'de katılımcıların cam tavan hakkındaki görüşleri belirtilmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşleri

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

Cam tavan sendromuna ilişkin katılımcıların en çok kullandığı kavram kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğu şeklindedir. Bunu takiben %33 lük oranla beş katılımcı ise cam tavanın öğrenilmiş çaresizliğe benzediğini belirtmiştir. Özellikle kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmiş olmasına karşın katılımcılardan iki tanesi cam tavan için herkesin yaşayabildiği bir durum ifadesini kullanmıştır. Birer katılımcı ise cam tavan için adı konulmayan engeller ve teorinin pratiğe dönüştürülememesi kavramlarını kullanmıştır.

Kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğunu belirten katılımcılara baktığımızda 3 kadın (İKYk2, İKYk3 İKYk4) ve 3 erkek (İKYe1, İKYe2, İKYe5) katılımcının bu ifadeyi kullandığı görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

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

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

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

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

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

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

Cam tavan hakkındaki görüşleri incelediğimizde en çok kullanılan ifadelerden bir diğeri de %33 ile öğrenilmiş çaresizlik kavramıdır. Çoğunluğu kadın olmak üzere 1 erkek katılımcı (İKYe4) ve 4 de kadın katılımcı (İKYk2, İKYk4, İKYk5, İKYk6) bu ifadeyi kullanmıştır.

“...Cam tavan sendromu biliyorsunuz bir deney yapılmış ve bir yerden sonra bence bu öğrenilmiş çaresizlik. İnsanlar iş yerlerinde genelde çok hevesle başlıyorlar, idealleri oluyor. Fakat sonrasında gerçek hayat pek hayal ettiği gibi olmadığı için bir hayal kırıklığı oluyor. Zaten insan kaynaklarının uğraşması gereken en büyük problemlerden bir tanesi bence bu hayal kırıklıklarını düzeltmek. Bir jenerasyon farkı var biraz burada ailenin yetiştirme tarzı. Okulda verilen geri bildirimlerin önemli olduğunu düşünüyorum. İnsanın okulda biraz gerçek hayata hazırlanıp gelmesi lazım. Üniversitelerin bu anlamda iyi rehberlik yapması gerekiyor. Ve eğer staj imkanı varsa iş yerlerini biraz tanıtmak gerekiyor...” (İKYe4)

“...Özellikle kadınlarla alakalı eş durumu, yaşadığı il, ilçe, konum mutlaka bunlar da önemli bunlara bağlı olarak öğrenilmiş çaresizlik de diyebilirim.(İKYk2)

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

“...Cam Tavan Sendromunu iş hayatında değerlendirdiğimizde; bireyin öz kişiliği ve aynı zamanda hayattaki başarı seviyesini tahmin etmemizde yardımcı olmaktadır. Bu durum dış seslere fazlasıyla kulak veren, üretkenlikten ziyade mevcut koşulların dışına çıkmadan verimlilik sağlamaya çalışan cesaretsiz kişileri keşfetmemizi sağlar. Terfi, bölüm değişikliği gibi eylemlerin gerçekleşmesi için karar sürecinde etkindir. Aynı zamanda sosyal hayatta da duygularımızı besleyen arzu edilene ulaşma isteği, öz güven eksikliğinden kaynaklı bu sendrom ile maalesef imkânsız hale gelir. Sonuç olarak inanç yoksa hedef ve amaç da olmadığından bu model bireyler yetenekleri olsa dahi standart bir yaşamın dışına çıkamamaktadır. Yönelimsel anlamda bir konuda fırsat verilecek ise önceliği, öğrenilmiş çaresizlik ile yaşayan çalışanlarımıza değil başarıya ve imkânsızın aslında imkânsız olmadığına, koşarken yeni keşiflerle yeni başarılarla ulaşan çalışanlara vermeyi tercih ederiz...” (İKYa5)

“...Cam tavan sendromu çalışanların sadece iş yaşamında değil özel yaşamlarında da karşılaştıkları zorluklar, baskılar vs. gibi olumsuzluklar sonucu kendilerine olan inançlarını kaybetmeleri olarak tanımlayabiliriz. Psikolojik açıdan bu tanımlama 'Öğrenilmiş Çaresizlik' olarak yer almaktadır...” (İKYa6)

İKYa6, İKYk4 kodlu katılımcılar ise cam tavanın herkesin yaşayabildiği bir durum olduğunu belirtmiştir.

“...Cam Tavan sendromu özellikle kadın çalışanların cinsiyet nedeniyle kariyerlerinin önünün kesilmesi olarak düşünülen ancak gerçekte cinsiyet ayrımı gözetmeksizin birçok kişinin kendilerine koyduğu bariyerler nedeniyle ilerlemelerini durdurmasıdır. (İKYa6)

“...Yani herkesin de hayatında yaşadığını ve her kesin de kendi o cam tavanını kendisinin oluşturduğunu düşünüyorum...” (İKYa4)

İKYa1, kodlu katılımcı cam tavan için adı konulmayan engeller ifadesini kullanarak görüş belirtmiştir.

“...Cam tavan aslında adı konulmamış ve bireyin kariyer sürecinde daha ileri gitmesini engelleyen faktörler olarak tanımlanabilir...” (İKYa1)

Teorinin pratiğe geçirilmesiyle tavanın ortadan kalkacağını savunan İKYe2 kodlu katılımcı tecrübenin de önemine değinmiştir.

“...Hiçbir cinsiyet ayrımı yapılmadan tüm bireylerin kariyerlerinde yükselebileceklerine inanan birisiyim. Bilgide hiçbir zaman tavan yoktur. Bilgi sonsuza kadar gider. İnsanlar da merdivenleri birer birer çıkıp bölümüyle alakalı en yüksek yere çıkabilir. Ancak bunlar teori ile ve pratik uygulama sonucu tecrübe ile gerçekleşir...” (İKYa2)

Cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerde en çok dikkat çeken durum “öğrenilmiş çaresizlik” kavramını kadın yöneticilerin daha sık kullanmış olmasıdır. Nitekim görüşülen 6 kadın insan kaynakları yöneticisinden 4 tanesi bu kavramı

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

2.4.3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Etmenler Hakkındaki Görüşleri

Günümüzde çalışanların kariyerlerinde büyük bir engel olarak görülen cam tavan sendromunu aşmanın ilk yolu bu sendroma neden olan faktörleri doğru bir şekilde tespit etmektir. Kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğunu belirten katılımcıların cam tavana neden olan bireysel etmenler hakkındaki görüşleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Etmenler Hakkındaki Görüşleri

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

Tablo 8’e göre cam tavan sendromuna neden olan en önemli bireysel etmen özgüven eksikliği olarak tespit edilmiştir. Cam tavanın daha çocukluk döneminde başlayan bir süreç olduğunu belirten İKYe1 kodlu katılımcı bireyin yetişme tarzından kaynaklı olarak kendi kendine engel koyduğunu şu ifadelerle belirtmiştir.

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

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

“...Kişinin öncelikle çocukluğundan gelen şeyler, tamamen bilinçaltında oluşan şeyler bunlar. Yani bir kişiye daha çocukken o yanlış, bunu yaparsam bu şekilde olur gibi söylemlerle ona bir takım bariyerler konuyor. Yani aile hayatında para durumu iyi değilse mesela diyorlar ki bizim için onlara ulaşmak çok uzak diyebiliyorlar ve çocukta ona sahip olmak için çok para gerekir hayal bile

edemediğim tasavvur bile kuramadığım bir nokta bu diye bir şey oluşturuyor kafasında ve bu yargıyı oluşturduktan sonra aşması neredeyse imkânsız noktaya geliyor. Dolayısıyla hani bu çocukluktan itibaren yaşadığı bir şey. İlk deneyimlediği şeylerle de alakalı. Mesela iş hayatında hiç bulunmamış tabi ki iş hayatı hakkında bir yargıda oluşturmuyor çok fazla. Ancak annesinde babasında gördüğü bir takım şeylerle edindiği bir takım bilinçaltına kodladığı bilgilerle bunu oluşturabiliyor. İş hayatına başladıktan sonra her zorluğunda tekrar bununla yüz yüze geliyor. Uğraşüyor uğraşıyor, çabalıyor çabalıyor bir yere gelemiyor ve dolayısıyla o noktada tıkanmış oluyor. Ondan sonrada diyor ki kendine mümkün değil. Mesela bir bayansanız özel sektörde özel bir kuruluştta çalışmanız yüksek yerlere gelmeniz mümkün değil diyerek kapatıyor kendisini ve bitiriyor...’’(İKyk4)

Bireysel etmenler hakkında görüş bildiren diğer katılımcılara baktığımızda İKye2, İKye5, İKye6, İKyk1, ve İKyk2 bireyin kendine güveni ve öz eleştiri yapmanın önemine vurgu yapmıştır.

’’... Bireysel olarak da baktığımızda kişinin kendiyile alakalı bir durum. Çalışma etiği, değerleri veya kendine olan güveni yeterliliği öz eleştiri yani kendini eleştirebiliyor mu, hatalarını görebiliyor mu bunları kapatmak ya da telafi etmek için çaba gösteriyor mu, çalıştığı organizasyona ne kadar bağlı gibi pek çok bireysel faktörde var...’’ (İKye2)

’’...Çalışanlar açısından vizyon eksikliği yani kendilerine inanmamaları güvenmemeleri. Halbuki yapabileceklerini idrak ettiğinde bunu fark ettiğinde kendi kendine hayatını ertelediğini görüyorlar ve bundan sonra da pişmanlık duyuyorlar kendi içinde isteğinin canlı kalması gerekiyor...’’ (İKye5)

’’...Tabi birazda insanın kendisinin azimli olması gerektiğini düşünüyorum. Korkarak içine kapanık olarak ve ya ben bu işi yapamam diye düşünerek bu sendromu aşabileceğini düşünmüyorum. Bu durumu sadece yöneticilere de bırakmamak gerekiyor. Çünkü bu savaş bence kişinin kendi psikolojisine bağlı bir durum...’’ (İKyk2)

’’...Her şeyden önce kişinin kendi yaratmış olduğu bir durumdur. Mücadeleci ve hayatı omuzlamayı becerebilen kişilik yapılarında bu sendromun etkisi hafif olacaktır. Ayrıca toplumsal değerler ve kişilerin kendi kafalarında oluşturduğu paradigmlar. Şirketlerin gelenekleri içerisinde oluşan teamüller de buna dahil edilebilir...’’(İKye6)

Eğitimin öneminden bahseden İKyk1 kodlu katılımcı yeterli bilgi birikimine sahip olmayan çalışanın kendisine de tam güvenemediğini belirtmiştir.

’’...Eğitimden başlıyor. Yeterli bilgi birikimine sahip olmayan birey kendine tam olarak güvenmediği için kariyer sürecinde görünmez dediğimiz bu engellere daha çok takılıyor...’’(İKyk1)

İKYk5 bireyin hayatı boyunca yaşadığı olumsuz deneyimlerin cam tavana neden olduğunu şu ifadelerle belirtmiştir;

“...Bu sorunun cevabı oldukça uzun olmalı ancak kısaca; Hayata başladığımız en baş noktadan itibaren tüm yaşanan duygusal çöküşler, başarısızlık karşısındaki çevre faktörünün tutumu, İlkokul süreci, ilk öğretmen ile iletişim, ailenin güven duygusunu hissettirmesi, tüm bunların üzerine ilk iş hayatı ile başarısız bir yönetici ile çalışma talihsizliği... ”(İKYk5)

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

2.4.4. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Etmenler Hakkındaki Görüşleri

Bireysel faktörlerin önemi yadsınamaz bir gerçek olsa da bireyin içinde bulunduğu kurumun yapısı, uyguladığı insan kaynakları politikaları, çalışanlarına verdiği değer, birlikte çalışılan iş arkadaşları ve daha birçok örgütsel etmen de cam tavana neden olmaktadır. Birey ne kadar ben başarabilirim, kendime güveniyorum dese de bazı durumlarda beklediği fırsatlar örgüt içinde doğmayabilir. Tablo 9’da araştırmaya katılan İKY’nin cam tavana neden olan örgütsel etmenler hakkındaki görüşleri yer almaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Etmenler Hakkındaki Görüşleri

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

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel etmenler ile ilgili 10 katılımcı görüş bildirmiş olup, İKYe2, İKYk1 kodlu katılımcılar kurum yapısı, İKYk2 kodlu katılımcı yönetimin fırsat vermemesi, İKYe3, İKYk1 mentor eksikliği, İKYe1, İKYe3 cinsiyet ayrımcılığı, İKYe4 adam kayırmaca, İKYk1 fırsat eşitliğinin olmayışı, İKYe4 teşvik edici politikaların olmayışı, ve İKYk5 kodlu katılımcı ise çalışma arkadaşlarının cam tavana neden olduğuna dair görüş bildirmiştir. Kurum yapısına ilişkin görüş bildiren İKYe2 kodlu katılımcının görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“...Tabi ki organizasyonel olarak olabilir. Bu çalıştığınız organizasyonla birebir alakalı yapısı ile alakalı organizasyon şeması ile alakalı şirketin kurumsal kimliğiyle alakalı şirketin üretim alanıyla alakalı üretim faaliyetleriyle veya hangi sektörde olduğuyla da alakalı. Dolayısıyla organizasyonel olarak pek çok faktör olabilir...”(İKYe2)

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

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

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

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

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

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

“...En büyük etmen yaratıcılığı kaybediyorsunuz. Fikirler azalıyor. İnsanlar geliyor rutine alışıyor. Hayat uzun bir maraton tek düze bir düzen oluşturuyoruz çalışma ortamında rahat bir ortam kuruyorsunuz. Kendi kişisel bir alan oluşturuyorsunuz. Rutine devam etmeye meyilli oluyor insanlar en büyük sıkıntı burada. Mesela Türkiye’de işler bir yerde iyi tanıdıklarınız varsa önünüz daha açık oluyor. İş görüşmesine gittiğinizde fiziki olarak daha güzel/yakışıklıysanız bir sıfır önde başlıyorsunuz. Bu tam olarak cam tavan sendromuyla değil hayattaki Türkiye’deki eşitsizlikle alakalı bir şey. Siz örgüt içinde birileri daha

etkin olduğunda geri planda kalıp kendi kabuğunuza çekilebiliyorsunuz. Size verilen bir görev varsa o alanda takılmaya başlıyorsunuz. Ama idealleriniz varsa ya da inatçıysanız ekonomik olarak biraz daha iyiyse başka yerlerde iş aramaya başlıyorsunuz. Ama gittiğiniz her yerde benzer şeyler yaşanıyor. Çabalamanız gerekiyor. Pes etmemeniz gerekiyor...’’(İKYe4)

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

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

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

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

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

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

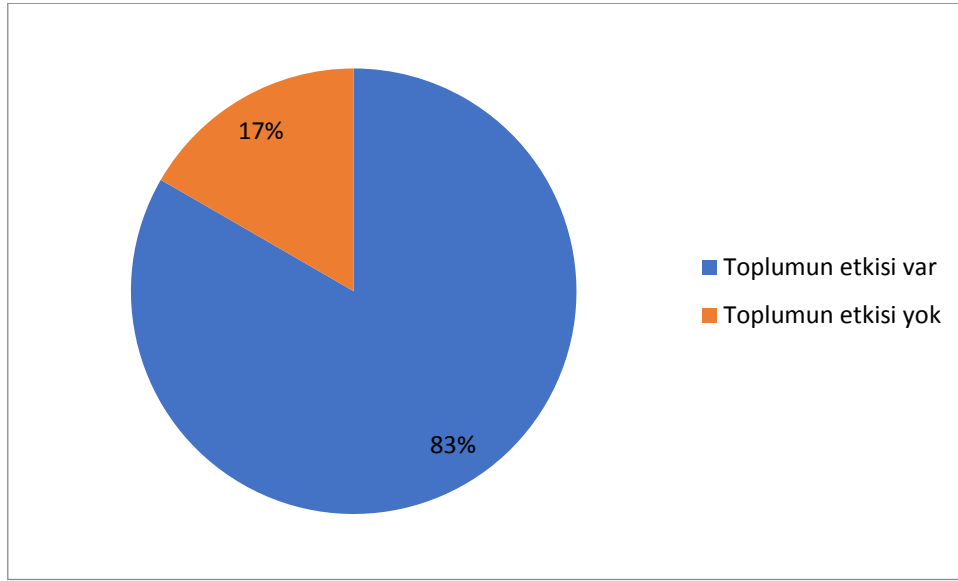
’’...Ama örgütsel faktörlerin dışında bence bireysel faktörler sanki biraz daha ön planda çünkü tek bir organizasyon yapısı yok çalıştığımız organizasyonu beğenmeye bilirsiniz. Size daha uygun, hedeflerinize, kariyer hedeflerinize daha uygun yapılanmalar örgütlenmeler de olabilir. Eğer sizde bu istek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

2.4.5. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Etmenler Hakkındaki Görüşleri

Türkiye gibi gelenekçi yapıya sahip bir toplumda özellikle kadın ve erkek için biçilmiş roller bulunmaktadır. Erkeğin iş hayatında olması, evi geçindiren konumda

olması kadının ise ev işi ve çocuk bakmakla yükümlü olduğu algısı artık kalıplaşmış değer yargılarımız haline gelmiştir. Cam tavan sendromunun oluşumunda toplumun etkisini tespit etmek adına katılımcıların görüşleri alınmış, Şekil 5 de yüzdelik olarak gösterilmiştir.

Grafik 1: Katılımcıların Cam Tavan Sendromunun Oluşumunda Toplumun Etkisi Hakkındaki Görüşleri:



Grafik 1'e göre katılımcılardan 10 tanesi (%83) cam tavanın oluşumunda toplumun etkisi olduğunu belirtirken 2 katılımcı (%17) toplumun bir etkisi olmadığını belirtmiştir. İKYe4, İKYk5 kodlu katılımcılar toplumun etkisi olmadığını aşağıdaki ifadelerle bildirmiştir.

"...Toplum sosyolojik bir şey. Ben bireyin yöneticilerle alakalı olduğunu düşünüyorum size yaklaşım tarzı. Kendinizi orada değerli hissediyor musunuz? Yen'i bir şeyler koymak istiyorsunuz yöneticiniz? Örneğin eğitim konusunda bir şey koymak istiyorsunuz bütçe kısıtlı diyor. İsteğiniz köreliyor. Toplumdaki şeyler farklı..." (İKYe4). Görüşüyle toplumdan ziyade örgüt, örgüt politikaları ve yönetimin çalışanlara fırsat vermesinin daha etkili olduğunu belirtmiştir.

"...Bu durum tamamen toplumsal bir durum değil kişinin öz benliği ile savaşıması ve pes etmesi olduğunu düşünüyorum. Kişilerin kendini geliştirmediği için yakalanan bir hastalık. Yaşanacak cam tavan sendromunun tek engeli eğitilmiş bir çevre ve eğitilmiş aileye doğan bireyler olacaktır..." (İKYk5)

Cam tavanının oluşumunda toplumun etkisi olduğunu belirten 10 katılımcının ifadeleri aşağıda yer almaktadır. İKYe2 çalışan bireylerin de toplumun bir parçası olduğunu, soyutlanamayacağını belirtmiştir.

“...Toplumun etkisi tabiki var. Neden çünkü sonuçta organizasyonda çalışan bireyler olarak toplumun bir parçasısınız zaten. Toplumdan kendinizi soyutlayamazsınız ki...” (İKYe2)

İKYe3, İKYe5, İKYk1, İKYk2, İKYk3, İKYk6 kodlu katılımcılar toplumun etkisini ifade ederken özellikle kadın çalışanlar üzerinden görüş bildirmişlerdir. Toplumdaki kadın algısı ve kadına yüklenen rollerin cam tavana neden olan toplumsal etmenlerin başında geldiğini belirtmişlerdir.

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

“...Türkiye’den bahsederek evet en büyük 1. Sıkıntı kadın ve erkek konusunda sıkıntı var. Ama biz bunu kendi firmamıza indirgediğimizde genelde böyle bir problem var. Biz tepe yöneticilerde %50’yiz. Yarıları kadın çalışan, yarıları erkek çalışan. Aşağı inip genele baktığımızda da bizdeki oran %36 kendi sektörümüz (mobilya) üzerinde bu oran %20 lerde. Türkiye geneline baktığımızda bu oran daha da düşüyor. Biz bu konuda biraz daha iyi konumdayız...” (İKYe5)

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

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

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

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

“...Tabi ki yani mesela çok çalışmak gerekir. Bir şeylere ulaşmak için çok çalışmak gerekir veya para konusunda düşünürsek para sahibi olumca yalnız işlere yapabilirsin. Para o kadar da iyi bir şey değildir gibi söylemler alabilir ve bu toplumsal bir takım laflardan ve yargılardan kaynaklıdır. Ve birçok kişinin bilinçaltına yerleşir. Mesela çok küçük laflar bile böyle. Mesela çok muhabbet tez ayrılık getirir. Bu da bence bir tavan bir ön yargı. Öyle bir şey neden olsun. Özellikle erkekler şöyle yetişiyor çok aydın bir erkek de olsa belli eğitimlerden de geçse kendi kabuğunu mümkün olduğunca kırsa da. Şöyle bir şey kodluyor. Mesela annesi çalışan bir bayansa bile yemek yapma durumunda kadın yemek yapar, Veya işte üzerinden çıkardığı kullandığı birşeyleri ortalıkta bırakıyor çünkü o onları ortalıkta bıraktığının yanlış olduğunu biliyor ama çocukluğu boyunca annesi onun arkasından toplamıştır veya o onları görmemiştir bile nasıl toplandığını. Ertesi gün okula gitmiştir ve işte o bıraktığı bardak ne biliyim kıyafetleri ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla kendi yetişkin olup evelendiğinde evine geldiğinde ne oluyor şunları görüyor. Kadın bunları yapmak durumunda gibi görülebiliyor. Ve bunlar kendisi kabul etmese de eşiyile konuştuğunda diyor ki tabi ki bende ona yardım edeceğim tabi ki onları yapmak zorunda değil Ama bilinçaltında şöyle bir şey oluşuyor. Niye bu ev bu halde niye bu ev toplu değil falan şeklinde bazen onları yadırgıyor. Kendi bile tanımlamıyor veya işte iş ortamında çok fazla vardır erkek iş çıkışında bir yerlere giderler Bi yemektir b, sohbet ortamına girerler ve genelde bu iş çıkışı doğaçlama gerçekleşir. Bu ortama orada çalışan bir bayan planlı programlı değilse dahil olmaz. Erkeklerin genelde doğaçlama gerçekleşir. Ve orda tabi ki iş ortamından kişiler olduğu için bir iş sohbeti de gerçekleşir. Ve bayan o ortamın dışındadır direk mesela. Öyle çok böyle şeyler yaşarsınız ki bayanlar bi yerde öyle kısıtlanır, kısıtlanır ve neredeyse kendisini göstermesine fırsat bile ve fikrini ortaya koymasına fırsat bile doğmaz. Çünkü orda konuşulmuştur o bir fikir çıkmıştır. Sonra bu konu iş yerindeki toplantı gündemine taşınsa bile herkesin kafasında bir şey şekillenmiştir. Bile. Bayanın bunu aşması tekrar bu süreçten geçmesi zordur. Bunun dışında birçok şey var. Bayan yöneticiyi kabul etmek çok fazla erkekler için bir tavan bence yani ancak bayanın çok çaba sarf etmesiyle kendisini çok fazla kabullendirmesi gerekiyor...”(İKYk4)

“...Cam tavan sendromunu kadınlar açısından gözlemlersek evet toplumun etkisinden söz edilebilir. Kadın kısmı evde oturur, elinin hamuru ile erkek işine karışma vb. gibi değişimlerimiz ülkemizde kalıplaşmış bakış açısını gösteren en güzel örnektir...”(İKYk6)

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

2.4.6. Katılımcıların Cam Tavanın Kadına Yönelik Bir Kariyer Engeli Olarak Görülmesi Hakkındaki Görüşleri

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin cam tavanın kadına özgü bir kariyer engeli olarak görülmesi hakkındaki görüşlerini tespit etmek adına sorulan soruda Tablo 10' daki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 10: Katılımcıların Cam Tavanın Kadına Yönelik Bir Kariyer Engeli Olarak Görülmesi Hakkındaki Görüşleri

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

Tablo 10'u incelediğimizde %42 lik oranla katılımcıların (İKYe1, İKYk3, İKYk1, İKYe6, İKYe3) cam tavan için sadece kadına özgü değil ifadesini kullandıkları görülmektedir. Bu sonuç araştırmamızın varsayımını destekler nitelikte bir bulgu olmuştur.

İKYk5 kodlu katılımcı kadının daha duygusal olması, İKYk6 yeterli kadın istihdamının olmaması, İKYk3, İKYe2 Cinsiyet ayrımı, İKYk2, İKYe4 toplumun kadına karşı ön yargısı , İKYk2 çoklu rol üstlenme, İKYe1, İKYk3, İKYk1, İKYe6, İKYe3 kodlu katılımcılar ise Sadece kadınlara özgü olmadığını belirtmiştir.

Cam tavanın sadece kadınlara özgü bir kariyer engeli olmadığını belirten katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“...Sadece kadınlar değil bence cam tavan sendromuna maruz kalan insanlar. Geleneksel yollardan kariyer surecine devam etmemiş insanlar içinde geçerli. Örneğin; bir fabrikada yönetici olmak istiyorsan mühendis olmak zorundasın. Mühendis dışında olursan önüne engeller çıkabiliyor. Sen çok da iyi iş yaparsan bile veya üniversite mezunu olma zorunluluğu var. Halbuki işçilikten başlayıp usta başlığı ekip şefi bölüm sorumlusu. Sonra yönetici pozisyonuna gelmek. Örnekleri de var. Ama maalesef bunlarda standart kariyer yolculuğunda tercih edilen yöntemler olmadığı için bunların da önüne sürekli engeller çıkıyor. Bu anlamda sadece kadınların değil erkeklerinde yaşadığı engeller bunlar...”
(İKYe1)

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

İKYk1 kodlu katılımcı cam tavanın tüm çalışanları kapsayan bir durum olduğunu sadece kadınların fazla sorumlulukları olduğu için başarısızlığı daha çok kabul ettiğini belirtmiştir.

“...Bizim toplumumuzda bu yönde bir algının oluşmasını normal karşılıyorum. Ama bence bu sendrom tüm çalışanları kapsayan bir durum sadece kadınların özellikle sorumluluklarının fazla olması ve kendilerine yeterli imkanların verilmemesi nedeniyle bu durumu daha çabuk kabullendiğini düşünüyorum. İlaç sektörü olarak bizim kendi çalışanlarımızın %46 sı kadın. Ve kadın çalışanların daha özverili, daha çok işine bağlı olduğunu daha çok kariyer planı olduğunu düşünüyorum...” (İKYk1)

“...Kadın erkek fark etmeden tüm insanların yaşadığı bir kavram ancak iş dünyasındaki cinsiyet ayrımından kadınlar daha çok etkileniyor...” (İKYk3)

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

“...Katılıyorum. Belki kadınlar erkeklerden daha çok yaşıyor bu sendromu. Neden daha çok yaşıyor. Çünkü yine bu toplumlarla alakalı türk toplumuna baktığımız zaman kadın gerek toplum içindeki konumu gerek çalışma hayatında oturtulduğu yere baktığımızda benim tamamen kişisel fikrim ama özellikle 10-15 yıl içerisinde her ne kadar kadının çalışma hayatına katılımı ile ilgili bazı şeyler yapılmış gibi gözükse de bunun ben suni olduğunu düşünüyorum. Kadınların Türk ve ağırlıklı olarak Müslüman toplumlarda çalışma hayatından ziyade ev hayatında veya aile hayatında aile hayatının temel direğidir. Kadının yeri ailesinin yanındır veya kadının yeri evidir yaklaşımının halen ben çok bariz açık yapılmasa da bunun bir şekilde bilinç altında doğrusunu ve geçerliliğini görüyorum da yaşıyorum da. E böyle olunca da pozitif ayrımcılık dediğimiz kadın ve erkek ayrımcılığının da ciddi olarak olduğu bir toplumda kadının çalışma hayatında çalışabileceği ulaşabileceği kariyer anlamında noktalarda doğal olarak sınırlanıyor kadına siz dersiniz senin asli görevin evindir. Eşine bakmaktır, çocuklarına doğurmak onları büyütme ondan vakit kalırsa çalışma hayatına katılırsın zihniyeti ile karşılırsanız o kadın bırakın cam tavan sendromunu pek çok sendrom yaşıyor Türkiye’de. Bu anlamda kesinlikle erkeklere göre çok daha fazla yaşıyorlar. ...” (İKYe2)

“...Geçmişte evet. Kadınların daha duygusal olmaları baskın karakter olmalarına engel oluyor ve kararlarını savunmalarına, fiili eylem hürriyetlerine bir zamanlar engel olunmuş olduğu bir gerçek. Bu durumdan da kadınlar “en çok” etkilenmiş olabilir. Fakat son yıllarda tüm sektörlerde kadın çalışan sayısının ciddi artışı, kadınların yönetsel beceri ve başarı göstergeleri artık bu tezi gölgeliyor olmalı. Eğitim seviyesinin artması ile birlikte iş gücüne dahil olan kadın sayısı 2015 yılında yapılan son TUIK’ e göre kadın yüksek öğretim seviyesi mezunlarının %71’inin iş gücüne dahil olduğu araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitime verilen önemin daha da artması daha güzel değerleri ortaya koyacaktır...” (İKYk5)

Üst yönetimin kadın çalışana bakış açısı, yeterli kadın istihdamının olmaması, kadın yöneticiye karşı var olan ön yargılar nedeniyle kavramın kadınlar ile ilişkilendirilmiş olabileceğini belirten katılımcıların ifadeleri şöyledir.

“...Bizim toplumumuzda bir kadın yöneticinin kendini kabul ettirmesi çok zor. Erkeklerin çok olduğu bir örgütte kadın yönetici hükmedemez diye bir yargıyı kırması gerekiyor. Kadın ya da böyle duygularla yetişmiş kendine bir ön yargısı oluşmuş aslında öyle bir şey yok. Aslında bu kadar takmasa sorun bu kadar büyümeyecek. Bir şeyin adını problem koyduğunuz zaman o artık problemdir. Yani siz bunu bu şekilde dillendirdiğiniz zaman. Kadın iş hayatında zorlanır. Kadın yönetici olmaz ya da kadını ben yönetici olursam beni dinlemezler dediğiniz andan itibaren o problem vardır. Bu kadın çalışanda da bir önyargı oluşuyor erkekler de zaten vardır. Bu iki önyargı bir araya gelince otomatikman bir problem bir çatışma çıkıyor...” (İKYe4)

“...Özellikle yarı kurumsal firmalarda en büyük etken işverenlerin özellikle organizasyonlardan ziyade yöneticilerin de tabi ister istemez patrone kaynaklı böyle bir tedirginlikleri oluyor. Kadın çalışan aldığımızda evlenecek mi, evlenirse eşyle beraber başka bir yere gidecek mi, hamilelik süreci yakın zamanda acaba olacak mı, İK’cı olarak ben iş görüşmelerine girdiğimde bana bu soruları sormam konusunda telkinlerde bulunuyorlar ben bunları inatla reddetmeme rağmen. Mesela şuan iki gebe personelimiz var ve ikisi de bu süreci gayet güzel bir şekilde geçiriyorlar herhangi bir sıkıntı yok. Onlar da ihtiyaç dönemlerinde gidiyorlar kontrol vs doğum süreçleriyle alakalı süreçleri gerçekleştiriyorlar. İşle alakalı süreçlerde de herhangi bir sıkıntı olmuyor. Yani yapıldığında yapılabilir. Ama biraz da yukarıdan kaynaklanan biraz aşağıdan insan kaynaklarıyla alakalı çalışanların biraz sert olması lazım. Hayır o konularda herhangi bir şey olmayacak demesi lazım. Yukarıdan beklentilerin de aşağı doğru inince en azından yöneticilerin o konuda biraz karşı durmaları lazım...” (İKYe5)

“...Cam tavan sendromu ülkemizde küçük, orta ve büyük olarak sayacağımız bir çok işletmede ne yazık ki varlığını sürdürmektedir. Zira kadınların işgücüne katılımları son yıllarda artmış olsa da halen yeterli düzeyde değildir. Avrupa ülkelerinde kadınların iş gücüne katılımı %70 bandında yer alırken ülkemizde %20 bandında ter almaktadır. Kadınları işletmeler de üst düzey yönetici pozisyonunda görmemekteyiz. Biz İ.K.'cılar olarak her ne kadar cinsiyet ayrımı yapmıyor olsak da üst yönetim birçok önemli pozisyon için erkek aday arayışı içinde olmaktadır...”(İKYk6)

“...Bu durumun kadına karşı oluşan önyargıdan oluştuğunu düşünüyorum. Çocuğunun annesi evinin kadını, asla iş hayatında zirvede olamayacak, olsa dahi başarısı daima bir erkek tarafından engellenebilecek ya da bir erkeğin sağladığı başarı asla bir kadından elde edilemeyecek düşüncesi toplumda maalesef var. Bu yüzden de kadınlarımız bu ön yargıyı kıramadığı ve bunu benimsedikleri için erkeklere oranla daha az üst yönetim pozisyonlarına gelmektedir...”(İKYk2)

“...Evet benzeşiyor. Yönetici pozisyonunda olan erkeklerin çoğunluğunun dan dolayı bayanlar bu sendromdan daha çok etkileniyor...”(İKYk4)

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

2.4.7. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmada Uygulanabilecek Bireysel Stratejiler Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların gerek cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri gerekse cam tavana neden olan faktörler hakkında ki görüşleri incelendiğinde kişinin kendisinden kaynaklı bir durum olduğunu ve asıl nedeninin bireysel faktörlerden kaynaklı olduğu görüşünün ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle cam tavanı aşmak için bireysel stratejilerin doğru belirlenmesi de büyük önem arz etmektedir. Katılımcıların cam tavanı aşmaya yönelik olarak uygulayabileceği bireysel stratejiler hakkındaki görüşleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Cam Tavanı Aşmada Uygulanabilecek Bireysel Stratejiler Hakkındaki Görüşleri

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

Tabloyu incelediğimizde kişisel gelişim kavramının %47'lik oranla 8 katılımcı (İKYe1, İKYe2, İKYe5, İKYe6, İKYk1, İKYk2, İKYk4, İKYk5) tarafından dile getirildiği görülmektedir. Kişisel gelişimin cam tavanı aşmadaki öneminden bahseden katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“...Kişisel gelişim yolculuğuna daima devam etmeli. Yaşı kaç olursa olsun eğitimden vazgeçmemeli sürekli kendini yenilemeli, güncellemeli. Görev değişikliklerinde veya hedeflediği kariyer olarak varsa alması gereken eğitimler, eksikleri varsa onları düzeltmek için eğitimler almalı. Evet ben terfi alıyorum, kariyer hedefim var ama hiçbir şey de yapmıyorsam. O da kendi kendine olacak bir şey değil. Performans önemli performansını da kişisel gelişim faaliyetleriyle desteklemeli. Örneğin güçlü bir yönetici olmak istiyor bununla ilgili eksikleri neler olabilir. Finans eğitimi olabilir bir bütçe nasıl yapılır, bunu bilmiyorsa eğitimini alıp kendini geliştirmeli...” (İKYe1)

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

“...Yani sadece istemekle olmuyor o isteği pratiğe dökerek birtakım şeyler de yapmak gerekiyor arkasından gelmek gerekiyor. Kendini geliştirmek eksiklerini tamamlamak gerekiyor. Düzgün bir şekilde plan yapmak ve bu plana düzgün bir şekilde uymak gerekiyor. En basit tabiriyle bir ajanda tutulması gerekiyor. O ajanda da ana hedef neyse bunu küçük küçük zaman dilimlerine ayırmak gerekiyor. Ve bunlara da bir zaman koyarak son 10 gün son saat o zamana kadar bitecek. Ve en büyük motive edici şey de aslında bu oraya tik atmak. Bunu bitirdim demek. Bir sonraki hedef bitirdim. Bir sonraki demek çok büyük bir motive kaynağı en son aynı hedefe ulaşıldığında ve bittiğinde yanı görülür ki evet istedim bu da bunun yoluymuş ve bunları yaptım. Böylece ulaşabiliyor...”

“...Kişisel eğitim çok önemli. Kendini devamlı geliştirerek kendisini gelişime devamlı açık tutmalı Yapamayacağını düşündüğü her şeyi yapmak için çaba sarf etmeli. İşini gerekliliklerini yerine getirerek buna başta kendisi inanmalı ve inandırmalı...” (İKYe6)

“...Cam tavan kişinin kendisiyle ilgili bir durum aslında. Bu nedenle bireyin zihninde bu cam tavanları kaldırması ve yapabileceğine inanması gerekmektedir...”(İKyk1)

“...Cam tavanın tamamen bireyin kendisiyle alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Tamamen ben yeterli değilim, bunun için uygun değilim evet tamam kariyer hedefim var. Ama oraya kadar yükselemem diyerek hedeflerini kısıtlıyor. Bu nedenle öncelikle ben yapabilirim inancını kazanması kendine güvenmesi gerekiyor. Kariyer hedefine uygun yetkinliklere sahip olması, eğer değilse kendini eksik olduğu noktalarda tamamlaması gerekiyor...”(İKyk2)

“...Birey kesinlikle bu yargılarından kurtulmak için çalışmalar yapmalı. Bunun için psikolojik yardım alabilir. (NLP teknikleri, Access bar, bilinçaltı temizliği). Kişisel gelişimine çok önem vermesi gerekiyor. Bunun için tabii ki bireysel anlamda çok fazla şey yapması gerekiyor kişinin ama tabii kurumların kuruluşların bu konuda eğitimler vererek de katkı sağlaması gerekiyor. ...” (İKyk4)

“...Öncelikle bireyin kendisine soru sormaya başlaması ilk strateji için adım atmış olması olacaktır. Sorduğu soruya cevap vermesi ve olumsuz durumlarda “neden” “nasıl” soruları ile fanusun camını kırmak ilk hedefi olabilir. Sonrası zaten gelecektir. Ancak bunların hiçbiri yalnız olmayacaktır. İlk uyanış için sihirli bir değnek mutlaka gerekli. Sonrası zaten gelecektir...”(İKyk5)

Kişinin öz eleştirisi yapabilmesinin öneminden bahseden İKYe2, İKyk3, İKYk5 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“...Kendi merkezlerinden uzaklaşmayı, yapılan şeyin neden niçin yaptığını sorgulamak bence en önemli stratejilerden birisidir...” (İKyk3)

“...Çalışanın her şeyden önce kendi yeti ve yeteneklerinin farkında olması gerekiyor bu tavanı nasıl aşabilir. Birincisi sorgulayacak kendine öz eleştiri yapacak neyi biliyorum neyi bilmiyorum, nerde eksikim, bunların farkına varacak...” (İKYe2)

“...Öncelikle bireyin kendisine soru sormaya başlaması ilk strateji için adım atmış olması olacaktır. Sorduğu soruya cevap vermesi ve olumsuz durumlarda “neden” “nasıl” soruları ile fanusun camını kırmak ilk hedefi olabilir. Sonrası zaten gelecektir. Ancak bunların hiçbiri yalnız olmayacaktır. İlk uyanış için sihirli bir değnek mutlaka gerekli. Sonrası zaten gelecektir...”(İKyk5)

Cam tavanı aşmak için bireyin uygulayabileceği stratejiler arasında %18 lik oranla 3 katılımcı kendine güvenin öneminden bahsetmiştir. Bu anlamda İKYe6, İKyk2, İKyk6, kendine güvenme

“...İşini gerekliliklerini yerine getirerek buna başta kendisi inanmalı ve inandırmalı...” (İKYe6)

“...Cam tavanın tamamen bireyin kendisiyle alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Tamamen ben yeterli değilim, bunun için uygun değilim evet tamam kariyer hedefim var. Ama oraya kadar yükselemem diyerek hedeflerini kısıtlıyor. Bu nedenle öncelikle ben yapabilirim inancını kazanması kendine güvenmesi gerekiyor. Kariyer hedefine uygun yetkinliklere sahip olması, eğer değilse kendini eksik olduğu noktalarda tamamlaması gerekiyor...” (İKYe2)

“...Cam tavan sendromunu aşmak için kararlı, sabırlı ve istikrarlı davranmak zorundayız. Yaptığımız işin en iyisini yaparak ve kendimize inanarak bu sürecin aşılabileceğini düşünüyorum...” (İKYe6)

Cam tavanı aşamada bireyin istekli ve azimli olması gerektiğini belirten İKYe4 ve İKYe5 pes etmeyenlerin kazandığını belirtmiştir. Katılımcılara göre birey hedeflediğini nokta da kararlı duruşunu kaybetmemeli ve hedefine yönelik eksiklerini de gidermelidir.

“...Bireyin cam tavan konusunda uygulayabileceği stratejiler olumsuz bir şirket ortamındaysa çok zor. Sizin elinizden bir şey de gelmeyebilir açıkçası. Muhatap olduğunuz kişinin tutumu çok önemli. Muhatap olduğunuz yönetici sizi anlamazsa bu konuda bir eylemde bulunmazsa yapabileceğiniz çok da bir şey yok. Ha siz ne yapacaksınız yine kişisel olarak çok da dillendirmeden problem haline getirmeden uğraşacaksınız. Yani bir cümleyi söylemenin binlerce yolu var siz burada olumsuz negatif bir tavır takınmak yerine daha olumlu bir farklı yönlerden aşmaya çalışacaksınız deneyeceksiniz yolları. Siz ne yapacağınızdan eminseniz o bir şekilde oluyor. Sadece çok destek görmediklerinden dolayı daha uzun zaman alıyor başarıları. Kimilerinin 1-2 yılda kat ettiği mesafeyi 5 yılda kat ediyorsunuz. Bu da ülke gerçekleri yine. Yapabilecek bir şey yok. Vazgeçemeyeler kazanıyor...” İKYe4)

“...İstek önemli bir şey. Ama altını da doldurmak gerekiyor. Sadece istemekle olmuyor. Ama biraz da alışkanlıklarla alakalı. Yine bir fiil yaşadığım şeyden tecrübe ederek söyleyeceğim ben çocukluk zamanında koşmayı beceremezdim ve hep böyle arkadaşlarımla koşmaya başladığımda hep geride kalırdım ve hep bana gülerlerdi. Sonra dedim ki ben istiyorum. En azından yaşutlarımla aynı düzeyde olmak istiyorum. Askeri okula girdiğimizde aynı problemleri yaşamaya devam ettim sonrasında 200-400 metre bir koşu var. Belli dakikada koşma süresi var. Bunun altında kalınca sınıfı tekrarlamak anlamına geliyor. Dedim ki ben bunu yapacağım. Sonra tabi istemekle olmuyor. Bunu pratiğe dökmek gerekiyor. Ben sabah öğlen bazen hafta sonları hep alıştırma yaptım. Ve böylece birinci olarak dersten geçtim. Yani sadece istemekle olmuyor o isteği pratiğe dökülecek birtakım şeyler de yapmak gerekiyor arkasından gelmek gerekiyor. (İKYe5)

Bireyin yaratıcılığını kaybetmeyerek farkını ortaya kaymasının cam tavanı aşmada önemli bir strateji olduğunu belirten İKYe3 kişinin kendisini vazgeçilmez olarak göstermesi gerektiğini belirtmiştir.

“...Yaptığı işle alakalı yaratıcılık özelliğini kullanarak bölüm ve de işyeri ile alakalı var olmayan proje ve planlar üretmesi, farkındalığını ortaya koyması dolayısıyla olmazsa olmazlardan biri haline gelmesi. Bu elemandan vazgeçemeyiz düşüncesi oluşturmalı...”(İKYe3)

2.4.8. Katılımcıların Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Örgüte Düşen Görevlere Yönelik Görüşleri

Cam tavan sadece birey için değil çalıştığı örgüt için de olumsuz bir süreçtir. Nitekim birinci bölümde cam tavan sendromunun örgütsel sonuçlarına baktığımızda aşağıdaki etkilerini görmekteyiz. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları;

- Maliyet Artışı,
- Devamsızlık Artışı,
- İş Gören Devir Hızı Artışı,
- Kalite ve Verimlilik Düşmesi,

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde bu sonuçlar örgütlerin yükselmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle kurum için de cam tavanı aşmaya çalışmak için örgüte düşen görevler bulunmaktadır. İK yöneticilerinin bu konu ile ilgili görüşleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler Hakkındaki Görüşleri

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Eşit eğitim imkanları	6	17
Eşit iş imkanları	5	14
Cinsiyet ayrımcılığı yapılmamalı	5	15
Mentorluk	4	12
Kurumsal yapı oluşturmak	4	12
Motivasyon	3	9
Kişisel gelişim desteği	3	9
Güçlü iletişim ağları	2	6
Çalışanların yasal hakları korunmalı	1	3
Ücret eşitliği	1	3

Tabloya 12’ye baktığımızda, 6 katılımcı (%17) eşit eğitim imkânlarının, 5 katılımcı ise eşit iş imkanlarının (%14) cam tavanı aşmada örgütün uygulaması gereken stratejilerin başında geldiğini belirtmiştir. Katılımcıların birden fazla kavram kullanması nedeniyle belirtme sıklığı katılımcı sayısından fazla olmuştur. İKYk1 kodlu katılımcının görüşleri; Pozitif ayrımcılık yapılmamalı eşit iş fırsatları verilmeli, çalışanların yasal hakları korunmalı,

“...Örgüte düşen görevler henüz istihdam aşamasındayken başlıyor. Özellikle kadın çalışan alımını teşvik edici projeler, motive edici uygulamalar yapılmalı. Pozitif ayrımcılık yapılmamalı, eşit fırsatlar sunulmalı. Ayrıca çalışanların yasal haklarını kullanmaları sağlanmalı. Örneğin; kadın çalışanın doğum emzirme gibi izinleri kullanması hususunda gereken haklar tanınmalı. Çalışan bu izinleri kullanırken herhangi bir baskı ya da tehdit hissetmemelidir...” (İKYk1)

İKYk2 kodlu katılımcı Kadınları teşvik edici aktivasyonların yapılması gerektiğini belirterek ayrımcılığın yapılmaması, kadınların başarılı olacağı konusunda organizasyonların bilinçlendirilmesi, çalışanlara yeterli danışmanlığın yapılması ve eşit eğitim imkanlarının verilmesinin önemine değinmiştir.

“...Eğer kadınlar üzerinden konuşacak olursak mutlaka teşvik edici aktivasyonlar yapılmalı, işyerlerinde ayrımcılık yapılmamalı kadınların başarılı olabileceği konusunda organizasyonlar bilinçlendirilmeli. Bizim çalışanlarımızın %90 nı kadın çalışan ve kadınların daha disiplinli işine daha bağlı ve daha çalışkan olduğunu düşünüyorum. Çalışanlarla kariyer hedefleri ile ilgili görüşmeler yapılmalı. Hedefledikleri pozisyonlar için yetkinlikleri uygun mu, (bunlarla ilgili testler var zaten neler yapılması gerektiği ile ilgili bilgi verilmeli. Ve en önemlisi özellikle de kadın çalışanlara eğitim fırsatları tanınmalı. Tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunulmalı. Gerekirse danışmanlık yapılmalı. Maddi kayıplara bakılmaksızın çalışanlar ihtiyaç duyulduğunda 1-2 ay eğitimlere gönderilmeli...” (İKYk2)

Eşit iş imkanı, mentorluk desteği, iletişim ağlarının açık olması ve motivasyon öneminden bahseden İKYk3’ün ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...Öncelikle işe alım süreçlerinden başlayarak bireylere eşit fırsatlar tanınmalı. Ön yargılı olmamalı. Çalışanlarla sağlıklı iletişim kurulmalı kariyer süreçlerinden haberdar edilmeli ve yine eşit eğitim imkanları verilerek yetersizliği olan çalışanlar motive edilmelidir...” (İKYk3)

Özellikle kadın çalışana her konuda eşit fırsatlar verilmesi gerektiğini belirten İKYe2 eşit iş ve eğitim imkanlarının yanı sıra eşit ücret kavramı üzerinde de durmuştur.

“...Her şeyden önce kadın çalışan daha doğrusu kadınların iş gücüne katılımını arttırmak gerekiyor. Bunun da başlangıcı onu fiziksel olarak göstermek. Öncelikle bunu yapacağız erkek çalışanlara da diyeceğiz ki sizin birbirinizden farkınız yok sen bu işi yapıyorsun aynı işi bak o da yapıyor. eşit eğitim imkanları, eşit gelişim imkanları sağlamak gerekiyor. Örneğin; dışardan veya içerden yapılan tüm eğitimlerde kadın ve erkek çalışanların eşit katılımını sağlamak. Yani çalışanların çoğunun erkek olması eğitime veya kişisel gelişime dönük bütün faaliyetlere erkeklerin daha çok katılımı olacak anlamına gelmiyor. Şirketlere düşende eşit çalışma koşulları eşit işe eşit ücret verilmeli. Kadında aynı işi yapıyorsa erkeklerle aynı ücreti almalı eğitim imkanları erkek için kadın için diye ayırt etmeyip bütün çalışanlar için bu imkanları sağlamak gerekiyor...” (İKYe2)

Örgüt içerisinde oluşturulacak kurumsal yapı sayesinde herkesin görev ve yetkilerinin belirli olması, hiçbir çalışana ön yargı ile davranılmayıp iyi eğitimler vermenin cam tavanı aşmadaki önemine vurgu yapan İKYe4, ayrıca işe alımlarda da standart bir sürecin olması gerektiğine değinmiştir.

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

İyi eğitilmiş her çalışan örgütün başarısında büyük rol oynar. Bu anlamda İKYe5 kodlu katılımcı da çalışanlara eşit eğitim imkanlarının verilmesi, çalışanlara karşı ön yargının kırılması cinsiyet ayrımı yapılmadan kurum içerisindeki kadın algısının da yıkılması gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“...Organizasyon bakımından düşündüğümüzde öncelikle zayıf halkalara küçük küçük dokunuşlarla buna sebebiyet veren kişilerin, kabul görmüş akışkanlar varsa bunların yıkılması lazım. En basitinden cinsiyet ayrımcılığından bahsettik. Kadın ve erkek çalışanların her türlü şartlar altında eşit şekilde çalışabileceğini insanların görmesi lazım. Personelin çalışanlarını görmesi lazım. Fırsat verildiğine neler yapılabildiğini görmeleri lazım. Yine bir canlı örnek vereceğim. Montaj hattımız var. İçeride çalışanların çoğunluğu erkek oraya kadın çalışan koyduk bir anda denge alt üst oldu. Duruma alıştırmak için çok emek efor sarf ettik sonra baktık ki iş yürüyor yani yapıyorlar. Söylediğim şey orada operatörlük makinenin kullanılması orada yıllardır erkek kullanır algısı oluşmuş şimdi bunu görünce bir örnek olabilir etrafı gezdiriyoruz nerde hangi bölümlerde ne işler yapıyor kabaca. Çünkü resmî örgütü görmesi lazım. İçeriye girdiğinde sadece şunu yapacağım, ama bu bütünde nereye gelecek, nasıl kullanacağım, mantığını görmesi lazım. Bunu yapmak için gezdirdiğimizde yani kadın çalışanı üretim hattına çıkardığımızda, yine bak, yine gibi bir bakış var yöneticilere gelen geri dönüşlerde. Yeni kadın çalışmamız vardı aradık en uygun

olan buydu. Ne kadın ne erkek o zikredilmeden direkt çalışıyoruz. En büyük destekçimiz tepe noktasındaki % 50lik farkımızdan kaynaklanıyor...’’(İKYe5)

İKYe6 kodlu katılımcı örgütün çalışanlara gerektiğinde psikolojik destek vererek sorumluluk alanlarını genişletmekten kaçınmaması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca eşit eğitim imkanları ve çalışanlarına inanarak hak edene hakkını vermenin de önemine değinmiştir.

‘‘...Öncelikle örgütün çalışanlarına psikolojik destek vermesi gerekmektedir. İkinci olarak çalışanlarının sorumluluk alanlarını genişletme ve sorumluluk vermekten kaçınmamalıdır. Ayrıca bir diğer ve belki de en önemli görevde çalışanlara eşit eğitim imkanları sağlayarak eksiklerini gidermelerini sağlamaktır. Bu anlamda örgütün çalışanlarına inanması, örgüt içindeki paradigmalardan kurtularak hak edene hakkını vermesi gerekmektedir...’’(İKYe6)

Çalışanlara yeterli danışmanlık yapılmasının gerektiğini ifade eden İKYk4 ve İKYk5kodlu katılımcılar bu noktada örgütün bu süreçteki ihtiyaçları belirleyerek çalışanlarına destek vermesi gerektiğini belirtmiştir.

‘‘...Motivasyon, birebir koçluk hizmeti. Çünkü tüm çalışanların yaşadığı özel durumları koçluk görüşmeleri gibi veya performans değerlendirme sisteminde birebir koç gibi davranırsa kişinin iç dünyasında yaşadığı özel durumları fark edip bu yönde motive edebilir. (İKYk4)

‘‘...Sorunlu birey tespit edildikten sonra kişiye yönelik bireysel koçluk çalışmalar ile kişisel gelişim eğitimleri desteği ile süreç atlatılabilir. Örgüt bu süreçteki ihtiyaçları belirlemeli ve sağlamalıdır...’’(İKYk5)

Cam tavanı aşmak için örgüte düşen görevlerin öneminden bahseden diğer katılımcıların ifadeleri ise şöyledir;

‘‘...Cam tavan sendromunu aşmak için İ.K politikalarının çok net belirlenmesi ve çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Kariyer haritasının ve kariyer yollarının cinsiyet ayrımı yapmaksızın çok net kriterlerle belirlenmiş olması. Performans yönetiminin objektif kriterler ile oluşturulması ve uygulanması ve son olarak çalışanlara kişisel gelişim ve drama eğitimlerinin verilmesi bu sendromu aşmaya yardımcı olacaktır...’’(İKYk6)

‘‘...Bu anlamda örgütler ve sivil toplum kuruluşlarına çok büyük görev düşmektedir. Toplumu ağırlıklı olarak işveren ve üst düzey yöneticileri bu konuda aydınlatmak, bilinçlendirmek, kadın erkek eşitliği olarak duyarlılığı tüm topluma yaymak gerekir...’’ (İKYe3)

‘‘...Hangi konuyla ilgili olursa olsun bir problemin çözümüne ilişkin insanlar fikir yürütüyorsa ve öneri getiriyorsa bunları dinlemek lazım. Ne kadar saçma

ne kadar uygunsuz bir öneri deyip reddetmemeli örselememeli insanlar. Uygunsuz olsa bile dinlemeli, değerlendirmeli. Yani bu şu demek. Eğer daha başlangıçta insanların fikirlerini kapattığımızda, iletişimini kestiğimizde, yanlış feedback verdiğimizde bir sonraki önerini önünü kesmiş oluruz. Dolayısıyla önerilerin arkasını kesmemek için ve insanların cesaretlerini kırmamak için bu tip getirdikleri önerileri dikkate almak lazım. Cam tavanı aşmak için örgüte düşen en önemli görev çalışanlarla iletişim ağlarını sürekli açık tutmak. Çalışanlar üst yönetime iletişim ağlarını açık olduğunu, fikirlerinin dikkate alındığını bilirse bu engellerde otomatik olarak daha kolay aşılabacaktır...’’ (İKYe1)

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

2.4.9. Kariyer İlerlemelerinde Çalışanların Karşılaştığı Engellere İlişkin Görüşleri

Cam tavanın çalışanların kariyer ilerlemelerinde bir engel olduğu varsayımı üzerine görüşme yapılan 12 İKY’ ne kariyer ilerlemelerinde çalışanların karşılaştığı engellere ilişkin soru sorulmuştur. Burada amaç cam tavana neden olan faktörler ve kariyer ilerlemelerinde çalışanların karşılaştığı engeller arasındaki fark veya benzerlikleri tespit etmektir. Bu anlamda katılımcıların görüşlerine ilişkin ortaya çıkan kavramlar Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Kariyer İlerlemelerindeki Engellere İlişkin Görüşleri

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kişisel Gelişim eksiği	3	15
Çalışma ortamı	2	10
Ücret faktörü	2	10
Adam kayırmaca	2	10
İletişim ağlarının açık olmaması	2	10
Fırsatları iyi değerlendirememe	2	10
Yanlış kurum tercihi	2	10
Sabırsız olunması	1	5
Kendine güvensizlik	1	5
cinsiyet ayrımcılığı	1	5
Mentor eksikliği	1	5
Yönetici	1	5

Tablo 13'e göre çalışanların kariyer süreçlerinde birçok engelle karşılaştığı görülmektedir. Katılımcıların birden fazla kavram kullanması nedeniyle belirtme sıklığı katılımcı sayısından fazla olmuştur. Genel olarak baktığımızda çalışanların kariyerlerinde engel olarak görülen noktalarla cam tavana neden olan noktaların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda literatürle örtüşen bir sonuca ulaşılmış olup, cam tavanın bir kariyer engeli olduğu varsayımı araştırmamızda doğruluğunu korumuştur. Araştırmaya katılan İKY' nin konu hakkındaki görüşleri aşağıda yer almaktadır.

"...Bir organizasyonda görev ve sorumluluklar belli her çalışanı her pozisyona veya her göreve atamak, yönlendirmek mümkün olmamaktadır. Çünkü sonuçta organizasyonel yapılarında bir görev tanımı var. Her görev yapacak kişi ve ya kişiler kariyer anlamında daha üst pozisyonlarda eğer çalışmak istiyor ise bu pozisyonlarda sınırlı, örneğin bir tane insan kaynakları var bir tane fabrika müdürü ya da bir tane genel müdür var dolayısıyla bizim kurumumuza baktığımda burada bir engel yok. Engelden ziyade bir rekabet söz konusu çünkü şu anda mevcut çalıştıkları pozisyonların üstünde evet pozisyonlar var fakat o pozisyonları hak edebilecek birden fazla kişi var..." (İKYe2)

"...Amirin yetiştirdiği alt eleman yerine geçebilir korkusu yeterli bilgi ve paylaşım yapmaması, kişinin kendini yeteri kadar yetiştirememesi. Gerekli araştırmaları yapmaması hızla yükselebilmek düşüncesi ücret beklentisinin kısa sürede gerçekleşmesini istemesi. Çalışma ortamı, yöneticinin kariyer planlaması yapmaması tipik bir Y kuşağı beklentisi içinde olması gibi sebepler ve ya sabırsız olmaları tabi ki engel olabilir..." (İKYe3)

"...Kariyer konusunda engeller: kariyerinizle ilgili karar alacak kişiyle olan ilişkileriniz. Mesela performans değerlendirmesiyle ilgili mesela biriyle çok iyi ilişkileriniz var onun yanlışlarını görmüyorsun ya da biriyle kavga etmişsin onun doğrularını görmüyorsun. Bu benzer aranız iyiye, bağlantılarınız (Networkleriniz) iyiye ilerlemeniz çok daha kolay oluyor. Hak etmediğiniz şekilde bir yerlere gelebiliyorsunuz ..." (İKYe4)

"...Kariyer ilerlemelerinde engeller: yeri geldiğinde organizasyonlarda bunlarla alakalı fırsatlar çıkıyor. Hiç çıkmıyor değil. Ama şimdi hem yöneticiyi hem de çalışanı iki taraflı olarak bir anlamak lazım. Çalışanın öncelikle yöneticisini anlaması lazım çünkü yaptığı işim karşılığında ortaya koyduğu onun hesabını verecek olan yapamadığının hesabını verecek olan yöneticisi dolayısıyla yöneticinin de tam tersi çalışanını anlaması lazım. Çalışanına fırsat verdiğinde neleri yapıp neleri yapamayacağını o fırsatı vermeden göremezsin dolayısıyla böyle bir imkanları onlara sağlaması gerekiyor. En büyük handikap iki tarafa da soru işareti olması verdiğimde yapabilir mi? Diğer taraftan da aldığımda başarabilir mi? Öncelikle bu soru işaretlerinin ortadan kaldırılması gerekiyor. İhtiyacım var karşılayabilirim o zaman fırsatı vermem gerekiyor.

Diğer taraftan da evet ilerlemem gerekiyor yükselmem gerekiyor gibi bir şeyler yapabilmem için o zaman gene fırsatları da değerlendirmem gerekiyor. Dolayısıyla bu konuda çalışanın kendini ispat etmesi gerekiyor. Kariyer hedeflerini ortaya koyarken bence çalışanın kendine güvenmesi gerekiyor altyapısını ortaya koyması gerekiyor...” (İKYe5)

“...En büyük engel kendi hedeflerini doğru seçememeleri. Yetkinlikleri tam kazanmadan yani tam hazır olmadan bazı yerlere aday olmak. Bu durumda üst kademe tarafından farklı algılar oluşuyor daha sonra düşünülüyor. Bununla beraber şirketlerin sistemlerini doğru kurmaması da en büyük engellerden biri...” (İKYe6)

“...Bu durum aslında biraz şans meselesi. Nasıl bir kurumda olduğuyla ilgili. Büyüyen bir kurumsa kariyer fırsatları daha çok olmaktadır. Siz nereyi seçtiniz. Ve seçtiğiniz kuruma uygun olup olmadığını belirlemeniz gerekiyor...” (İKYk1)

“...Yönetici pozisyonuna getirilen kişilerin baktığımızda çok da donanımlı olmadığı halde kayırmacılık nedeniyle bir yerlere gelebiliyor. Ücret faktörü de çok önemli. Kariyer planlaması günümüzde kişinin tecrübesine bakılmaksızın talep ettiği ücrete bakılıyor. En büyük engel bence bu yani ücret faktörü ...” (İKYk2)

“...Öncelikle kendi başarıma inançlarının var olmaması ve buna bağlı oluşturdukları çalışma şekli. Sevilmeyen işlerde çalışılması, Yanlış yöneticiler tarafından yönlendirilmeleri, maddi kaygılar ile güven alanından çıkmak istememeleri ilerlemelerinde engel teşkil edebilir...” (İKYk3)

“...Kurum içi ücret gibi, veya bazı işleri belirli kişiler yapabilir gibi yargıları temizlemek için mümkün olduğunca çalışma yapılmalı bence kişisel gelişim anlamında bir çok eğitim alınması gerekiyor. Ve bu eğitimler sonucunda da atölye çalışması da denebilir. Veya birebir beyin fırtınası şeklinde de olabilir. O şekilde görüşmeler yaparak hani kısıtlandıkları noktaları nasıl aşabileceklerini çözümlenmeye geçmeleri. Bu konuda projeler üretmeleri gerekiyor bence...” (İKYk4)

“...Rakipleri arasından sıyrılma süreci, Fikirlerin kabul görmemesi, geleneksel yönetimin dışına çıkamayan bir idare ile çalışmak, Kabul görmemek, yalnız bırakılmak, baskın yönetici ile çalışmak, başarının görülmemesi, bu etkenler klasik ana etkenlerdir. Bu kısmı aşabiliyorsak daha iyileri bizimle olacak demektir...” (İKYk5)

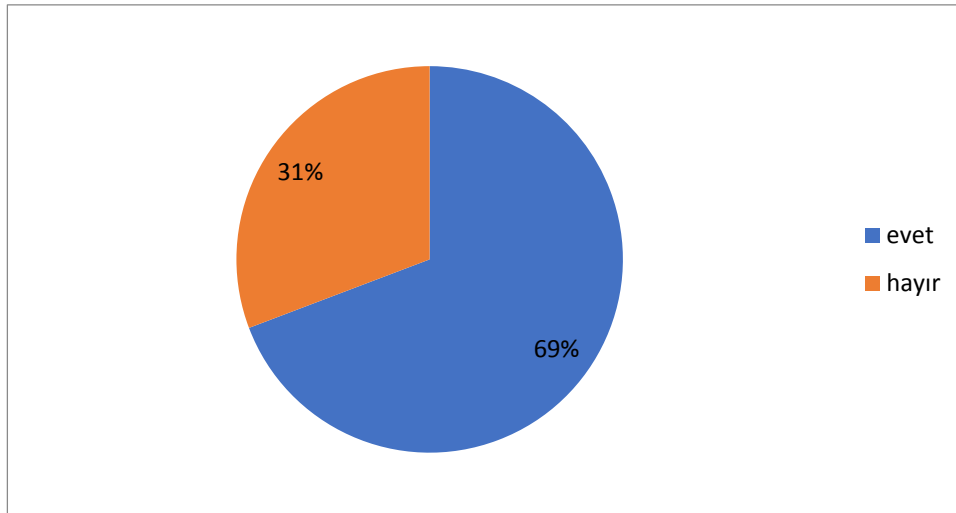
“...En başlı faktörü ön yargı olarak değerlendiriyorum. Kadınların mizaç olarak yönetici pozisyonuna uygun olunmadığı düşünülmektedir. Kadınların sosyal alanlarındaki görevlerinin paylaşılmaması bu nedenle kadınlarda

fizyolojik ve psikolojik yorgunluk. Özgüven eksikliği.. Diğer kadın çalışanlar ile yaşanan yarış ve Kraliçe arı sendromu ...’’(İKYY6)

2.4.10. Kadınların Aile İçi Sorumluluklarının Kariyer İlerlemelerinde Engel Yaratmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Cam tavan sendromu ile ilgili gerek daha önce yapılan çalışmalar gerekse cam tavana neden olan faktörlere ilişkin araştırmaya katılan İKY'nin görüşleri aile içi sorumlulukların kariyer ilerlemelerindeki rolüne değinmiştir. Konuyu daha derinlemesine analiz etmek amacıyla katılımcılara aile içi sorumlulukların kadınların kariyer sürecinde engel teşkil edip etmediği sorulmuştur.

Grafik 2: Kadınların Aile İçi Sorumluluklarının Kariyer İlerlemelerinde Engel Yaratmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri



Grafik 2'ye göre %69 oranla 8 katılımcı aile içi sorumlulukların kariyer ilerlemelerinde engel teşkil ettiğini ifade ederken, %31 lik oranla ikisi kadın ikisi erkek toplamda 4 katılımcı ise kadınların aile içi sorumluluklarının kariyerlerinde engel teşkil etmediğini belirtmiştir. İş ve aile dengesini kuran kadının ikisini de başarılı bir şekilde yapabileceğini belirtmişlerdir. Bu anlamda katılımcılarının ifadelerine bakacak olursak;

“...Ben önceden çok hırslıydım mesela. Çok yüksek yerlere gelmek falan. Ama hayatın da işten ibaret olamadığına karar verdim. Sonuçta bu bir iş. Çok fazla eve taşımamak lazım. Bazen çok yüksek noktalara gelince bu dengeyi Sağlamanız gerekiyor. O yüzden kadının evde de sorumluluklarının yüksek olmasında dolayı gidip evde yemek yapacak ne bileyim çocuklarıyla ilgilenecek gibi bu zaman daralıyor. Ama benim bakış açımıyla bir yaklaşım sergiliyorsanız işi işte bırakıp evi ayrı tutmak lazım. Kadınlar ikisini bir arada yürütebiliyor. O kişilikle alakalı. Enerjinizle alakalı bir şey. Bireysel. Buraya gelince tamamen

kendinizi buraya vereceksiniz buradan çıkınca da tamamen kendinizi ailenize vereceksiniz. Engel teşkil ettiğine çok da katılmıyorum çünkü bakış açım da değişti...’’ (İKYe4)

’’...Kadın çalışanların yönetime gelmesi: toplumun bakış açısından kaynaklı ben de evliyim eşim şu an çalışmıyor çocuğumuz çok küçük olduğu için çalışmıyor normalde çalışıyor. Kendisi ayrılmak istedi. Sonraki süreçte tekrardan çalışmak istiyor şu anda ve biz çocuğumuzu okul dönemini bekliyoruz ve ondan sonra çalışmaya başlayacak eşim ama evde erkeğin bakış açısıyla alakalı bir şey ama örgüte baktığımızda tamamen bakış açısıyla ilgili bakış açısı onu gerektirmediği zaman rahatlıkla altından kalkılabiliyor. Mesela finans şefimiz kadın personellerimizden bir tanesi evinde çok ev hanımı rolünde maharetli ve üzerine düşen bir yapısı var ara ara bazen bize burada börekler falan yapıp getirir. Ama ne orada herhangi bir sıkıntı karşılaştık ne de duyduk. Yakın çalışıyoruz zaten. Öyle bir sıkıntı olmadı. Eşi de çalışıyor. Ne de burada orada evin işiyle alakalı herhangi bir sıkıntıyı ordan buraya burdan oraya bir handikap olmadı. Ya da iş yükünü ordan buraya getirmek burdan oraya götürmek gibi bir şey olmadı. Böyle bir ikilemde kalmadı. İstenildiğinde oluyor...’’ (İKYe5)

’’...Aslında etmiyor. Ama işte bu cam tavanlarımızla kadın bunu yaşıyor mesela bir kadın diyor ki ben çocuğumla ilgilenmeliyim yeterince ilgilenmeliyim. Çünkü annesinden bunu görmüş toplum tarafından böyle empoze edilmiş. A çocuğunu ihmal etme deniyor. Dolayısıyla bunu da yaşamak durumunda kalıyor veya bir bayanın evini temiz tutmalı derli toplu tutmalı gibi yargıla ona küçüklüğünde itibaren bayanda bunları sahiplendiği için yaşıyor. Ama bu bence tamamen kendiyile alakalı kendinde aştığı müddetçe bir şeyleri de yapmak zorunda olmadığını fark ettiğinde veya onların öğrenilmiş çaresizliği olduğunu fark edip işte ona göre önlemler almaya kendine bir yol çizmeye başladığında bütün bunlardan kurtulmuş olur. Dolayısıyla kariyerinde de bir engel yaratmıyor...’’ (İKYk4)

’’...Hayır. Yönetim kademesine yükselttiğiniz bir çalışan zaten yönetsel becerileri gelişmiş bir profil olacağından tüm sorumluluklarını birbirinden ayırt etmeyi bilecektir. Bilemiyorsa o koltukta yanlış kişinin oturuyor olma ihtimali düşünülmelidir...’’ (İKYk5)

Kadın çalışanların cam tavana maruz kalma sürecinde aile içi sorumlulukların etkili olduğunu belirten katılımcıların (İKYe1, İKYe2, İKYe3, İKYe6, İKYk1, İKYk2, İKYk3, İKYk6) görüşleri aşağıda yer almaktadır.

’’...Evet etmektedir. Birincisi kadın aileyi ilk sıraya koyduğu zaman işi arka plana atabiliyor. Çalışırken kadın olmanın gereği olarak, anne olmanın gereği olarak alacağı izinler, raporlar vs. Bunların hepsi işyerinde negatif olarak yansımaktadır...’’ (İKYe1)

“...Aile sadece kadından oluşmuyor. Aileyi oluşturan unsur kadının dışında erkek varsa çocuk veya çocuklar. Aile kurumunun ülkemizde ki konumlandırması hep kadın üzerine kurulduğundan dolayı sorumluluklar da sanki ağırlıklı olarak kadın üzerine yüklenmiş. Çocukların sorumluluğu, evin genel düzeni tertibin sorumluluğu hatta kadının işinden çıktuktan sonra evine gidince evde çalışması gerektiği yüzyıllardır bu şekilde oluşmuş...” (İKYe2)

“...Evet etmektedir. Maalesef evde eşitliği yakalayamayan kadın onun vermiş olduğu psikolojik sebeplerden dolayı iş yerinde performansı düşmektedir. Kadının doğurgan bir yapıda olması sebebiyle işyerinden uzak kalma endişeleri sebepleri gerek kadının gerekse işverenin sürekli düşünceye sevk etmektedir. İşlerin sürekli yapılabilir olması özelliğiyle kadının iş yerinden uzaklaşması hem kadının hem de işvereni ciddi manada etkiler. Bu yüzden işverenler mümkün olduğunca hoş olmasa da erkek çalışanlarla işi götürme düşüncesi içindedir...” (İKYe3)

“...Özellikle Türk toplumundaki kalıplaşmış yargılar ve kadınlara verilen roller nedeniyle kadın çalışanların kariyer süreçlerinde bir yavaşlatma ve bazen engellemeye neden olduğunu düşünüyorum...” (İKYe6)

“...Tabi ki teşkil etmektedir. Fakat bu süreci iyi yönetmek gerekir. Bu anlamda destek almadan kaçınılmamalı. Ev işi ve ya bakıcı noktasında destek almak kadının işine daha fazla odaklanabilmesini sağlayacaktır. Zaten kariyerinde ilerledikçe maddi açıdan bu destekleri almak da kolaylaşacaktır...” (İKYk1)

“...Aile baskısı, eş baskısı, çocuk baskısı, çalışamazsın yapamazsın, mesaiye kalıyorsun, çok çalışıyorsun gibi nedenlerle aile içi sorumlulukların çok etkili olduğunu düşünüyorum. Çalışma saatleri dahi toplumumuzda henüz kadın için oturmuş değil. Mesai ücretini alsa sahi kadın çalışan fazla mesaiye kaldığında hemen evini aksatıyor algısı oluşuyor. Evine zaman ayırmıyorsun, çocuklarınla ilgilenmiyorsun denmeye başlıyor. Bu defa kadın çalışan psikolojik olarak kadınlık görevimi yerine getiremiyorum diye düşünüyor. İster istemez bu işine yansıyor. (İKYk2)

“...Kesinlikle etmektedir, hemen hemen tüm ülkelerde kadına aile için verilen eşit olmayan üstlenilmesi istenen roller var...” (İKYk3)

“...Evet etmektedir. Kadınlar iş yaşamlarında ne kadar yükselirlerse yükselsinler ailedeki evlat olma, eş olma ve özellikle anneme olma görevlerinden ve sorumluluklarından vazgeçemeyecekleri için üst yönetim bu durumu zafiyet olarak değerlendirmektedir. En basit örnek bir annenin çoğunun hastalığı nedeni ile sık sık izin alması işyeri için sorun olacaktır. Yada kadın çalışanın doğrum yapıp 4 ay raporlu olması ardında 6 ay ücretsiz izin alması üst yönetim de negatif algı yaratmaktadır...” (İKYk6)

2.4.11. Katılımcıların Kendi Kariyer Süreçlerinde Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşleri

Katılımcılara kendi kariyer süreçlerinde yaşadıkları engellere ilişkin sorularak cam tavana ilişkin deneyimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşme sonrası tüm katılımcılar kariyer süreçlerinde engellerle karşılaştıklarını belirtmiştir. Tablo 14’de katılımcıların karşılaştığı engellere ilişkin nedenler yer almaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Kendi Kariyer Süreçlerinde Karşılaştığı Engellere İlişkin Görüşleri

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Üst yönetimin fırsat vermemesi	5	36
Aile içi sorumluluklar	2	15
Adam kayırmaca	2	14
Çalışma arkadaşları	2	14
Eşit iş imkânı	1	7
Ücret	1	7

Katılımcıların birden fazla tema kullanması nedeniyle belirtme sıklığı katılımcı sayısından fazla olmuştur. İKYe3, İKYe4, İKYe5, İKYk2, İKYk5 kodlu katılımcılar üst yönetimin fırsat vermemesinden kaynaklı engellerle karşılaştığını şu ifadelerle belirtmiştir.

“...Tabi ki, ilk o zamanlarda kullanılan ismi ile personel memuru olarak başladığımda amirin X kuşak sert, aksi paylaşımcı olmayan bir yönetici tipiydi. Dolayısıyla yerine geçirim endişesiyle ağırlıklı olarak kırtasiyecilik işleri yaptırıyordu. Onun olmadığı zamanlarda mevcut işleri eve götürüp kendi imkânlarım ile çözmeye çalışıyordum en büyük avantajım uluslararası kurumsal bir firmada çalışmamdan dolayı kariyere önem veren bir firma olmasından dolayı sürekli eğitim alamam imkân verdiler. O dönemlerde teknoloji çok gelişmediği için bilgiyi bulabilmek zordu. O dönemlerde yabancı dil çok önemli olmadığından bu konuda bu eksikim hep önüme çıktı. Beybi vomer kuşağı olduğumdan dolayı teknolojiye adaptasyonumda sıkıntılar yaşadım. Eğer Z ya da Y kuşağı olsaydım bu sıkıntıları yaşamazdım...” (İKYe3)

“...Girdikten sonraki en büyük engel üstünüz sizi kapasiteli görüyorsa kendisi için sizi tehdit olarak algılıyorsa bir şekilde sizin ayağınızı kaydırmaya çalışabiliyor ya da size yeterince fırsat vermiyor. Bilgi vermiyor yetiştirmiyor. Halbuki bu durum tam tersidir. Eğer siz yükselmek istiyorsanız altınızdakileri de yükseltmeniz lazım. Altınızdakiler yükselmezse siz de yükselemezsiniz. Ama bu bilinç çoğu kişi de yok. Mesela bir problem yaşadığınızda bir çözüm üretilmiyorsa hayata küsmeye başlıyorsunuz yani işte mutlu olmak çok önemli. İlk zamanlarda böyle. Yönetici olduktan sonra en büyük sıkıntı orada yapmak

istediğiniz değişikliklerle ilgili yönetim size imkan ve bütçe sunmayabiliyor. Ya da problemle ilgili görüşünüze başvurulmuyor. Halledebileceksen o problemi yaşamak zorunda kalıyorsunuz. Problem olmayacak bir şeyi problem olarak karşınızda görebiliyorsunuz. İnsanlar arası ilişkilerle alakalı bu. Her şeyin temelinde doğru iletişim var. Bu sendromun da temelini bakarsanız insanların düzgün iletişim kurmamasıyla alakalı çünkü iletişimde birinci kural birbirine değer vermektir. İnsanlar değer vermiyor birbirine. Değer vermediğin zaman da otomatikman önyargılar da oluşuyor problemler de oluşuyor. Her şey iletişimsizlik başlıyor. Dinlemek. Karşınızdakini dinlemek. Cam tavan sendromunda da bana değer verilmiyor sözlerim dinlemiyor deniyor o zaman iletişimsizlik orada demek ki sorun. Sağlıklı iletişimle bu problem de ortadan kalkacaktır...” (İKYe4)

“...Burada değil ama eski çalıştığım dönemde benim mevcut durumumu algılayamadı yöneticim. Tabi beni değiştirmek istedi. Ve bir atama teklifi yaptı. Ben bulunduğum organizasyondan daha düşük bir kademeye ve daha düşük bir birime gönderildim. O bir yıllık süre sonucunda Böyle bir karara vardılar. 2 aylık süre içinde başka bir yönetici geldi gelen yönetici beni geri çağırdı bir ay birlikte çalıştık ve o bir aylık süre sonunda beni tekrar orada bıraktılar ve üstüne de benim organizasyonda bulunduğum bölümün dengi başka bir bölüm daha var bu süreçler yöneten o bölümün başına getirdiler. Fırsat vermek ve görmekle alakalı bir şey. Yaklaşık 3 buçuk, 4 yıla yakındır da burada çalıştığım şirketteyim. Yapabiliyorsanız devamı geliyor. Burada d artık görevler bana geliyor...” (İKYe5)

“...Ben dış ticaret mezunuyum. Kendi alanımda çalışmayı hep çok istedim. Fakat görüşme yaptığım her fabrika müdürü veya insan kaynakları yöneticisi üzerimde bir ego savaşı yaptı. Sürekli biz böyle kişilerle çalıştık böyle büyük bir firmayız diyerek eğitimini aldığım halde tecrübem olmadığı için fırsat vermediler. Bu kadar çok ret cevabı aldıktan sonra çevresel de faktörlerin etkisiyle farklı bir alana insan kaynaklarına yöneldim. Şu anki işimi de seviyorum. Ama yine de hala içimde kalan bazı bastırılmış duygular var. Bu yüzden şu an çalıştığım konumun da verdiği yetkiler sayesinde işe alımlarda daima eşit fırsatlar vermeye çalışıyorum...” (İKYk2)

“...Tabi ki zorlukla ve engeller ile karşılaşmadan bir başarıya ulaşmak pek mümkün değil. Örn; Daha verimli olunmasını sağlayacak yeni bir motivasyon fikri geliştirdiğimde üst yöneticimin bu fikri desteklemediği bir süreç yaşanmıştı. Fakat ısrarım ile hiyerarşik yapıyı bozarak bir üst yönetimden aldığım onay sonucu verimlilikte yaşanan ciddi artış, inandığım fikirlerde sonuna kadar pes etmeme özelliğini ve keyifli bir başarı hikayesini bana katmıştır. Her ne kadar hiyerarşik yapının bozulmasına karşı bir yönetici olsam da, bazı durumlarda kararlı olmak kariyer hayatınızda başarılı olmanıza büyük fayda sağlayacaktır...” (İKYk5)

Aile içi sorumlulukların kariyerlerinde engel yarattığını belirten İKYk1, İKYk3 kodlu katılımcılar özellikle çocuk sahibi olduktan sonra işlerine yeterli zamanı ayıramadıklarını dile getirmiştir.

“...Tabiki zorluklarla karşılaşıyor. 2 çocuğum oldu. Öncesi ve sonrası her biri için 3 yıl toplamda 6 yılını dondurmam gerekti işe döndükten sonra ise rekabet başlıyor. Kariyerinizde geri kaldığınız zamanı telefi etmek adına daha çok çalışmanız gerekiyor...” (İKYk1)

“...2 çocuğum olması sebebi ile aile içi sorumluluklardan dolayı karşıt cinsin ayırdığı zamanı işime asla veremiyorum. Zorluklarla karşılaştım da olaylar karşısında dik duruşum, taviz vermemem ve her zaman bana verilen işi tamamlamaya çalışarak mevcut konuma geldim. Yöneticilerimden herhangi bir negatif yönlendirme ile karşılaşmadım...” (İKYk3)

Sadece kadın çalışanların değil erkek çalışanlarında kariyer süreçlerinde karşılaştığı engellerden olan adam kayırmaca hakkında görüş bildiren 2 katılımcının ifadeleri şöyledir.

“...En büyük problem iş aramayla başlıyor. Kariyer yapacağınız bir işi ararken. Mesela KPSS'ye giriyorsunuz yüksek not almanıza rağmen açıkta kalıyorsunuz. İyi bir referansınız yoksa ya da birleri aracı olmuyorsa iyi bir iş bulamayabiliyorsunuz...” (İKYe4)

“...Elbette çok fazla karşılaştım. Sürekli birilerinin tanıdığı olduğu için başkalarını benim yerime getirmeye çalıştılar...” (İKYk2)

İş arkadaşlarından kaynaklı engellerle karşılaştığını belirten İKYe2 ve İKYk4 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir.

“...Gerçek hayat üniversitedekinden çok farklı oluyor. Benim belki de en büyük avantajım ben çok sabırlı bir insanım, duyguları ile hareket eden bir insan değilim. Gerçekçi bir adamım, fevri hareket asla etmem. Belki bundan dolayı karşılaşmış olduğum sayısız zorlukların üzerinden geldim. İnsan bu şekilde benim karşılaştığım en büyük zorluklar aslında şöyle oldu birlikte çalışmış olduğum çalışma arkadaşlarımın çok büyük bir kısmının eğitim seviyesi olarak benden düşük eğitim seviyelerinde olmaları oldu. Bunların bir kısmı da benim amirimdi. Bu benim için çok da sorun değildi. Çünkü iyi bir okul bitirebilirsiniz ama sonuçta hiçbir iş tecrübeniz yok, iş hayatı çok farklı. Dolayısıyla okulu bir kenara bırakıyorsunuz artık. Ben bu gerçeği kabullenmiş birisiyim ama birlikte çalıştığınızı insanlar her zaman böyle kabullenmiyor. Tabi ki size karşı belki direkt olmasa da en direkt bazı yaklaşımlar olabiliyor sizi sıkıntıya düşürebilecek bazı durumlar ortaya çıkabiliyor veya farklı konuşmalara dedikodular da olabiliyor benim kendi adıma baktığımda birkaç sefer yapmamış olduğum bazı şeylerin benim tarafından yapıldığı yerine getirildi, veya yapılması söylendiği şekilde yaklaşımlarla karşılaştım...” (İKYe2)

“...Evet yaşadım ben İK' da çalıştım 13 yıl. Şimdi ilk zamanlar gayet güzeldi memur olarak başladım uzmanlığa geçtim ondan sonra şefliğe geçtim. Oraya kadar hiçbir kısıtlamayla karşılaşmadım. Şefim erkekti. Bayan olmama rağmen bana sen o olmadığında gayet görevi güzel yerine getiriyorsun diye direk onlar

teklif ettiler. Fırsat verdiler ve oraya kadar çok durağan bir şekilde güzel bir şekilde geldim. Ondan sonra orda tek karşılaştığım şey idari işler kısmını da bir erkek yapıyordu. O kısımda bana kalmıştı. Yöneticilerinden değil de. Sosyal hizmetlerle ilgili olan bazı şirket sahipleri veya bazı çalışanlardan belirli bu konuda kısıtlamalar gördüm. Yani servis işinden bir bayan ne anlar. Yani ben şimdi sizi götürüp de oraya gezdirecek değilim ya güzergahı gösterecek değilim ya mesala bir servis mütahiti böyle bir cümle kurdu. Ben hiç gocunmadım. Dolayısıyla ben dedim ki hiç sorun değil biraz da kendini ispatlama çalışmasımdaydı ozamlanlar ben serviste de gezerim. Bütün güzergahları da gezerim. Bunun kontrol de edebilirim. Sonuç olarak gezdim servisin üstünde de gezdim ondan sonra belirli değişiklikler işte şirket maliyetini düşürücü bazı şeyler de yaptık. Güzel bi çalışma oldu bitti. Ancak yıllar sonra şunu anladım hakikaten bir bayanda şu oluyor erkek yapabiliyorsa bende yapabilirim. Bu biz çalışma hayatına başlayan kadınların takıntısı da oluyor. Buna bir zaman sonra gördüm ki çok da gerek yok aslında yani bırakın erkek yapsın. İlerleyen zamanlarda kendime eleman aldığım da bu işleri sevk edebileceğim biriyle anlaştım...’’ (İKYk4)

İKYk6 kodlu katılımcı çalıştığı kurum ve yöneticisi tarafından konulan engeller daha az ücret verilerek cinsiyet ayrımcılığı yapılması ve hak ettiği ünvanın kendisine verilmemesi sonucu kariyerinde yaşadığı zorlukları şu ifadelerle belirtmiştir.

‘‘...Evet karşılaştım. Öncelikle ilk iş yerimde işe başladığımda bölüm müdürüm 5 yıl evlenmeme şartı koymuştu. Sonrasında diğer bölüm sorumlusu aynı konumda olduğum erkek çalışma arkadaşlarımdan daha az ücret aldım. Bunun sebebini sorduğumda onların ev geçindirdiği yanıtını almıştım. Ayrıca yıllarca 2 departmanının müdürlüğünü yapmama rağmen müdür pozisyonu verilmedi Bu nedenle 11 yıllık iş yerimden ayrılmak zorunda kaldım...’’ (İKYk6)

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Araştırmaya katılan katılımcıların yarısı cam tavanın kişinin kendisinden kaynaklı bir süreç olduğunu dile getirmiştir. Doğru (2010) çalışmasında, aile ve çocuk faktörü nedeniyle cam tavan bulgusuna rastlamış ve kadınların kendi kendilerine koyduğu engellerin daha baskın olduğunu tespit etmiştir. Mevcut çalışmada kadın ve erkek İK yöneticileri bu sonucu eşit oranda dile getirmiştir.

Korkmaz (2014), çalışmasında kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolunun özgüven olduğunu tespit etmiştir. Nitekim mevcut çalışmada da cam tavana neden olan en önemli bireysel faktör “özgüven eksikliği” olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda araştırmaya katılan katılımcıların %42’si kendisine güvenmeyen bireyin cam tavana daha sık maruz kalacağını dile getirmiştir.

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

Araştırmaya katılan yöneticilerin %83’ü cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisi olduğunu dile getirmiştir. Bu anlamda özellikle kadın çalışanlara yönelik olarak var olan temel kalıplar, kadının ailenin temel direği olarak görülmesi, önceliğinin aile olması gerektiği düşüncesinin cam tavana neden olan toplumsal faktörler olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda ilgili yazınla benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Nitekim İnel ve Bakay (2014); Özyer ve Orhan (2012); Karaca (2007); Akdöl (2009) ve Ergül Düz (2015)

tarafından yapılan çalışmalarda da cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisine değinmiş olup, özellikle kadın çalışanlara karşı oluşan basamaklıp yargıların cam tavana neden olduğu bu çalışmalarda da belirtilmiştir.

Mevcut çalışmaya cam tavanın sadece kadınlara özgü bir kariyer engeli olmadığı varsayımıyla başlanmış olup, araştırma sonucunda bu varsayımı destekler sonuçlara ulaşılmıştır. Nitekim katılımcıların %42 si cam tavanın sadece kadın çalışanlara özgü olmadığını tüm çalışanların karşılaşılabileceği bir engel olduğunu dile getirmiştir. Jahangirov (2012), araştırma sonucunda yapılan analizlerde kadın çalışanların cam tavan ve güç mesafesini erkek çalışanlara göre daha yoğun algıladıkları ve kadın çalışanlarda güç mesafesi algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

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

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

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

Kadın çalışanlarına aile içi sorumluluklarının yönetim kademelerinde engel teşkil ettiği sonucuna ulaşılmış olup, kadın ve erkek İK yöneticilerinin bu anlamdaki görüşlerinde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Sezen (2008), de konu ile ilgili yaptığı çalışmasında, benzer sonuçlara ulaşmış olup, çalışanların büyük kısmının kariyer

gelişimi için aile içi sorumluluklarından fedakârlık ettiği düşüncesine sahip olduğunu belirlemiştir.

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

Sonuç olarak araştırmada yukarıdaki sonuçlara ulaşılmış olup, araştırma 12 katılımcı ile sınırlı olduğundan elde edilen bulgular genellenemez. Diğer yandan, konu ile ilgilenen uygulayıcılara, benzer çalışmaların geliştirilmesi ve bu alanda çalışacak araştırmacılara ışık tutması amacıyla gerekli önerilerde bulunmak faydalı olacaktır.

İnsan kaynakları ile ilgilenen uygulayıcılara yapılan öneriler şöyledir; firmalar işe alım süreçlerinde kurumsal bir yapı oluşturularak, başvuruları tarafsız olarak değerlendirilmez, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş ve eğitim imkânı verilerek cinsiyet ayrımcılığı önlenmelidir. Özellikle kadın çalışanların yasal hakları (doğum, süt izni...) korunmalı çalışanlara mentorluk desteği verilerek, düzenli aralıklarla kariyer hedefleri hakkında görüşmeler yapılmalıdır. Çalışanların da bir kariyer hedefi yapması ve hedefine ulaşmak adına gerekli eksiklerini tamamlaması gerekmektedir.

Cam tavan sendromu, teori ve uygulama noktasında incelemeye ve geliştirilmeye açık bir konudur. Bu çalışma 12 İK yöneticisi ile görüşme yapılarak nitel araştırma tasarımı çerçevesinde yapılmıştır. Cam tavanın sadece kadınlara özgü bir kariyer engeli olmadığı bulgusuyla bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda da kadın ve erkeklerin cam tavan sendromu hakkındaki düşünceleri karşılaştırılabilir. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak daha fazla sayıda örneklem ile araştırma yeniden yapılabilir.

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

KAYNAKÇA

Abidin, Z. vd. (2008). "Impediments to women accountants' career progression in Malaysia". *Asian Social Science*, 4 (10), 159-174

Akçamete, Ceren (2004), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akdöl, Buket (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Aksu, A., Çek, F., ve Şenol, B. (2013), "Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan Ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:25, ss.133-160.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları Ve Örgütsel Ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), ss.136-147.

Arıkan, Semra, (1999), "Yönetsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler" *Polis Bilimleri Dergisi* 1(4): 147-154

Atan, Elif (2011), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan" a İlişkin Algılarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayaydın, Çiğdem (2012), *İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Aydağ, Pınar (2012), *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G. ve Şahin, N. (2007), "Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya, ss. 312-319.

Ayrancı, E., Gürbüz, T. (2012), "Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace", *International Journal of Human Resource Studies*, C.2, Sayı:4, ss.126-151

Aytaç, Serpil (2001), *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.

Aytaç, Serpil (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon Yayıncılık: İstanbul

BACAK, B. ve Yiğit Y. (2010), “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), ss.29–44.

Barreto, M., Ryan, M. ve Schmitt, M. (2009), *The Glass Ceiling In The 21st Century: Understanding Barriers To Gender Equality*, American Psychological Association: Washington

Barutçugil, İsmet. (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları: İstanbul

Bato Çizel, R. ve Çizel, B. (2014). Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algısını Etkileyen Faktörler”, *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 4(1), 63-69

Baxter, J., ve Wright, E. O. 2000. “The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study Of The United States”, Sweden and Australia. *Gender & Society*, 14(2): 275-294.

Bayrak, S., Yücel, A. (2000) ‘Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?’, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir:125-142.

Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), s. 17-38.

Bilican Gökkaya, Veda (2014), “Cam Tavan, Kadın Ve Ekonomik Şiddet” *The Journal of Academic Social Science Studies*, (26), 371-383.

Blau, F. D., ve Ferber, M. A. (1986). *The Economics of Women, Men and Work*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Blau, F., ve Ferber, M. (1990). “Women’s Work, Women’s Lives: A Comparative Economic Perspective”, *National Bureau of Economic Research Working Papers Series*, pp.1-32

Büyükyaprak, Fatma (2015), *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ceylan, Canan. (2004). *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Duyarlı Mentorluk*. İş, Güç endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi , 6 (1)

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

Cook, Alison ve Christy Glass (2013), "Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in

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

Çalışkan, Ali (2012), *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Çetin, M., ve Atan E. (2012), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* Sayı:35 sayfa: [123-136] İstanbul.

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

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

Dreher, George F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top", *Human Relations*

Durna, U. ve Eren, V. (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Dündar, Gönen (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık: İstanbul.

Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N., "Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt 9, Sayı 3, (2008), (63-71)

Elmuti, Dean, Heather Jia ve Henry H. Davis (2009), "Challenges Women Face in Leadership Position and Organizational

- Emmerich, Roxanne (2001) "Turnover" *The Cpa Journal, October, 71, 10: 62-63*
- Ergül Düz, Hacer (2015), *Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkılınç, Neslihan (2011), *Kadınların Kariyer Gelişiminde Cam Tavanı Aşma Stratejilerinin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu Toraman, Başak, (2011), *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Eroğlu, Feyzullah (2000), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Erot, Burcu (2016), *Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Federal Glass Ceiling Commission: (1995). *A Solid Investment: Making Full Use Of the Nation's Human Capital: Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*, Washington D.C.:The Commission.
- Gönül, Ayşe Füsün (2013), *Kadınların Siyasi Kariyerlerinde Cam Tavan Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gücenmez, Sinem (2007), *Psikolojik Şiddet Ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gül, H. & Oktay, E. (2009), "Türkiye Ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 421-436.
- Gülbay, Melike (2012), *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güldal, Duygu (2006), *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.

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

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

Güven M. ve Çelik N. (2007), “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, ss. 1–20.

<http://kisiselgelisimim.com/vazgectigin-an-kaybetmissin-demektir/>

Hymowitz, C. ve D. Schellhardt, T. (1986), *The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs*. *Wall Street Journal* (Eastern edition), s.1.

Irmak, Reyhan (2010), *Cam Tavan Sendromu- Bir Hastane Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

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

İraz, Rıfat (2009), *Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss.277-284.

J. Davidson, M. ve L.Cooper, C.(1992), *Shattering The Glass Ceiling The Women Manager*, Paul Chapman Publishing Ltd.: London.

Jackson, Janet Cooper, ‘Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling’, *Women In Management Review*, 16(1), 2001, ss. 30-41.

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

Josefowitz, Natasha (1980). *Paths To Power: A Woman's Guide From First Job To Top Executive*, Reading, MA: Addison-Wesley

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

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

Kaya, Canan (2009), *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Korkmaz, Hatun (2014), “Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül, 1-14.

Koshal, vd. (1998), “Women in management: A Malaysian perspective”, *Women in Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp 11-18

Kök, Sebahat ve Halis, Muhlis (2007), *Kariyer Yönetimi*, Orion Yayınevi: Ankara.

KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”. Hazırlayan: Sarp Üner, Ankara 2008

Kulich, Clara, Michelle K. Ryan ve S. Alexander Haslam (2014), “The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to The under Performance of Ethnic Minority Candidates”, *Politics Research Quarterly*, 67 (1): 84-95.

Lewis, EA, ve Fagenson AE (1995) “Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives”, *Journal of Management Development* 14(2): 39-5

Lockwood, Nancy (2004)., “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives” *HR Content Expert*. S.1-11.

Longo, P. ve Strahley, C. J. (2008), “Whack! I’ve Hit The Glass Ceiling! Women’s Efforts To Gain Status İn Surgery” *Gender Medicine*, 5(1), s.88-100.

Madichie, N. O. (2009), “Breaking the Glass Ceiling in Nigeria: A Review of Women’s Entrepreneurship” *Journal of African Business*, s.51-66

Mattis, Mary C. (2004), “Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling”, *Women in Management Review*, No. 19 (3), s.154-163.

Mayuk, Arife (2013), *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul*

Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

McDonald, Karen (2011), “*Examining The ‘Glass Cliff’ Phenomenon: A Study Replication Using a Canadian Context*”, The Master in Business Administration (Charlottetown, P.E.I: University of Prince Edward Is

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2009) “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş Ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları Ve Bedelleri” *Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Mızrahi R. ve Aracı H.. (2010), “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:2 Sayı:1. sy: 149-156

Morrison, A.M., White, P.R. ve Velsor, E.V.(1993). *Breaking The Glass Ceiling Can Women Reach The Top Of America’s Largest Corporations?* (Third Printing). Addison-Wesley Publishing Company.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Antalya, ss.111-137.

Naus, A.J.A.M., (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Unpublished doctoral thesis, Universiteit Maastricht

Öğüt, Adem (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, S.58.

ÖRÜCÜ Edip ve diğerleri, (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınları Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, İzmir, ss.117-135.

Örücü, Edip ve diğerleri, (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınları Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, İzmir, ss.631-650.

Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010), “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), s.47-57.

Öztürk, Aslı (2011), *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özünlü, Dilek (2013), *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014), “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1).

Özyer, K. ve Orhan, U. (2012), “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var Mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), s.971-987.

Parlaktuna, İnci (2010), “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), s.1217–1230.

Pehlivan, İnci (1995) *Yönetimde Stres Kaynakları*, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16: Ankara

Powell, G. N., Butterfield, D. A., ve Parent, J. D. (2002). “Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?”, *Journal of Management*, 28(2), 177-193.

Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998), “Gender Gap in The Executive Suite: CEO’s and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling”, *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42

Reichers, Arnon E., John P. Wanous ve James T. Austin; (1997), “Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change”, *Academy Of Management Executive*, 11 (1), s.48-59.

Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010), “Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma “ *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 2, Sayı 1, ss.1309 -8039

Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam (2005), “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership”, *British Journal of Management*, 16 (2): 81- 90.

Sabharwal, Meghna (2013), “From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, June 14: 1-29.

Sekman, Mümin (2005), *Her Şey Seninle Başlar*, Alfa Yayınları: İstanbul

SEZEN, Bayram, (2008), *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Snavely, Kay (1993), "Managing Conflict Over the Perceived Progress of Working Women", *Business Horizons, Mart- Nisan*, S. 17-22

Solomon, Charlene Marmet (2000), "Cracks in the Glass Ceiling", *Workforce*, No. 79 (9), ss. 87-90

ŞAHİN F. (2011) İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 4(1): 24-39 24

Şimşek, Levent (1995), "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, S:12 ss.91-104.

Taşkın, E. ve Çetin A. (2012), "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği " *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, Ağustos, (19-34)

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008), "Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8. Sayı:2: ss.283–305.

Tükeltürk, A., Ş., Perçin, Ş., N. (2008)"Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 113-128

Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010), "Kadın ve Kariyer", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, S: 2, C: 1, s. 75-88.

Alan, Uğur (2006), *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

UZUN, Gizem, (2005), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ünal, Aslıhan (2015), *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce,

Weyer, Birgit (2006), "Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?" *Women In Management Review*, Cilt.21,Sayı.6, s. 442.

Williams, R. B. Why Has the Glass Ceiling Become Impenetrable? 16.01.2017 Tarihinde www.psychologytoday.com/blog/wired-success/2010/Why-has-the-glass-ceiling-become-impenetrable adresinden erişildi.

Wilson-Kovacs, Dana M., Ryan M. ve Haslam A. (2006), "The Glass-Cliff: Women's Career Paths in the UK Private IT Sector", *Equal Opportunities International*, 25 (8): 674-687.

Yalım. Deniz (2005), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları: İstanbul

Yıldırım, Melikşah (1989), *Sanayide İşgücü Kayıpları*, MPM Yayınları: Ankara

Yıldız, Sebahattin (2014), "Türkiye'de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 72-90.

Yıldız, S., Sakal, Ö., Alhas F. VE Yıldız H. "Cam Tavan'dan Cam Uçurum'a "Kriz Düşün Kadın Düşün" *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 71, No. 4, 2016, S. 1119 - 1146

Yılmaz, Tezcan (2013), *Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Zamantılı Nayır, Dilek (2008), *İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, İzmir, ss.631-650.

Zel, Uğur (2002), *İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi, 35(2): 39-48.

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

EKLER

GÖRÜŞME FORMU

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İİBF İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. İsa İpçioğlu danışmanlığında “ **Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma**” başlıklı bir tez çalışması yürütmekteyiz. Araştırmanın amacı İK yöneticilerinin cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Yönetici konumunda çalışan bireylerin belirli bir süreçten sonra yükselmelerini engelleyen etkenlerin toplamına "cam tavan" ya da "cam tavan sendromu" denir.

Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşmeye başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili her hangi bir sorunuz varsa cevaplayabilirim.

SORULAR

1. Cam tavan sendromu hakkında neler düşünüyorsunuz?
2. Cam tavan sendromuna yol açan etmenler sizce nelerdir?
3. Cam tavan sendromunun oluşumunda sizce toplumun nasıl bir etkisi olabilir?
4. Cam tavan sendromu kadın çalışanların yaşadığı bir sorun olarak literatürde yer bulmuştur. Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
5. Cam tavanı aşmak için örgüte düşen görevler nelerdir?
6. Kariyer ilerlemelerinde çalışanların önündeki engeller nelerdir?
7. Kadın çalışanların aile içi sorumlulukları yönetim kademelerine ilerlemelerinde bir engel teşkil etmekte midir?

8. Cam tavanı ařmada bireyin uygulayabileceđi stratejiler hakkında ne dűřünüyorsunuz?
9. Bulunduđunuz konuma yükselirken engeller veya zorluklarla karşılaştınız mı? Karşılaştığınız sorunlara örnekler verebilir misiniz?

