

CAM TAVAN SENDROMUNU AŞAN KADIN YÖNETİCİLER: KARIYER ÖYKÜLERİ İNCELEMESİ*

Woman Managers Who Exceeding Glass Ceiling Syndrome : Career Stories Review

Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Sakara/Türkiye
Zeynep SÖZCAN

YL. Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD,
Sakara/Türkiye

Cansu ALAS

YL. Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD,
Sakara/Türkiye

Özdemir, Y.; Sözcan, Z. ve Alas, C. (2017). "Cam Tavan Sendromunu Aşan Kadın Yöneticiler: Kariyer Öyküleri İncelemesi", Vol:3, Issue:13; pp:347-356 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

30/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

21/08/2017

Anahtar Kelimeler

Cam Tavan Sendromu, Cam Tavanı Aşma Stratejileri, Kariyer Öyküleri.

Keywords

Glass Ceiling Syndrome, Glass Ceiling Overrun Strategies, Career Stories.

ÖZ

Çalışma yaşamına sonradan katılan kadın çalışanlar birçok farklı kariyer sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Kadınların yaşadığı bu kariyer sorunları ve bu çalışma özelinde cam tavan sendromu bireysel, örgütsel ve çevresel birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Sorunun kaynağının doğru tespit edilmesi çözümün daha kısa sürede bulunması ve etkinleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Özellikle aile şirketlerinde aile üyesi olan kadınlar dışındaki kadın profesyonellerin sorunu aşmada izlediği stratejilerin ortaya konması, cam tavan sendromu ile karşılaşma ihtimali oldukça yüksek olan diğer kadın profesyoneller için anlamlı bir yol gösterici olabilecektir.

Çalışmanın amacı, cam tavanı aşan kadın yöneticilerin izlediği bireysel stratejileri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda cam tavanı aşan 8 kadın yöneticinin ikincil verilerden edinilen kariyer öyküleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Kadın yöneticilerin tamamının cam tavanı aşma stratejilerinden özellikle üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisini uyguladığı görülmektedir. Rol çatışmasını çözme stratejisi ise en fazla uygulanan ikinci strateji olarak yer almaktadır. Öne çıkan diğer unsur, örgütsel stratejilerin cam tavanı aşma konusundaki önemidir.

ABSTRACT

Female employees who later join the working life are confronted with many different career problems. These career problems that women experience and in this study glass ceiling syndrome is caused by many individual, organizational and environmental factors. The correct identification of the source of the problem is very important in terms of finding and activating the solution in a shorter time. The introduction of strategies by women professionals outside of the family, especially those in family companies, could be a useful guide for other female professionals with a high likelihood of encountering glass roof syndrome.

The aim of the work is to reveal the individual strategies that female executives traverse the glass ceiling. In this direction, career stories from the secondary data of 8 female executives who exceeded the glass ceiling were subjected to content analysis. It seems that all of the women executives apply the strategy of acquiring universities and vocational education especially from the strategies of overcoming glass ceiling. The strategy of solving the role conflict takes place as the second strategy that has been applied for a long time. The other is the importance of the organizational strategies in overcoming the glass ceiling.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kadınlar ve Çalışma Yaşamı

Kadınların işgücü piyasasına katılımı zaman içinde artmış ve çeşitlenmiştir. İnsanlık tarihi boyunca belirli kalıplar içine sokularak, gerek toplumsal yaşam gerekse çalışma yaşamında geri plana itilen pek çok kadın, günümüzde kamu ve özel sektörün çeşitli alanlarında ve kademelerinde etkin bir şekilde

*Bu çalışma 18-20 Mayıs 2017 tarihleri arasında Alanya Alaattin Keykubad Üniversitesi evsahipliğinde düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulmuştur.

görev alırken, önemli işletmelerin yönetim basamaklarına kadar çıkmayı başarmış, akademik veya mesleki anlamda kariyer yapma şansını yakalamıştır.

Kadınlar hem dünyada ve hem de Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmalarına rağmen, ekonomik faaliyetlerde aynı oranda temsil olanağı bulamamışlardır. Bu durum çoğu zaman toplumların kadının üstlenmesi gereken rollere dair çizdikleri çerçeveden kaynaklanmaktadır. Bağlı olarak ayrıca toplumda ekonomik yaşamda iş tanımlarının, iş ortamının ve iş koşullarının genellikle erkek ağırlıklı belirlenmiş olmasının da kadının iş dünyasında ikinci plana itilmesi sonucunu da beraberinde getirdiğini (Negiz ve Yemen, 2011: 196) söylemek mümkündür.

Geçmiş dönemlerde şirketin üst pozisyonlarında kadını görebilmek yaygınlık gösterememişken şimdilerde ise artış göstermiş fakat önüne birçok engel çıkmıştır. Ancak, kariyer hedeflerine ulaşma yolunda pek çok kariyer sorunuyla karşı karşıya kalan ve söz konusu sorunlarla başa çıkamayarak kariyer tırmanışını yarıda bırakan azımsanmayacak kadar çok sayıda kadın da bulunmaktadır (Akçay, 2013: 1). Alparlan, Bozkurt ve Özgöz’egöre (2015) kadınlar işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşırlar, karar verme ve yönetimle ilgili üst pozisyonlarda daha az yer alırlar; mal ve hizmet üretiminde düşük nitelik gerektiren, monoton, tekrara dayalı işlerde çalışırlar ve sosyal güvenceden yoksun, kolay vazgeçilen ve sendikal örgütlenmesi zayıf işgücüdürler. Belli sektörlerde, işkollarında ve mesleklerde yoğunlaşırlar (Özçatal, 2009: 45). Ancak eğitim düzeyi arttıkça kadınların iş hayatında yer aldığı sektörler ve pozisyonlar çeşitlenmektedir. Böylece eğitimle yetkinlikleri artan kadınların yönetsel basamaklara doğru yol almaları mümkün hale gelmektedir.

Bununla birlikte yetkinliklerine rağmen kadınlar, üst düzey yönetimlere gelebilmek için çok çalışsalar ve gayret etseler de bir yerde yukarı çıkmalarını engelleyen görünmez bir cam tavana çarpılmaktadır (Nasır 1997: 94-95). Ortaya çıkan bu durumun kadın perspektifinden ayrıca ele alınması gerekliliği belirmektedir.

2. CİNSİYETTEN KAYNAKLANAN KARIYER SORUNLARI

Kadınlar kariyer basamaklarını tırmanırken karşılaştıkları engeller genelde cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Akdemir’e göre (2017) eğitim ve mesleki eğitim, iş bulma ve terfi, ücretlendirme ve sosyal haklardan yararlanma gibi konulardaki eşitsizlik, cinsel taciz ve kraliçe arı sendromu bu sorunlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra süper kadın sendromu ve iş-yaşam dengesi de cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunları arasında yer almaktadır. Kadınların yönetim kademesinde daha fazla yer almasıyla üzerinde durulması gereken bir diğer ve en önemli engel cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Cinsiyetten kaynaklanan bu sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Kraliçe arı sendromu, kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı olan kadınlarla ilgili stereotipi anlatmak için kullanılır (Place; 2011: 3). Bir diğer tanıma göre ise çalışma hayatında özellikle üst kademedeki bulunan bu kadınların, diğer kadınları ezerek, yok sayarak yönetme durumudur (Karakuş, 2014).

Süper kadın sendromu, işte, evde ve sosyal hayatta mükemmelliğe ulaşmak isteyen kadınları ifade eder. Bir kadının hem iyi bir anne, hem iyi bir eş, hem de iyi bir iş kadını olmaya çalışması, üzerinde ağır bir zaman baskısı yaratmaktadır (Aytaç, 2001: 75). Kadının her ortama yetişme çabası ve her şeyde kusursuzlaşmaya çalışması bu sorunu ortaya çıkarmıştır.

İş-yaşam dengesi konusunu da kadın odaklı bir kariyer sorunu olarak değerlendirmek mümkündür (Özdemir, 2015). Günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken bir ikilemede kalmakta ve bu ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine yol açtığı görülmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 213).

Cinsiyetten kaynaklanan bir diğer sorun olan cam tavan sendromudur. Cam tavan sendromu son zamanlarda kadınların üst düzey yönetici olma arzularının yeterince karşılanmaması nedeniyle ortaya çıkan ve yönetim ve insan kaynakları alanında yer alan önemli konulardan biridir (Akdemir, 2017). Bu çalışmanın temel kavramı olduğundan cam tavan sendromu, ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

3. CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan kavramı ilk kez 1970'li yılların sonlarında kullanılmış ve medya tarafından yaygınlaştırılmıştır. Ancak kavramın keşfi, feminist hareketin yıllarca süren çalışmalarından kaynaklandığını (Coyne ve diğ.,2004:11) söylemek mümkündür.

Cam tavan üst yönetimde kadınların azlığının açıklanmasını ifade eden bir metafor olarak kabul görmüştür (McQuarrie, 1994; akt. Coyne ve diğ., 2004: 15) ve çalışanların başta cinsiyet olmak üzere farklı gerekçelerle ayrımcılıkla ve yapay sınırlarla karşı karşıya kalması, kariyer fırsatlarının sınırlandırılması anlamına gelmektedir (Boone ve Kurtz, 1997; akt. Aytaç, 2005;Greenhaus ve diğ., 2006: 669).

3.1. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri

Cam tavanın bir kariyer sorunu olarak ortaya çıkmasının birçok nedeni vardır. Bu nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Akdemir, 2017):Bireysel engeller, örgütsel nedenler ve toplumsal engeller.

Cam tavana sendromuna neden olan unsurları kısaca tanımlamak gerekirse;

a. Bireysel Engeller

Cam tavan sendromuna neden olan bireysel engeller çoklu rol üstelenme ve kadınların kişisel tercih ve olarak ifade edilebilir.

Çoklu Rol Üstlenme

Kadınların hem aile içindeki rollerini hem de iş hayatındaki rollerini aynı anda sürdürmek zorunda kalması ve birtakım çatışma ve ayrımcılıkların içinde kendini bulmasını ifade etmektedir (Adak, 2007).

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların erkeklere göre dezavantajlı oldukları otorite, sorumluluk, bağlılık gibi durumlar, kadınların kendilerini arka planda hissetmelerine ve iş hayatında başarılı olamayacaklarını düşünmelerine yol açmaktadır (Akdemir, 2017).

b. Örgütsel Nedenler

Cam tavan sendromunun örgütsel nedenleri ise örgüt kültür ve politikaları, mentor eksikliği ve iletişim ağlarına katılamama şeklindedir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları

Kadınların örgüt içinde yükselmeleri, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirilmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkilidir (Ergeneli, 2004: 89).

Mentor Eksikliği

Kadınlar arası işbirliği ağları, koçluk, örgütlenme eksikliği, kadın lider rol modellerinin azlığı kadınların yöneticilik pozisyonlarında daha az yer almasının nedenleri arasındadır (Keçeci, 2012: 8).

İletişim Ağlarına Katılamama

Kadınlar genellikle erkeklere göre iletişim ağlarının dışında kalmaktadırlar. Bu durum da kadınların kariyerlerinde engeller oluşturmaktadır (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 7).

c.Toplumsal Engeller

Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal engeller de mesleki ayırım ve basmakalıp önyargılar (stereotipler) şeklindedir:

Mesleki Ayırım

Cinsiyete dayalı iş bölümü nedeniyle bazı meslekler kadın mesleği bazı meslekler erkek mesleği olarak sınıflandırılmıştır vepek çok üst düzey pozisyonun ve işin erkek işi olarak belirlenmesi kadın çalışanların cam tavan engellerinden biridir (Tunç, 2016).

Stereotipler (Basmakalıp Önyargılar)

Toplumsal yaşantımızda kadınlara belli roller biçilmektedir ve bu roller kadınların iş hayatında karşılaştığı stereotipleriyani önyargıları oluşturmaktadır. Kadınların gerek eş gerekse anne rolünden dolayı iş hayatına uyum sağlayamayacağı ve üst düzey pozisyonlara yükselemeyeceği düşünülmektedir. Bu düşünce ve önyargılar ise zaman içerisinde çeşitli araçlar yardımıyla kuşaktan kuşağa aktarılarak varlığını sürdürmektedir (Aydın ve Aydın Aslaner, 2015).

3.2. İstatistiklerle Kadın Çalışanlar ve Yöneticiler

Cam tavan ile ilgili literatürde dört temel konu üzerinde durulmaktadır: iş ayrımcılığı, kişisel başarı algısı, kurum içi eğitim ve geliştirmenin rolü ve ev temelli konular (Coyne ve diğ.,2004:15). Bununla birlikte özellikle işletmelerin işe alım sürecinde “kadınların eve ait olduğu, kariyerine bağlı olmadığı ve çocukları nedeniyle kariyer mi yoksa aile mi ikilemi yaşadıkları” şeklindeki ön yargıların da etkili olduğunu söylemek mümkündür (Dessler, 2013: 364-365).

Tüm bu nedenlerle kadınların farklı kademelerdeki istihdamına kıyasla üst yönetimde görev alma oranı oldukça düşüktür (Dessler, 2013: 364-365; Karakuş, 2014). Örneğin; ABD’de kadınların işgücünün % 40’ını oluşturmasına rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarındaki oranı % 2 civarındadır (Dessler, 2013: 364-365).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre, Avrupa Birliği üye ülkelerinin istihdam oranı incelendiğinde; 2015 yılında kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %74 ile İsveç iken en düşük olduğu ülke %42,5 ile Yunanistan oldu. Avrupa Birliği’ne üye 28 ülkenin ortalama kadın istihdam oranı ise %60,4 oldu. Türkiye ile ilgili istatistikler ise şu şekildedir (web 1):

-2015 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı %46 olup, bu oran erkeklerde %65, kadınlarda ise %27,5 olmuştur. 2016 yılında ise bu oran toplamda %0,3 artış göstererek %46,03 olup, erkeklerde %0,1 artışla %65,01, kadınlarda ise %0,5 artışla %28 olmuştur.

-Yönetmel pozisyonlarla ilgili rakamlar ise şu şekildedir: TÜİK verilerine göre 2013 yılında ülkemizde kamusal alandan üst düzey kadın yönetici oranı % 9,3’tür (web 2). Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası bir danışmanlık şirketinin kadın yöneticiler araştırması, özel sektörde 2008’de %8,5 olan üst düzey kadın yönetici sayısı 2012’de %16’ya yükseldiğini ortaya koymaktadır (web 3). Ayrıca Kasım ayında yayımlanan 2015 yılı Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre ülkemizde 100 kadından 13’ü üst düzey pozisyonlarda görev yapmaktadır (web 4).

Bu veriler yıllar itibari ile cam tavanı aşan kadın yönetici sayısında bir artış olduğunu göstermektedir. Bu değişimde kadın istihdamının iyileştirilmesine ilişkin makro politikaların ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ne (WEPS) imza atan işletme sayısındaki artışın ve da etkili olduğunu söylemek mümkündür.

3.3. Cam Tavanı Aşma Stratejileri

Genel olarak kadınlar açısından ele alınan cam tavan sendromu, uluslararası işletmeler açısından farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yerel çalışanlar için cam tavanın kaldırılması ve fırsat eşitliği sağlanması konusunda akılcı ve güçlü bir görüş birliğinden söz etmek mümkündür (Bratton, 2007: 40). Uluslararası işletmelerde söz konusu olan bu durum ayrımcılık yaşayan birçok çalışan için düşünülmekte ve çeşitli çözümler geliştirilmektedir.

Bununla birlikte özellikle üst yönetime geçiş konusunda kadınların önyargılar nedeniyle karşı karşıya kaldığı cam tavanın aşılması oldukça zordur (Greenhaus ve diğ., 2006: 669). Bu zorlu süreçte cam tavanı aşmak için izlenebilecek stratejiler mevcuttur. Bu stratejileri; üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi, kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi, yüksek performans gösterme stratejisi olarak ele alınmaktadır (Akdemir, 2017). Bir bakış açısına göre ise bu stratejileri bireysel ve örgütsel stratejiler olarak iki başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bu kapsamda yer alan stratejiler şu şekildedir (Çetin, 2011);

-Bireysel stratejiler: üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi, yüksek performans gösterme stratejisi, rol çatışmasını çözme stratejisi

-Örgütsel stratejiler ise kariyer geliştirme programları düzenleme stratejisi, sosyal haklardan yararlanılma stratejisi, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisi, aile dostu işyeri ve esneklik, pozitif ayrımcılıktır.

Literatürde cam tavanı aşma stratejileri incelendiğinde farklı gruplandırmaların olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada ele alınan kariyer öyküleri, bireysel stratejiler odağında incelenmektedir.

a.Bireysel Stratejiler

Cam tavan sendromunu aşmak için özellikle kadın çalışanlar tarafından izlenebilecek bireysel stratejiler şunlardır:

Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Kadınların kariyer hayatında daha kolay ilerleyebilmeleri için eğitim önemli bir yere sahiptir. Kadının ataerkil toplumda kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Sezen, 2008:33).

Mesleki eğitim programları ise, yönetici adaylarının yönetsel becerilerini geliştirmeye ilişkin uygulamalı ders ve faaliyetleri içermektedir (Çetin, 2011: 97).

Bu programlar sayesinde kadın yönetici karşılaşacağı zorlukları öngörür ve iş hayatına daha uyumlu bir şekilde başlar. Ayrıca erkek yönetici adaylarının kadınlara karşı potansiyel önyargılarının eğitim sırasında azalması veya yok edilmesi bu programın bir diğer avantajıdır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluk, iki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimidir (Yoğun Erçen, 2008:36). Kadınların kariyer yolculuğunda birbirlerine destek olması ve iyi bir mentor desteği alması iş hayatında kadınları güçlü kılar. Günümüz işletmelerinin yönetici yetiştirme programları arasında en fazla kullandığı araçlardan birisi olan mentorluk desteğini tüm kadınların hiçbir ayırım gözetmeksizin alması gerekmektedir (Kulualp, 2015: 116).

Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Sosyal ilişkileri geliştirmek, erkeğin egemen olduğu çalışma hayatına kadının adaptasyonunu kolaylaştırmakta ve karşılıklı iletişim ve sosyal ilişkilerde bulunan kadınlar ve erkeklerin birbirlerine olan ön yargıları azalmaktadır (Akdemir, 2017: 361). Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, iş dünyasında kabul gören davranışların farkına varmakta ve bu sayede kariyer basamaklarını hızla tırmanmaktadırlar. Bunun yanında iletişim şekillerinin kadınlar tarafından anlamlandırılarak uygulanabilmesi için kadınların daha fazla sosyal ilişkilere teşvik edilmesi gerekmektedir (Korkmaz, 2014: 12).

Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadınların cam tavan engelini aşmak için en sık kullandıkları strateji yüksek performans gösterme stratejisidir (Çetin, 2011). Kadınların üstlendikleri çeşitli roller itibarıyla hem anne, hem eş hem de iş hayatında bir çalışan olarak, erkeklere oranlara daha fazla çaba gösterdikleri görülmektedir. Kadınlar tüm bu roller içerisinde kendilerine biçilmiş önyargıları gidermek için sürekli ve aşırı performans sergileyebilecek yetenekte olduklarını kanıtlama ihtiyacı duymaktadırlar (Akdöl, 2009:74).

Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi

Erkek egemen toplum yapısı, kadından öncelikle toplumsal rollerini yerine getirmesini beklerken, çalışma yaşamı ve kariyeri ikinci plana atılan kadın, bir yandan işinde başarılı olmaya çalışırken bir yandan da toplumun kendisine atfettiği rolleri en ideal şekilde yürütmeye çalışır(Gülbay, 2012: 33).

Kadınların rol çatışmasını çözme stratejisi dört şekilde meydana gelmektedir (Çetin, 2011): Kadın yöneticinin annelik ve eşlik rolünü en baştan ortadan kaldırarak kendini kariyerine adanması rol çatışmasının ortadan kaldırılması olarak adlandırılırken, çocuk sayısını en aza indirerek ve sosyal ilişkilerini kısıtlayarak işine daha fazla vakit ayırması rol çatışmasının en aza indirilmesi; önce çocuklarını yetiştirerek daha sonra iş hayatına atılması rol çatışmasının ertelenmesi; eşinden, diğer aile fertlerinden ya da profesyonel yardımcılardan destek alması rol paylaşımı olarak adlandırılır.

b.Örgütsel Stratejiler

Cam tavan sendromunu aşmak için izlenebilecek örgütsel stratejiler de sözkonusudur: Bu stratejiler arasında kariyer geliştirme programları düzenleme stratejisi, sosyal haklardan yararlandırma stratejisi, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisi, aile dostu işyeri ve esneklik, pozitif ayrımcılık yer almaktadır (Çetin, 2011: 105).

Çalışmanın odağında bireysel stratejiler yer aldığından örgütsel stratejiler detaylı bir şekilde açıklanmamıştır.

4. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ

Bu başlık altında araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi, kısıtları ve bulguları başlıklarına yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile cam tavanı aşan kadın yöneticilerin kariyer öykülerini incelenerek cam tavanı aşma konusunda izledikleri stratejiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca üst düzey yönetici olabilen kadın çalışanların cam tavanı aşmalarında rolü olduğunu düşündükleri literatürde yer alanların yanısıra farklı unsurlar varsa bunların da tespit edilmesini araştırmanın bir diğer amacı olarak ifade etmek mümkündür. Böylece kadın çalışanlara üst düzeyi yönetici olma fırsatı oluşturma konusunda öneriler de bulunulacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda betimleyici (Kuş, 2003) bir araştırma kapsamında kariyer öykülerine ikincil veriler (röportaj, websiteleri, sosyal medya paylaşımları, vb.) aracılığıyla ulaşılan ve cam tavanı aşan kadın yöneticiler yer almaktadır. Bu kapsamda 8 kariyer öyküsü incelenmiştir.

Kariyer öykülerine ilişkin dokümanlar içerik analizine (Altunışık ve diğ.,2007) tabi tutulmuştur. İçerik analizi kapsamında cam tavanı aşma stratejilerine dair anlamlılık ve sıklık analizi yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Cam tavanı aşan kadın yönetici sayısının az ve oranının düşük olması ve bu yöneticilerin kariyer öyküsüne erişilebilir olanların da az sayıda olması araştırmanın temel kısıtıdır.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında kariyer öyküleri incelenen kadın yöneticilerin nitelikleri ile bilgiler aşağıdaki şekildedir:

Tablo 1: Kariyer Öyküsü İncelenen Kadın Yöneticilerin Nitelikleri

Öykü	Yaş	Mezuniyet	Sektör	Pozisyon	Medeni hal	Çocuk sayısı
1	52	Boğaziçi Üniversitesi-Endüstri Mühendisi Boğaziçi Üniversitesi-İşletme Yönetimi MBA	Gıda	İnsan Kaynakları Yönetim Hizmetleri Ve Operasyon Başkanı	Evli	2
2	45	ODTÜ-Psikoloji	Gıda	İnsan Kaynakları Grup Direktörü	Evli	2
3	53	Marmara Üniversitesi-İktisat Fakültesi	Makina	Yönetim Kurulu Üyesi	Evli	1
4	52	ODTÜ -Bilgisayar Mühendisliği Bilkent Üniversitesi- İş İdaresi Yüksek Lisans	Teknoloji	Bölge Başkanı	Evli	3
5	67	Boğaziçi Üniversitesi- İşletme Boğaziçi	Temizlik-kozmetik	Avrupa Dış İlişkiler Bölge Müdürü	Evli	2

		Üniversitesi- Pazarlama Yüksek Lisans				
6	48	Boğaziçi Üniversitesi- İşletme	Gıda	Genel Müdür	Bekar	-
7	53	Boğaziçi Üniversitesi- Ekonomi Louisiana Üniversitesi'nde MBA	Otomotiv	Genel Müdür	Evli	-
8	60	Marmara Üniversitesi-İşletme	Havayolu- Havacılık	Genel Müdür	Evli	2

Tabloda görüldüğü üzere; cam tavanı aşan kadın yöneticilerin bilgiye erişilebilenlerin birçoğu evli ve çocuk sahibidir. Ayrıca yine dikkat çekici olan bir diğer veri ise birçoğunun şu an çalıştıkları işletmelerin uluslararası işletmeler olmasıdır.

Ayrıca öyküsü incelenen kadın yöneticilerin, kariyer yolculuklarına destek verenleri yeterince ifade etmedikleri ise oldukça dikkat çekicidir.

Araştırma kapsamında 8 kadın yöneticinin kariyer öyküleri içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan tablo aşağıdaki şekildedir:

Tablo 2: İncelenen Kariyer Öykülerinde Yer Alan Cam Tavanı Aşma Stratejileri

ÖYKÜLER	CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ
1	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi-Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi-Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi
2	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi-Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi-Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi
3	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi-Yüksek Performans Gösterme Stratejisi- Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi
4	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi-Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi-Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi
5	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi-Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi
6	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi
7	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi- Mentorden Yardım Alma Stratejisi
8	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi-Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere; araştırma kapsamındaki öyküleri incelenen tüm kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejisi olarak üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisini uyguladığı gözlemlenmiştir. Bu kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejisi olarak uyguladığı üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisinin yanında, 6'sının rol çatışmasını çözme stratejisini, 3'ünün sosyal ilişki geliştirme stratejisini, 1'inin mentorden yardım alma stratejisini, 1'inin ise yüksek performans gösterme stratejisini uyguladığı görülmektedir.

Kariyer öyküsü incelenen kadın yöneticilerin öykülerinde cam tavanı nasıl aştıklarına dair stratejilerle ve tablo 2'de özetlenen tespitlerle ilgilidile getirdikleri bazı ifadeler şu şekildedir:

Öykü 7'de yer alan "Kız kardeşim üniversite eğitimi için Amerika'ya gitmişti. Ben de onun peşinden Amerika'ya gidip, Southeastern Louisiana Üniversitesi'nde MBA programına başladım. Amerika'da çok güzel anılarla dolu 2,5 yıl geçirdim. İş hayatı deneyiminin ardından master yapmak çok faydalı oldu. Örnek vakalara yaklaşımım ve özümsememin iş deneyimimde büyük katkısı oldu" (web 5) şeklindeki ifade ve bu kadın yöneticinin master yapmasının iş hayatına büyük katkısının olduğunu dile getirmesi, üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisini uyguladığının bir göstergesidir.

Öykü 1'de yer alan "Bugünlere gelmemi sağlayan bir diğer etken 12 sene halk oyunları ile ilgilenmem. Hem eğlenip ter attım, hem ekip çalışması içinde yer aldım, hem de sosyal iletişimi ve iş hayatının temel kurallarını öğrendim. Zaten dans etmeyi de çok severim. Öğrencilik boyunca mutlaka bir sosyal faaliyette bulunmak lazım. Sadece ders çalışarak bir yere varılmıyor" (web 6) şeklindeki ifade kadın yöneticinin uzun süre halk oyunları ile ilgilenmesini çok önemli bir faktör olarak görmesi ve ekip

çalışması, sosyal iletişim ve iş hayatının temel kurallarını burada öğrendiğini dile getirmesi, sosyal ilişki geliştirme stratejisini uyguladığının göstergesidir.

Öykü 3'de yer alan "Bu güne kadar geldiğim her noktada herkesten çok çalışarak geldiğimi söylemeliyim. Hala aynı şevkle ve hazla çalışmaya devam ediyorum. Mutfağından başladığım işte bulunduğum noktaya çok, çok ama çok çalışarak geldim. Bunun özellikle altını çizmek istiyorum. Öyle bir çalışma ki 10 yıl izin kullanmadan çalıştığım dönemler oldu. Kadın olmanın kariyerinizde büyük engel olduğu görüşünde olmama rağmen çok çalışarak aradaki farkı kapatmak gerekiyor. Benim en çok önem verdiğim kararlı, dürüst olmak ve çok çalışmak"(web 7) şeklindeki ifade ve bu bağlamda kariyer öyküsü incelenen bu kadın yöneticinin bulunduğu noktaya herkesten çok çalışarak geldiğini defalarca vurgulaması, yüksek performans gösterme stratejisini uyguladığının göstergesidir.

Öykü 7'de yer alan "Şirketimizde orta ve üst kademedeki birçok kadın yönetici görev yapıyor. Bu da şirketimizin kadın yöneticilere verdiği önem ve değer en büyük göstergesi. Grup içindeki yöneticilerimizin sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimini tüm açıklığı ile paylaşmasının, bu sektöre adım attığım ilk günden beri yönetici olarak yetişmemde büyük katkısı oldu"(web 5) şeklindeki ifade ile bu kadın yöneticinin kariyerindeki bu noktaya gelmesinde şirketindeki yöneticilerin büyük katkısı olduğunu vurgulaması mentordan yardım alma stratejisini uyguladığının göstergesidir.

Öykü 1'in kahramanı olan bir başka kadın yönetici 15 yıl aynı şirkette çalışmıştır. Bu kadın yönetici anne olmaya karar verdikten sonra ilk çocuğuna hamileyken dış ilişkiler genel müdürü ve ikinci çocuğuna hamileyken de Ortadoğu'dan sorumlu genel direktörü olarak atanmıştır. Bu öyküdeki diğer dikkat çekici örnekler ise şunlardır: Doğum yaptığı dönem 2001 krizine denk gelmiş ve bu dönemde evi bilgisayarlar kurularak ofise çevrilmiştir. Böyle işe gidemediği günlerde çalışma arkadaşları ona gelmektedir. Bu nedenle işinden uzak kalmadan krizin etkilerini takip etmiş ve zamanında önlem alma şansı bulmuştur. Doğumdan üç ay sonra işe dönmüştür. Bu süreçte yaşadığı sınırlı sorunlar nedeniyle yeniden anne olmakta bir sakınca görmemiştir. Diğer tarafta işvereni de benzer bir kanaate sahip olduğundan bu kadın yöneticinin yükselmesinde herhangi bir sakınca görmemiş olmalı ki 2004 yılında ikinci çocuğuna hamile olan yöneticiyi işletmesinin Ortadoğu bölümünün başına atamıştır (web 6). Buradaki kadın yöneticinin hamile kalması ve çocuk dünyaya getirmesinin kariyerini olumsuz yönde etkilememiş olması, rol çatışmasını çözme stratejisini uyguladığının göstergesidir. Bu öyküde yer alan kadın yönetici ve diğer öykülerdeki 5 kadın yöneticinin çocuk sahibi olması ve annelik rolünün kariyerlerini etkilememiş olmaması hem kadınların bireysel anlamda hem de öğütlerin bu durumu kadınların kariyer yolculuğundaki engel ve sorunlardan biri olarak görmemesi gerekliliğine ilişkin önemli bir bulgudur.

Araştırma kapsamında incelenen kariyer öyküleri bağlamında bireysel stratejilerin yanında örgütsel stratejilere ilişkin bilgilere de ulaşılmıştır. Bu kapsamda işletmelerin kadın çalışanların cam tavanın aşmaları ile ilgili izlediği stratejiler arasında en çok uygulananlar arasında erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisi ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca son yıllarda oldukça önemli bir konu olarak yer bulan ve işveren markası ile ilişkilendirilecek olan "aile dostu işyeri" ve esneklik stratejisi ise ikinci sırada yer almaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadın istihdamındaki artış, iş yaşamında kadınların çok daha fazla dikkate alındığı bir yapının da gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle cam tavan sendromu ve kadın çalışanların diğer kariyer sorunlarının çözümü, hem bireysel açıdan hem de örgütsel başarı açısından oldukça önemlidir.

Araştırma kapsamında incelenen kariyer öykülerinde cam tavanı aşan kadın yöneticilerin bireysel strateji olarak en çok üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisini uyguladığı gözlemlenmiştir. En çok uygulanan ikinci strateji, kadınların gerek iş gerekse eş ve annelik rollerine ilişkin dengeyi sağlayabildikleri anlamına gelen rol çatışmasını çözme stratejisidir. Üçüncü sırada yer alan sosyal ilişki geliştirme stratejisi, ekip çalışması ve sosyal iletişim gibi yetkinliklerin sosyal çevre sayesinde gelişmesidir. Son sırada ise yüksek performans gösterme ve mentordan yardım alma stratejisi yer almıştır.

Çalışma kapsamında incelenen kariyer öykülerindeki cam tavanı aşan kadın yöneticilerin öykülerinden hareketle iş- yaşam dengesinin kurulması ve evlendikten sonra iş hayatının bırakılmaması, kadınlara karşı oluşturulmuş ön yargıların yarattığı engelin önce kişinin kendisinin

aşması, iş hayatında kadın olmanın zorluklarına karşı kararlı ve istekli olunması, mükemmel olma çabasında vazgeçilmesi ve eş- aile desteği alınması da cam tavanın aşılmasını kolaylaştıracaktır.

İncelenen kariyer öykülerinde kısmen ifade edilen ve literatürde de altı çizilen örgütsel stratejilerin de sorunun çözüme etkisi oldukça önemlidir. Bu bağlamda özellikle kadın çalışanlarla ilgili önyargıların tolere edilmesi, kadın çalışan sayısının artırılarak ve hatta bu konuda kotalar belirlenerek pozitif ayrımcılık yapması, kadın-erkek birlikte çalışma kültürü oluşturularak erkek egemen örgüt kültürünün değiştirilmesi, esnek çalışma saatlerinin, kreş vb. uygulamaların yaygınlaştırılarak esneklik politikasının benimsenmesi ve aile dostu işyeri olunması, doğum izni vb. gibi uygulamalarla kadınlara özel fırsatlar tanınarak sosyal haklardan yararlanmalarını sağlamak oldukça etkili olacaktır. Bu tür değişikliklerle kadın çalışanların daha az sorun yaşayarak işinde beklenen performansı sergilemesinin ve yöneticilik pozisyonlarına yükselmesi için gerekli şartları sağlaması kolaylaştırılmış olacaktır. Böylece bireysel çabalar desteklenmiş olacaktır.

Kısacası; cam tavanın aşılması için sorun nedenleri doğru bir şekilde ele alınıp bireysel ve örgütsel açıdan birbirini destekleyen bir kariyer geliştirme anlayışı oluşturulmalıdır. Teorik perspektifte ise cam tavanın sendromu ve aşılması konusu makro bir çerçevede insan kaynakları odağında ve fonksiyonlar bazında, mikro çerçevede ise cam tavanı aşan kadınların ve bu süreçte karşı karşıya kaldıkları yöneticilerin özellikleri ve çalıştıkları kurumlar özelinde ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Adak, N. (2007). "Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı", Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Yayını, Sosyoloji Dergisi, Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz), 17: 137-152.

Akçay, G. (2013). "Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Akdemir, B. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.

Akdöl, B. (2009). "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Alparslan A.; Bozkurt Ö. & Özgöz A. (2015). "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları", Makû İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3: 66-81.

Altunışık, R.; Coşkun, R., Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2007) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 5. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Aydın, G. & Aydın Aslaner, D. (2015). "Stereotip Kadın Rollerinin Televizyon Reklamlarında Sunumu", Global Media Journal Tr Edition, 6(11): 54-74.

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

Bratton, J. (2007). "Strategic Human Resource Management". (Ed. John Bratton and Jeff Gold), Human Resource Management, ss. 37-70, Palgrave Macmillan, London.

Coyne, B.; Coyne, E. J. & Lee, M. (2004). "Diverse Perspectives; Diverse Conclusions". (Ed. Monica Lee), Human Resources, Care Giving, Career Progression, And Gender-A Gender Neutral Glass Ceiling, ss.11-24, Routledge Publish, London.

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

Ergeneli, A. & Akçamete, C. (2004). "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın Ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar Ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2): 90.

Greenhaus, J. H.; Callanan G. A. & Gibson, D. E. (2006). "Racial Discrimination", Encyclopedia Of Career Development: Vol 1 And 2. (Ed. Jeffrey H. Greenhaus, and Gerard A. Callanan) ss.669, Sage Publications, California.

Gülbay, M. (2012). "Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- Karakuş, H. (2014). "Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz", Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1: 334-356.
- Karcioğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4): 2-20.
- Keçeci, A. (2014). "Yükseköğretimde Kadın Liderliğini Geliştirme ve Güçlendirme Çalıştayı", Yükseköğretimde Kadın Liderliğini Geliştirme & Güçlendirme Eğitim Ve Mentorluk Programı Proje Raporu, Türkiye Üniversite Liderlik İyileştirme Programı, 8.
- Kocacık, F. & Gökkaya, V. B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1): 195- 219.
- Korkmaz, M.; Cesim, D. T., Yücel, A. S. & Aras, G. (2013). "Türkiye'de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki Kadın İstihdamı İle Karşılaştırılması", TurkishStudies-International Periodical For The Languages, Literature And History of Turkish or Turkic, 8(9): 1845-1863.
- Kulualp, H. (2015). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak", Kamu-İş, 14(1/2015).
- Kuş, E. (2003). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Nasır, A. (1997). "İş Hayatında ve Yönetimde Kadınlar: Banka Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Negiz, N. & Yemen, A. (2011). "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici Ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, 24: 195-214.
- Özçatal, Ö. (2009). "Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımın ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosyo - Demografik Ve Kültürel Faktörler", Uluslararası -Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi, 5-7 Mart 2012, Sakarya Üniversitesi, 45- 54, Sakarya.
- Özdemir, Y. (2015). Kariyer Yönetimi Ders Notları, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Place, R. K. (2011). Power And Gender Of The Crossroads: A Qualitative Examination Of The Nexus Of Power And Gender In Public Relation. Prism 8(1), 1-13. <http://www.Prismjournal.org/Homepage.html>
- Sezen, B. (2008). "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Taşkın, E. & Çetin, A. (2012). "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33: 19-34.
- Tunç, S. (2016). "Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Web 1. TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr>
- Web 2. <https://www.haberler.com/istatistiklerle-turk-kadini-5746590-haberi/>
- Web 3. <http://www.haygroup.com/tr/press/details.aspx?id=37450>
- Web 4. <http://fusunozulke.com/cam-tavan-sendromu-toplumsal-cinsiyet-esitligi-raporu-ve-turkiye/>
- Web 5. <http://www.Ortakpayda.Com/Articles.Php?ID=1930>
- Web 6. <https://Tr-Tr.Facebook.Com/Notes/Pepsico-T%C3%Bcrkiye-Kariyer/Ba%C5%9Fd%C3%B6nd%C3%Bcr%C3%Bcc%C3%BC-Bir-Kariyer/331645063571396/>
- Web 7. <https://www.istekadinlar.Com/Patroniceler/Makina-Sektorunde-Basarili-Is-Kadini-Fatma-Aydogdu-H518.Html>