

TÜRKONFED

**TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ
GÜNDEM RAPORU - 1
CAM TAVAN**

ik
TÜRKONFED
İş Dünyasında Kadın



TURKONFED TOPLUMSEL CİNSİYET EŞİTLİĞİ GÜNDEM RAPORU – 1

İçindekiler

Cam Tavan Nedir?.....	1
İstatistikler – Türkiye’de Var olan Durum	3
Cam Tavan Aşılınca Ne Oluyor?.....	4
TÜRKONFED Yönetim Kurulu Üyesi Reyhan Aktar’la Röportaj.....	5
Dünyadan İyi Uygulama Örneği	7
Cam Tavan, Nasıl Aşılır?.....	7

Cam Tavan Nedir?

Cam tavan, dikey katmanlaşmanın bir versiyonu

Dikey katmanlaşma (Vertical segregation), insanların belirli bir ırk, yaş özelliği ya da cinsiyete sahip oldukları için kurumlarda, belirli işlerde belirli kademelerden daha yüksekte bulunamaması¹ olarak tanımlanıyor. Cam tavan da dikey katmanlaşmanın bir versiyonu.

Cam tavan kavramı 1970’li yıllarda Amerika’da ortaya çıkıyor ve ‘kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller’ şeklinde ifade ediliyor.

Cam tavan her yerde ancak saptanamıyor, belirlenemiyor

Cam tavan kadınların yönetici olma konusunda sıkıntı yaşadığı tüm kurumlarda, kamu kurumlarında, farklı şirketlerde, eğitim kurumlarında ve hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda söz konusu. Cam tavan kavramının kullanımı ise bu yaşanan sıkıntıların

¹ Cambridge Online Dictionary, t.y., Vertical Segregation,
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vertical-segregation>

belirsizliğine işaret ediyor, doğrudan saptanamayan, görünür olmayan bir ayrımcılık şekli olması vurgulanıyor.²

Cam tavan birçok farklı tartışmanın kapısını açıyor

Cam tavan kavramı ortaya çıktıktan sonra paralel olarak birçok benzer kavramın da ortaya çıkmasına vesile oluyor. Bunlardan bir kısmı:

İkinci cam tavan: Kadınların yöneticiliğe geçiş aşamasında ilk engeli aşmış bir ikinci engelle karşılaşmasına verilen isim.

Ters cam tavan: Kadınların yoğunluklu olarak çalıştığı, 'kadın işi' olarak kabul edilen sektörlerde (örneğin bakım hizmeti verilen sağlıkla ilişkili sektörler) erkeklerin yükselmekte yaşadığı problemleri anlatmak amacıyla kullanılıyor.

Beton tavan: Bu kavram baskın olan etnik/dini gruplara mensup kadınlarla ve diğer etnik gruplara mensup/azınlık kadınların yöneticilik pozisyonlarına ulaşma aşamasındaki deneyimlerinin farklılaştığını betimlemek için kullanılıyor, azınlığa mensup kadınların karşılaştığı zorlukların görünürlüğüne ve belirginliğine dikkat çekiliyor.

Cam merdiven: Erkeklerin görünür olmayan bir şekilde kadın ağırlıklı olan sektörlerde yöneticilik basamaklarını tırmanmasını ifade etmek için kullanılan bir kavram.³

Cam asansör: Erkeklerin yine görünür olmayan bir şekilde kadın ağırlıklı sektörlerde daha fazla maaş ve terfi olanağına sahip olmasını ifade eder.⁴

Yapışkan merdiven: Yöneticiliğe ulaşmayı merdiven metaforuyla ele alan bu kavram, kadınların bu merdivenleri çıkma aşamasında yaşadığı zorluklara işaret ediyor.⁵

*Yapışkan zemin*⁶: Kamu kurumlarında çalışan ve alt kademelerde yer alan kadınların terfi olamaması ve düşük ücretler almasını ifade etmek için kullanılıyor.

Cam labirent: İş hayatındaki görünmez engelleri ve farklı yolları deneyerek bu engellere yönelik çıkış yolu bulmayı ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır.⁷

² Edip Örucü, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, 2007, Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C14S22007/EORKTK.PDF>

³ Hasan Gül ve Ercan Oktay, t.y., Türkiye'de ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/146/145

⁴ Janette Dill, Kim Price-Glynn ve Carter Rakovski, 2016, Does it Cost Men to Care?, *Gender & Society*, <https://gendersociety.wordpress.com/tag/feminized-occupations/>

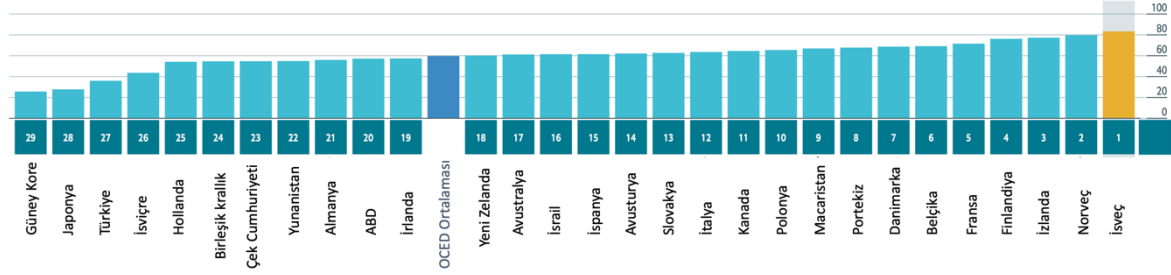
⁵ Hasan Gül ve Ercan Oktay, t.y., Türkiye'de ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/146/145

⁶ UN Women, 2015, Progress of the World's Women 2015-2016 Transforming Economies, Realizing Rights

⁷ Hasan Gül ve Ercan Oktay, t.y., Türkiye'de ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/146/145

İstatistikler – Türkiye’de Var olan Durum

Cam tavan konusunda en önemli veri kaynaklarından biri Economist’in oluşturduğu “**Cam Tavan Endeksi**”. Cam Tavan Endeksi’nin 2019 verilerine bakıldığında Türkiye listelenen 29 ülke arasında Güney Kore ve Japonya’dan sonra 27. Sırada yer alıyor⁸.



Cam Tavan Endeksi’nde yer alan istatistiki veriler ise şu şekilde:

- Türkiye’de kadınların yüksek öğretime erişim oranı erkeklerden %2,5 daha az (29 ülke arasında 26. Sırada),
- Kadınların iş gücüne katılım oranı erkeklerden %40,6 daha az (29. Sırada),
- Kadınlar erkeklerden %4,6 daha az ücret alıyor (5. Sırada),
- Yönetici pozisyonlardaki kadın oranı %15 (27. Sırada),
- Yönetim kurulunda kadın oranı %15,3 (23. Sırada),
- 10,6 haftalık ücretli doğum izniyle 24. sırada
- 1 haftalık ücretli babalık izniyle 17. Sırada.

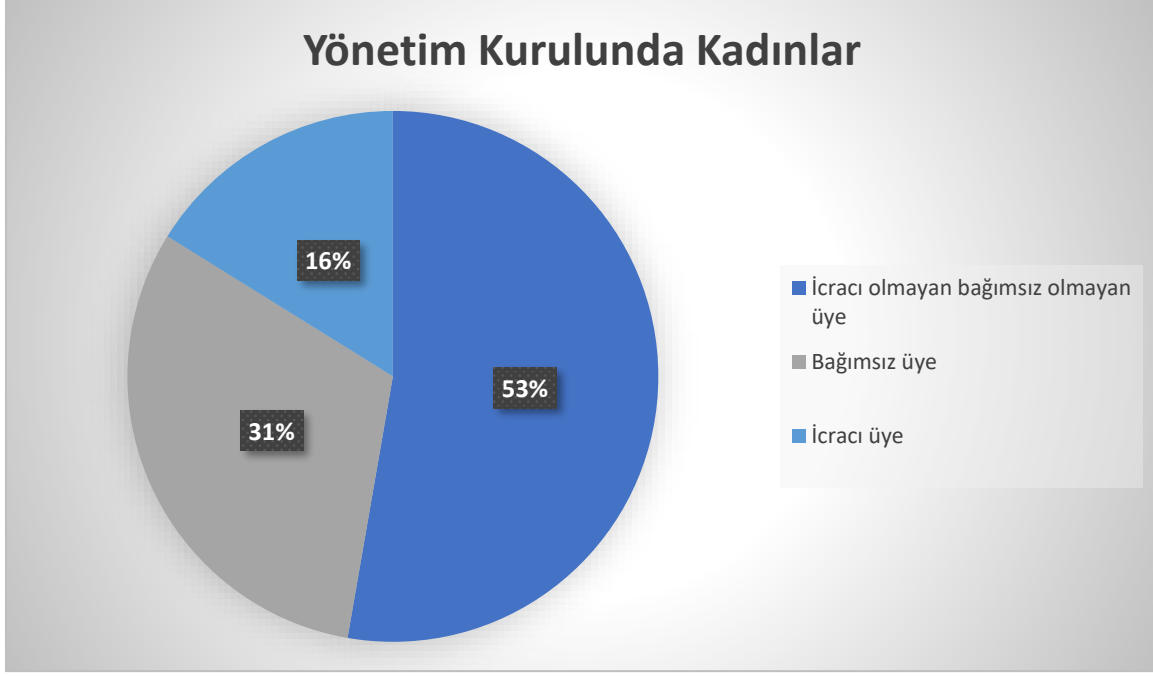
Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hayata geçirilen Bağımsız Kadın Direktörler Projesi Kapsamındaki “**Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın 2018 Raporu**”na göre ise;

2018 yılında yönetim kurulunda kadın oranı artmış olsa da BİST’e kayıtlı şirketlerden 159’unun yönetim kurulu hala tamamen erkeklerden oluşuyor (403 şirket içerisinde, oran %39). 2012 yılından beri gerçekleştirilen bu çalışmaya göre, 2018 yılında ilk kez bu oran %40’ın altına düştü.

2018’de BİST yönetim kurullarına 421 kadın üye seçildi. Bu üyelerden

- 222’si (%53) icracı olmayan ancak bağımsız olmayan üye,
- 131’i (%31) bağımsız üye ve
- sadece 68’i (%16) icracı üye oldu.

⁸ <https://infographics.economist.com/2019/glass-ceiling/>



2012'den itibaren kadın üyeler arasında şirketin hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri giderek azalırken profesyonel kadın oranı arttı. 2018'de 421 kadının %45,6'sı hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri arasından seçildi. Cam tavanı kırarak yönetim kurullarına seçilen 230 kadın BIST şirketleri yönetim kurulu üyeliklerinin sadece %8,3'ünü oluşturdu. Bu oran 2012'deki %5,1 oranına kıyasla %63 artışa karşılık geliyor.

Sonuç olarak kadın üye oranlarındaki artış başlangıç oranı çok düşük olduğu için tatmin edici değil. İcracı kadın üye oranlarındaki azalma ise altyapısal sorunlara işaret ediyor⁹.

Cam Tavan Aşılınca Ne Oluyor?

En az üç kadın yöneticisi bulunan şirketlerin finansal performansı daha yüksek

McKinsey'in "Women Matter" raporu, yönetim kurulunda bulunan kadın sayısı ile finansal performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyuyor. Rapora göre, en az üç kadın yöneticisi bulunan şirketlerin finansal performansları ve kurum içi birçok diğer faktör (çalışma ortamı değerleri, koordinasyon, denetim, dışa dönüklük...) kadın yöneticisi bulunmayan şirketlere göre daha yüksek.¹⁰

Yönetim kurulunda en az 3 kadın bulunan şirketlerin yatırım gelirleri %60 daha fazla

Catalystviii tarafından ABD'nin ilk 500 şirketi üzerine yapılan "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (Gerçek Sonuç: Kurumsal Performans ve Kurullarda Kadın Temsili)" başlıklı çalışma, yönetim kurulunda en az 3 kadın bulunan

⁹ <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/yakin-plan/turkiyede-yonetim-kurullarinda-kadin-2018-raporu>

¹⁰ McKinsey&Company'nin dünya çapında faaliyet gös- teren 101 şirketi odağına alan ve ilki 2007 yılında yayımlanan Women Matter raporu, şirketlerin yönetici pozisyon- larında kadın temsili üzerine yürütülen küresel araştırma programına dayanıyor.

şirketlerin yatırım getirilerinin, yönetim kurullarının tamamı erkek olan şirketlere göre %60 daha fazla olduğunu gösteriyor¹¹.

Pazar payı, sermaye ve hisse senedi değerine göre daha iyi performans

Harvard Business Review'da yayınlanan "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits (Yönetici Grup İçerisindeki Kadınlar Yüksek Kar Oranlarına Neden Oluyor)" başlıklı araştırma; kadın yönetici sayısı fazla olan şirketlerin, pazar payı, sermaye ve hisse senedi değerine göre daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyuyor¹².

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Üyesi Reyhan Aktar'la Röportaj

Sizce Türkiye'de cam tavana ilişkin nasıl bir tabloyla karşı karşıyayız? Sektörler, şirketlerin ölçekler arasında farklılıklardan söz edebilir miyiz? Eğer edebilirsek nasıl farklar sizce?

Türkiye'de cam tavan, kadınlar için özellikle iş yaşamına girdikleri süreçle baskın olarak görülüyor. Dışsal ve içsel faktörler ile kadınlara öğretilmiş başaramama hissi bu cam tavanın özünü oluşturuyor. Türkiye toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda her geçen yıl yükselen, olumlu bir trend izliyor. Fakat; OECD ülkeleri ile kıyaslandığında hala iyi bir düzeyde olmadığı görülüyor. Bu durum çalışma hayatındaki kadınlar üzerinde de kendini hissettiriyor. Kadınların, çalışma hayatına katılmak istedikleri andan itibaren, kabul ettirilmiş toplumsal rolleri, kendileri için çizilen asli vazifeleri devreye giriyor. Ev yaşamında üstlenmeleri gereken roller gibi. O yüzden de iş hayatında var olmak, yükselmek için kadınlar erkeklere nazaran çok daha fazla efor sarf ediyorlar.

Sektörel ve şirket ölçekleri açısından değerlendirildiğinde bu durum kendini daha net gösteriyor. Kadınların çalışma hayatında yoğunluklu oldukları sektörler bakılınca, kadınlar için uygun görülen meslek anlayışını görmek mümkün. Hizmet sektöründe kadınların yoğunlaşması cam tavan sendromunun dışsal etkilerinin sonucu. Küçük, orta, büyük ölçekli şirketlere baktığımızda, şirket büyüklüğü arttıkça, kadınların işgücündeki ve yönetim kademelerindeki sayısı artıyor. Ama büyük ölçekli firmalar, kendi içlerinde kıyaslandığında bu oranın erkeklere nazaran yine çok düşük kaldığı görülüyor.

Cam tavan sizin için ne ifade ediyor? Sizin hayatınızda nasıl bir karşılığı var?

Kendi cam tavanımı keşfettiğim günden bu yana gelişimin daha hızlı olduğunu gördüm. Öğretilmiş çaresizliklerimizi, başarısızlıklarımızı fark ettim. Ve biz kadınlara öğretilmeyen başarıya azmi ve duygusuyla kendi cam tavanlarımı kırdığımı düşünüyorum. Cam tavanını kıran kadınların, daha özgüvenli, hayata karşı daha esnek, daha güçlü olduklarını düşünüyorum. Sadece iş yaşamında değil, hayatın her alanında daha doğru karar

¹¹ Catalyst. (2011). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. 11 Ekim 2016 tarihinde http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf adresinden erişildi. Aktaran: International Finance Corporation (IFC). (2013). Investing in Women's Employment. 11 Ekim 2016 tarihinde http://www.skillsforemployment.org/wcmstest4/groups/skills/documents/skpcontent/ddrf/mtix/~edisp/wcmstest4_121248.pdf adresinden erişildi.

¹² Adler, R.D. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. Harvard Business Review.79.3: 30-32.

mekanizmalarına sahip oluyorsunuz. Toplumdaki bütün bireyler olarak, cam tavanlarımızın keşfi, özellikle iç dünyamızın keşfidir. Kişinin kendisiyle olan yolculuğudur. Kadınlar ve erkekler olarak bu yolculuğa çıkmamızın, toplumu daha sağlıklı yapacağını düşünüyorum.

Cam tavanla mücadele yönetimde kadın oranıyla özdeş düşünülüyor ama yönetimde olmak kararlara katılmak anlamına gelmeyebiliyor. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Cam tavan sendromunun yönetimde kadın olmakla özdeş tutulmasının en büyük sebebi şu: Bu durum en çok kadınların organizasyonlarda görev alan yerine görev veren pozisyonlara geldiği durumda ortaya çıkıyor. Kadınlara kaşı davranışsal ve önyargısal kalıplar çok baskın oluyor burada. Yönetimde yer almak karar alma mekanizmalarına dahil olmak için çoğu zaman yeterli olmayabiliyor. Ama olmak için de tek yol. Bu konuda kadınların ciddi yol aldığını düşünüyorum. Kağıt üstünde yönetici olmayı kabul etmeyen çok kadınız artık. Ve aslına bakarsanız, yeni dünya düzeni, yönetim anlayışı da kadınların artan yöneticilikleriyle beraber dönüşüyor. Kadının davranışlarını ifade ettiği düşünülen her şey, yeni yönetim modellerinde, insan kaynaklarında kullanılan etkin modeller olmaya başladı. Hiyerarşik düzen, insan odaklı çalışma modelleri, kurumların sosyal sorumluluk anlayışları, her geçen gün daha çok önem kazanıyor.

Cam tavanın ortadan kalkması için nasıl mekanizmalara ihtiyaç var? Neler yapılabilir?

Üzerinde durduğumuz cam tavan sendromu daha çok cinsiyet ayrımcılığı temeline dayanıyor. O yüzden birincil konu, toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışının aile içi ve kurumlarda yaygınlaşmasını sağlayacak yol ve yöntemleri belirlemek. Bilinçli ebeveynler, bilinçli eğitim anlayışı, yönetim anlayışı bu işin temelini oluşturuyor. Ama tabii bunlar toplumsal dönüşümü ifade ettiklerinden uzun zamana yayılan politikalar oluyor. Sosyal dönüşümler sabır ve istikrar isteyen hususlardır.

Bu işi hızlandıracak unsurlardan bahsederseniz; kadın kotası uygulaması öne çıkıyor. Zorunlu veya gönüllü kotalar ile, kurumların, içlerinde barındırdıkları kadın oranında, yönetim kademelerinde de kadın olması gerekiyor. Örneğin mecliste kadın milletvekili oranı yüzde on yedi ise, bakanların da yüzde on yedisi ya da on yediye yakını kadın olmalı. Var olan durum üzerinden bakanlıklar düzeyinde kadınlar en az yüzde 17 olmalı, ideal olan ve hedef olması gereken elbette yüzde 50.

Cam tavandan kişinin kendinden kaynaklı engelleri aşmasını, sorumluluk üstlenmesini teşvik etmek için de sıra uygulamasından bahsedebiliriz. Zorunlu veya gönüllü olan sıra uygulaması ile kadınlar hedefledikleri üst kariyer pozisyonlarına ulaşabilirler. Yönetim kademelerinde bir dönem erkekse diğer dönemin kadın olması gibi. Veya peş peşe en fazla iki defa ya da üç defa erkek olabilir de diyebilir kurumlar. Ama mutlaka üçüncü ya da dördüncü yönetici kadın olmalıdır. Ya da peş peşe başkanlıkların yanı sıra, başkan erkekse başkan yardımcısı kadın, başkan kadınsa yardımcısı erkek olacak şekilde zorunluluk getirilmeli. Burada istikrar önemli. Tüm bunlara ek olarak aile dostu iş yeri modelleri oluşturulmalı. Esnek çalışma saatleri, ebeveynler için çocuk veya yaşlı bakım izni gibi uygulamalar kamu ve özel sektörde uygulanabilir olmalı.

Dünyadan İyi Uygulama Örneği

Deloitte and Touche markası bu alanda attığı adımlarla biliyor. Fortune, Working Mother (Çalışan Anne) ve Catalyst gibi farklı kuruluşlar tarafından da çok kez bu alanda örnek gösterilmiş. Bu alandaki öncülüğünde kurduğu mekanizmaların rolü büyük:

Kadınların İnisiyatifi (Women's Initiative / WIN): Deloitte and Touch, Kurum için kadınların cam tavanın ortadan kaldırılması için birlikte çalıştıkları bir inisiyatif kurulmasını sağlamış. Bu inisiyatifle tüm kadın çalışanların çeşitli gelişim programlarına ve mentorluk programlarına erişimleri [oluyor](#).

Kitlesel Kariyer Özelleştirme (Mass Career Customization / MCC): Kariyer yapısındaki bu farklı yaklaşım kadın-erkek tüm çalışanları olumlu yönde etkileyen bir sistem, kadınlara katkısı ise çok daha olumlu. Geleneksel modellerde kariyer merdiven usulü düşünülüyor, zaman geçtikçe yükseldiğiniz ve tüm kariyer basamaklarının belli olduğu bu model yeni teknolojilerle ve sürekli yenilenen pozisyonlar ve ihtiyaçlarla geçerliliğini yitiriyor. Bunun yerine Deloitte and Touch, "örgü" modeli ismini verdikleri modele geçiyorlar. Burada terfide her çalışanın önüne birden fazla yol açılıyor, yaşamdaki değişikliklere uygun bir şekilde kişiler kariyer planlarında değişiklikler gerçekleştirebiliyor. Örneğin bu modeldeki programlardan biri "Kişisel Takip" (Personal Pursuit), kişilerin iş gücünden beş yıla kadar uzaklaşabilmesine ve aynı zamanda şirketle olan bağını koparmamasına olanak tanıyor. Özellikle annelik tecrübesi öncesinde ve sonrasında kadınların iş hayatından uzaklaşmaması için önemli bir esnek model örneği. Daha detaylı bilgi için [bkz.](#)¹

Cam Tavan, Nasıl Aşılır?

Cam tavanın aşılması için iki yönlü bir değişiklik sürecine ihtiyaç var; hem yöneticiliğe aday olan ya da olabilecek kadınların hem de şirketlerin atabileceği adımlar var. Yöneticiliğe aday olan ya da olabilecek ama bunun farkında olmayan kadınların

- Kendi becerilerinin ve potansiyellerinin farkında olmaları,
- Önlerindeki, belirgin olmayan engelleri tespit etmeleri ve benzer engelleri görmüş ve aşmış kadınlardan haberdar olmaları,
- Bu alanda eğitimler almaları, mentorluk, koçluk programlarına dahil olmaları ve bu konudaki adaylıklarını belirgin bir şekilde ifade etmeleri önemli ilk adımlar¹³.

Ancak değişimin sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için şirketlerin de kendilerini değiştirmek adına önemli adımlar atması gerekiyor. Bunlar 7 adımda şu şekilde özetlenebilir¹⁴:

1. İşe alımların ve terfilerin liyakat, yetenek ve potansiyel üzerinden gerçekleştirilmesini garanti altına almak,
2. Tüm departmanlarda, özellikle de "erkek işi" olarak kabul edilen departmanlarda/iş kollarında kadın kotası uygulaması yapılmak,
3. Çalışan değerlendirmelerindeki yanlı tutumları ortadan kaldıracak mekanizmalar geliştirmek,

¹³ Nancy Parsons, Research-Based Solutions to End the Glass Ceiling,

<https://trainingindustry.com/articles/leadership/research-based-solutions-to-end-the-glass-ceiling/>

¹⁴ Margie Fishman, 6 Ways to Shatter The Glass Ceiling from Above, <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/6-ways-to-shatter-the-glass-ceiling-from-above/>

4. İş yerinde mentorluk / koçluk ilişkilerini teşvik etmek,
5. Ağ geliştirme (networking) konularında kadın ve erkeklerin eşit olabileceği alanlar oluşturduğunuzdan emin olmak,
6. Şiddete/ayrımcılığa sıfır tolerans konusunda politikalar geliştirmek, bu politikaları hem kurum içinde hem de kurum dışında görünür hale getirmek,
7. Esnek çalışmayı tüm çalışanlar için bir seçenek haline getirmek.

TURKONFED

[f](#) [t](#) [in](#) [@](#) [v](#) /turkonfed

Refik Saydam Caddesi Akarca Sokak N: 41 Tepebaşı, Beyoğlu/İstanbul
+90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77 www.turkonfed.org / info@turkonfed.org

