

CAM UÇURUM: KADIN YÖNETİCİLER CAM TAVANI NE ZAMAN AŞAR?*

Doç. Dr. Sebahattin Yıldız
Kafkas Üniversitesi
İ.İ.B.F.

Fidan Alhas
Bilim Uzmanı

Öğr. Gör. Önder Sakal
Erzincan Üniversitesi
Refahiye Meslek Yüksekokulu

Yrd. Doç. Dr. Harun Yıldız
Kafkas Üniversitesi
İ.İ.B.F.

• • •

Öz

Cam tavan kavramı kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasındaki kariyer engellerini ifade etmektedir. Bu kariyer engelleri erkek yöneticilerden, kadın yöneticilerden ve kişinin kendine koyduğu engellerden kaynaklanmaktadır. Cam uçurum kavramı ise kadınların kariyer hedeflerine ulaşmasında yeni bir kariyer engeli olması dolayısıyla önem arz etmektedir. Cam uçurum kavramı, cam tavanı aşan kadınların kendilerini şirketin olumsuz koşullarında üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulmalarını ifade etmektedir. Bu kavram, şirketin kriz dönemlerinde kadınların başarısız olmaları için kendilerine verilen riskli bir pozisyonudur. Cam uçuruma neden olan faktörler kişilik, cinsiyet, örgütsel performans, örgütsel faktörler, grup dinamikleri ve çelişik duygulu cinsiyetçiliktir. Bu 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. Stresle başa çıkmada zorlandığı düşünülen kadınların başarısız olmalarını isteyen erkekler, kriz dönemlerinde kadınları yönetici atayarak onları “bir cam uçurumun içine iteceklerdir”. Derleme niteliğinde olan bu çalışma cam uçurum kavramını tanıtmayı ve yazında cam uçurum hakkında yapılan çalışmalarını özetlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın temel katkısı cam uçurum konusunda yapılan ilk Türkçe çalışma olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Toplumsal Cinsiyet, Cinsiyet Ayrımcılığı, Cam Uçurum, Cam Tavan, Cam Asansör

Glass Cliff: When Do Female Executives Exceed Glass Ceiling?

Abstract

The concept of glass ceiling refers to the career barriers in front of women in reaching the senior management positions. These career barriers are caused by male executives, female executives, and the barriers placed by individuals themselves. The concept of glass cliff, on the other hand, is important as it constitutes a new career barrier for women to reach their career goals. The concept of glass cliff refers that women exceeding the glass ceiling find themselves in the senior management position under negative conditions of their company. This concept is a risky position given to women for failing during the crisis periods of company. The factors causing the glass cliff involve personality, gender, organizational performance, organizational factors, group dynamics, and ambivalent sexism. This concept was developed by male managers in order to take the female executives to senior management positions under negative performance conditions of the company and make them say “women cannot be managers anyway” after the failure. Men who want the failure of women who are thought to have a difficulty in coping with stress will assign women as executives during the crisis periods and “push them into a glass cliff”. Having the quality of a review, this study aims to introduce the concept of glass cliff and report the studies on glass cliff in literature. The main contribution of this study is that it is the first Turkish study that has ever been conducted regarding glass cliff.

Keywords: Gender, Gender Discrimination, Glass Cliff, Glass Ceiling, Glass Elevator

* Makale geliş tarihi: 22.10.2015
Makale kabul tarihi: 27.07.2016

Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?

Giriş

Ataerkil toplumlarda ve bunun yansıması olan erkek egemen kültürü paylaşan örgütlerde ve ailede toplumsal cinsiyet eşitsizliği nedeniyle kadınlar için cinsiyet ayrımcılığı ortaya çıkmaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 10). Cam tavan kavramı, “*feminist teorilerde işgücü piyasasındaki cinsiyete dayalı mesleki katmanlaşma içerisindeki dikey katmanlaşmayı işaret etmektedir*” (Özkaplan, 2013: 1). Cam tavan, kadın çalışanların bir üst yönetim pozisyonuna ulaşmasını engelleyen “*davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmeyen engeller*” olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006: 58). Bu görünmeyen engeller bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörlerden kaynaklanabilir (Yıldız ve Çiçek, 2013: 136). Ayrıca bu engeller “*erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendi koyduğu engeller*” şeklinde de sınıflandırılabilir (Yıldız, 2014: 74).

Cam uçurum¹ ise kadınların şirketin başarısızlık riskinin yüksek olduğu tehlikeli/güvencesiz (precarious) liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha fazla getirilmesini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005: 81). Olumsuz performans koşullarında liderliğe atanarak yüzleştikleri başarısızlık riski, şirketlerde kadınların üstesinden gelmesi gereken ayrımcılığın cam tavadan sonraki ikinci formu olan cam uçurumun bir sonucu olarak görülebilir (Ryan ve Haslam, 2007: 550). Cam uçurumda Schein’in (1975) “yönetici düşün erkek düşün” basmakalıbının yerine “kriz düşün kadın düşün” anlayışına doğru bir dönüşüm olduğu söylenebilir (Ryan vd., 2011). Bu söylem normal dönemlerde başarılı olması beklenen şirketlerde genel olarak erkeklerin yönetici olarak düşünüldüğünü, kriz dönemlerinde ise başarısız olması beklenen şirketlerde başarısızlık sonuçlarıyla yüzleşecek, eleştirilecek ve suçlanacak kadınların yönetici olarak düşünüldüğünü ifade etmektedir.

Bu çalışmadaki temel amaç, cam uçurum kavramını tanıtmak ve yazında cam uçurum hakkında yapılan çalışmaları özetlemektir. Cam uçurum konusunda Türkiye’de yapılan ilk Türkçe çalışma olması itibarıyla bu

1 *Glass cliff* kavramı için Türkçe olarak *cam uçurum* kavramı ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır.

çalışmanın yazına rehberlik edeceği ve önemli katkılarının olabileceği düşünülmektedir.

1. Kuramsal Çerçeve

Cam tavan ve cam uçurum kavramlarının ayrıntılarına geçmeden önce bu cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili kavramları ortaya çıkaran unsurlara değinmek, çalışmayı zenginleştirerek daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak kuramsal bir temel hazırlamak açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle toplumsal cinsiyet, işgücü piyasasında (arz temelli ya da talep temeli yapılanmalar; birincil ve ikincil işgücü piyasaları/ikili işgücü piyasası) kadının statüsü, ataerkil yapı gibi kavramlar tarihsel çerçeve içinde (özellikle ikinci dalga kadın hareketi çerçevesinde), kendilerini üreten nedenlere vurgu yapılarak verilmiştir.

1.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

İngilizcede cinsiyetle ilgili biyolojik cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) şeklinde iki farklı terim vardır. Cinsiyet “*kadın ve erkeğin anatomi ve üreme ile ilgili işlevlerine göre yapılan*” bir ayrımken (Öztürk, 2011: 18) “*toplumsal cinsiyet, biyolojik farklılıklardan dolayı değil, kadın ve erkek olarak toplumun ve kültürün bizi nasıl gördüğü, algıladığı, düşündüğü, hangi anlamları yüklediği ve nasıl davranmamızı beklediği ile ilgili bir kavramdır*” (Giddens, 2012: 505; Doğan vd., 2009: 91; Sayer, 2011: 10). Örneğin kadın için çocuk doğurmak biyolojik cinsiyete dayalı bir rol iken, ev işlerini yapmak toplumsal cinsiyete dayalı bir roldür. Bu roller zaman zaman bireylerle yükledikleri anlamlar/görevler açısından eşitsizlik yaratmaktadır. Bu eşitsizliği açıklayan yani toplumsal cinsiyet eşitsizliğiyle ilgili yaklaşımlar genel olarak (1) toplumsal cinsiyet kuramları ve (2) feminist kuramlar şeklinde ikiye ayrılır (Başak, 2013: 222-232).

1.2. Toplumsal Cinsiyet Kuramları

Toplumsal cinsiyet kuramları cinsiyet farklılığını “*biyoloji, toplumsallaşma, toplumsal roller ve toplumsal durumlar temelinde*” açıklamaktadır. Boy uzunluğu, kas gelişimi, çocuk doğurma ve emzirme yeteneği gibi *biyolojik özellikler* cinsiyet farklılıklarını etkilemektedir. *Toplumsallaşmaya* göre çocuklar büyüdükçe cinsiyetle ilgili rollerini rol modeli yoluyla aile, arkadaşlar ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla öğrenirler. *Toplumsal rol* kuramına göre kadın ve erkek günlük yaşamlarında farklı rolleri yerine getirmelerinden dolayı davranışları farklılık göstermektedir. Aile içinde anne-baba, karı-koca ve oğul-kızdan farklı beklentiler vardır. İş dünyasında da

mesleki roller çoğunlukla cinsiyete göredir. Hemşirelik, sekreterlik, ilk kademe eğitim hizmetleri kadınlara aittir, tıp, mühendislik, üst kademe yöneticilik, askerlik ve polislik erkeklere aittir. Şirket içinde ise “erkek” patronur, güç sahibi ve statüsü yüksek iken “kadın” sekreterdir, güç, saygınlık ve statüsü düşüktür. *Toplumsal durumlar*, davranışlar üzerinde etkili olan o andaki ortamla ilgilidir ve durumsal baskıları hem erkek hem de kadınlar üzerinde etkili olabilmektedir (Güldü ve Ersoy Kart, 2009: 101-108; Gökdağ, 2013: 138-140).

Kadınların yönetsel temsil oranını toplumsal bağlamda inceleyen *ekonomik kuramlar* ikili işgücü piyasası kuramı ve insan sermayesi kuramıdır. (1) *İkili işgücü piyasası kuramı* işgücü piyasasının birincil ve ikincil işgücü piyasalarından oluştuğunu, birincil piyasaları istihdamın sürekli olduğu, yaratıcılık ve inisiyatif gerektiren, yüksek ücret ve statülü; ikincil piyasaları ise tecrübenin az olduğunu, vasıfsız işgücünün ve istihdam şartlarının olumsuz olduğu, düşük ücret ve statülü piyasaları ifade etmektedir. Bu itibarla ikili işgücü piyasası kuramı kadınların işgücü piyasasındaki düşük istihdam sorunun ve yükselme fırsatının düşüklüğünün nedenini ikincil işgücü piyasasının oluşmasında görmektedir. Kadınlar birincil (eril) işlerde istihdam edildiğinde, yükselme imkânları daha da zorlaşmakta ve ayrımcılık daha belirgin hale gelmektedir. (2) *İnsan sermayesi kuramı* insana ait bilgi, beceri ve kazanılmış diğer yeteneklerinin değerini ifade eder. Cinsiyet temelli iş ayrışmasını arz talep sorunu içinde bireysel tercih ile açıklamaktadır. Kadınların iş deneyimlerinin ve eğitimlerinin düşüklüğü nedeniyle yönetsel temsillerinin düşük olduğunu ifade eder (Alican, 2007: 22-23). Kadının toplumsal rol ve statüsü ile ilgili *sosyolojik kuramlar* (1) işlevselcilik ve rol kuramı (cinsiyete dayalı işbölümüne göre kadının rolü çocuk bakımı ve ev işidir. Geleneksel yapı ve ataerkil toplumsal ilişki ve değerler sistemi, kadınların dünyasını özel alan içerisinde tanımlar), (2) ayrı dünyalar miti (iş ve aile yaşamının ayrı olmasıdır. Erkek ev dışında çalışarak para kazanırken, kadın eş ve anne olarak günlük ev işlerini yerine getirmektedir), (3) rol yükleme ve çatışmanın işlevselleştirilmedi (kadınların üstlenmiş olduğu birden fazla rol nedeniyle yaşadığı gerilimdir. “*Kadına atfedilen roller erkekler tarafından paylaşılmadıkça kadının yönetsel mekanizmalarda ve çalışma hayatında temsili her zaman düşük kalacaktır*”) (Alican, 2007: 27).

1.3. Ataerkil Yapı

Bir toplumun paylaştığı değerler, o toplumdaki örgütlerin kültürü ve yapısını şekillendirmede önemli bir unsurdur. Kadın ve erkeğe dünyaya gelişte eşit fırsatlar sunan doğanın aksine, sosyal doğadaki fırsat eşitsizliğini yaratan ataerkil zihniyete vurgu yapılmalıdır (Savcı, 1999: 130). Çünkü ataerkil sistem

toplumsal cinsiyet rollerinin ve toplumsal cinsiyete dayalı işbölümündeki eşitsizliklerin nedeni görülmektedir (Coşkun ve Öztürk, 2009: 118-119). Kadınlarla ilgili toplumsal stereotipler (önyargılar), tarihsel olarak cinsiyetçi işbölümüne dayanan ataerkilliğin ürettiği bir sonuç olarak görülmektedir (Gökdağ, 2013: 70). Ataerkil anlayış nedeniyle “*cinsler arasındaki eşitsizliğin yapılandırılışı cinsiyet (sex) temelinde erkeğin kadına; toplumsal cinsiyet (gender) temelinde ise erilin dişiye üstünlüğünü kurgulayacak şekilde ayrılmaktadır*” (Başak, 2013: 236-238). Bu stereotipler, basmakalıp ön yargılardır ve belli bir topluluğa ait olan ve o topluluğun en bariz niteliklerini anlatan ifadelerdir (Onay ve Heptazeler, 2014: 78).

1.4. İşgücü Piyasasında Kadının Statüsü

Tarihin farklı dönemlerinde kadın ya da erkek olmak veya cinsler arasındaki statü farkları değişik biçimlerde kendini göstermiştir. Bazı dönemlerde kadın olmak bir ayrıcalık, bir statü olurken, başka bir dönemde bu değerlendirme erkek için geçerli olmuştur. Anaerkil ve ataerkil aileler bu değer farklılaşmasının ürünüdür (Çimen, 2008: 324). “*Sanayi devrimi ve sonrasında oluşan teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişiklikler kadınlara ev içindeki annelik ve ev kadınlığı rollerinin dışında ekonomik faaliyetlere ücret karşılığı daha fazla katılma imkanı yaratmış ve ücretli kadın işgücü kavramının doğmasına yol açmıştır*” (Parlaktuna, 2010: 1217). Toplumsal cinsiyet hemen her toplumda önemli bir tabakalaşma biçimidir. Sosyolojide kadınlar ve erkekler arasındaki zenginlik, güç ve ayrıcalığın eşitsiz dağılımı için toplumsal cinsiyet tabakalaşması (ayrımı) terimi kullanılır. Ev içi roller kadınlara, evin dışındaki roller erkeklere yüklenmiş olup erkeklerin rollerine genellikle daha fazla değer yüklenir. Mesleğe bağlı toplumsal cinsiyet ayımı erkeklerin ve kadınların farklı türlerdeki işlere yönelmelerine vurgu yapmaktadır (Başak, 2013: 233).

Cinsiyete dayalı mesleki ayırım (tabakalaşma) iki şekilde yapılır. “*Dikey ayırım, erkeklerin mesleki hiyerarşinin tepesinde, kadınların ise zemininde kümelenmesini gösterirken; yatay ayırım aynı mesleki düzeyde erkeklerle kadınların farklı işleri yaptığını göstermektedir*” (Doğan vd., 2009: 92). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık işgücü piyasalarında dikkate alınmaktadır. Yukarıda bahsedilen birincil ve ikincil işgücü piyasaları/ikili işgücü piyasasından başka arz temelli ya da talep temeli yapılanmalar da kadının statüsünü göstermektedir. Kadınların belli tür işleri neden tercih ettiklerini açıklayan teoriler işgücü arzı ile ilgili teoriler iken, işverenin belli işler için neden erkekleri veya kadınları tercih ettiklerini ve kadın veya erkeklerin terfi etmelerindeki farklı fırsatlar üzerinde yoğunlaşmalarını analiz eden teoriler ise talep temelli teorilerdir. Önceden öğrenilmiş ve cinsiyet tabanlı faktörler

tarafından belirlenen kültür ve sosyal değerler, bir kişinin mesleki bir işi tercih ederken (arz temelli) veya bir işverenin kişi tercihinde (talep temelli) etkili olabilmektedir (Parlaktuna, 2010: 1218).

1.5. Feminist Kuramlar ve İkinci Dalga Kadın Hareketi

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili temelde (1) işlevselci ve (2) feminist yaklaşımlardan bahsedilebilir. Doğal farklılıkları dikkate alan işlevselci yazarlara göre erkekler ve kadınlar arasındaki işbölümü biyolojik temellidir. Kadın ve erkekler biyolojik bakımdan en uygun oldukları görevleri yerine getirirler. Bu nedenle kadınların ev işleri ile ailevi sorumluluklara odaklanması, erkeklerin ev dışında çalışması gerektiği düşünülür. Feministler ise işbölümünün biyolojik temelleri bulunduğu ve toplumda doğal görev paylaşımı olduğu görüşünü eleştirirler ve insanların kendilerinden kültürel olarak beklenen rollere göre toplumsallaştığını belirtirler (Giddens, 2012: 515-516).

“Feminizm, 18. yüzyılda İngiltere’de doğan, cinsler arasındaki eşitliği kadın haklarının genişletilmesiyle sağlamaya çalışan bir toplumsal harekettir” (Marshall, 1999: 240). Kadının toplumsal rol ve statüsü ile ilgili *feminist kuramlar* hak ve eşitlik kavramlarıyla ortaya çıkmış, günümüzde kamusal ve özel alanda kadını ikincilleştirme/itibarsızlaştırma, ezilme süreçlerini toplumsal cinsiyet temelinde sorgulayan bir özgürleşme hareketine dönüşmüştür (Alican, 2007: 29). Feminist kuramlar (1) liberal, (2) sosyalist ve (3) radikal olarak üçe ayrılmaktadır. Liberal feminizm, cinsiyet eşitliğinin olabirliğini ortaya atan ilk kuramdır ve toplumsal cinsiyet temelli farklılaşmanın kaldırılmasını önermektedir. Sosyalist feministler, işgücü ve aile de dahil olmak üzere ekonomik ilişki ağları içinde ataerkil kapitalizmin toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve ayrımcılığın temel nedeni olduğu için sorgulanması gerektiğini belirtmektedirler. Radikal feministler ise kadınlara uygulanan baskıyı açıklamak için ataerkil sisteme önem atfetmektedirler ve bu nedenle erkekleri kadınların ezilmesinin temel kaynağı olarak görürler (Ersoy Çak, 2010: 103). “Ataerkil güç, biyolojik cinsel farklılıklara atfedilen sosyal anlamlara yaslanmaktadır. Patriyarkal ideoloji erkekleri sosyalleşme sürecinde hareketlilik, güç, inisiyatif, üretim ve rasyonalite gibi niteliklerle donatırken kadınlara ev işleri, çocuk doğumu ve bakımı ile erkeğin cinsel objesi olmayı yüklemiştir” (Aktaş, 2013: 63). Feminist araştırmalar ev içi iş-ev dışı iş, kamusal alan-özel alan, doğal-kültürel ayrımlarını eleştirmektedirler (Ersoy Çak, 2010: 103). “Feminist teoriler kadınların ataerkil toplumsal düzen yapısı içinde değersizleştiklerini varsaymakta ve bunun nedenini sorgulamaktadırlar” (Aktaş, 2013: 62).

Modern sosyoloji kuramlarından feminist kuram ilk olarak 18. yüzyıl Aydınlanma döneminde bireysel özgürlükler, eşitlik, hak arayışı şeklinde ortaya çıkmışken, 1960'lı yıllardaki **ikinci dalga feminizm** biyolojik cinsiyet (sex) ile toplumsal ve kültürel olarak inşa edilen toplumsal cinsiyet (gender) arasında bir ayrımı vurgulamaktadır. Kadın ve erkeklerin farklı biyolojik özelliklere sahip olması eşitsizliği açıklamada yetersiz kalmakta ve eşitsizlik toplumsal ve kültürel olarak üretilen bir güç ilişkisi olmaktadır. Bu toplumsal ve kültürel süreçler, tarihsel ve mekansal olarak değişen toplumsal cinsiyete dair fikir ve uygulama sistemleri, kadın ve erkeklere farklı rol ve sorumluluklar yükleyen toplumsal cinsiyete dayalı bir işbölümü yaratmaktadır. Toplumsal yaşam, cinsiyete dayalı işbölümü temelinde belirlenen kadın ve erkek rol ve sorumluluklarına göre özel alan (ev merkezli, anne ve eş rolleri) ve kamusal alan (ev dışı evi geçindiren aile reisi rolü) gibi iki farklı alanda tanımlanmaktadır. Kamusal alan ön plana çıkarılarak, cinsiyete dayalı işbölümü, kadın emeği, erkek egemenliği gibi özel alanla ilgili konular feministlerce sorgulanmaya başlamıştır. Erkeklerin kadınlar üzerinde kurduğu egemenlik, baskı ve kontrol sistemini ifade eden ataerkillik, kadınların ezilmişliği gibi konuları analiz eden feminist kuramların hepsi özel alanın inceleme konusu olması gerektiği düşüncesini paylaşmaktadır (Koçak Turhanoglu, 2012: 21-22).

Birinci dalga feminizm (liberal) dönemindeki düşünceye göre “kadınlara ve erkeklere eşit olanaklar, eşit fırsatlar sağlandığında toplumsal ve siyasal eşitlik sağlanabilecekti”, fakat birinci dalga feminizmin toplumsal ve siyasal eşitlik mücadelesi sonucu ortaya çıkan kazanımları ataerkilliğin özellikle hane içerisinde kadına getirdiği sınırlılıkları ortadan kaldırmamıştır. Özellikle ataerkil toplumsallaşma süreci, bu sınırlılıkların hane içerisinde sürdürülmesine neden olmuştur. Bu durum 1960'larda ortaya çıkan *ikinci dalga feminizmin* gündemini özel alan ve özel alandaki eşitsizlikler bağlamında biçimlendirmiştir. Bu akıma göre özel alan siyasetten ve güç ilişkilerinden bağımsız alan değildir (Karkıner, 2013: 33-34) ve toplumsal cinsiyetten kaynaklanan ve kadınların gündelik yaşamlarında karşılarına çıkan sorunlar, kişilere özel ya da belli durumlara has değildir. Tüm bunlar bir sistemin yani ataerkil bir düzenin ürünüdür (Çakır, 2010: 415-436).

İkinci dalga feminist kuramlar (kültürel, radikal, marksist) kadınlar ile erkeklerin eşit yasal haklara sahip olmasına rağmen (liberal feministlerin söylemi), kültürel ve ataerkil yapı nedeniyle kadınlara yönelik negatif ayrımcılığın devam ettiğini vurgulamaktadırlar. Türkiye’de T.C. Anayasası’nın 10. Maddesi’nde “*kadın ve erkekler eşit haklara sahiptir*” (www.tbmm.gov.tr, 13.05.2016); 4857 sayılı İş Kanunu’nun 5. Maddesi’nde “*iş ilişkisinde cinsiyete dayalı ayırım yapılamaz*” (www.tbmm.gov.tr, 13.05.2016) denmektedir. Türkiye’nin onayladığı ILO sözleşmelerinden 45 No’lu Yer Altı İşleri

(Kadınlar) Sözleşmesi'nin 2. Maddesi'nde, “*Kadın cinsinden hiç bir şahıs, yaşı ne olursa olsun maden ocaklarında yeraltı işlerinde [kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi] çalıştırılmaz*” (www.ilo.org, 23.03.2016; Cengiz vd., 2012: 17) ilkesi dışında kadınlar her türlü işte çalışabilecek haklara sahiptirler. Dolayısıyla yasalardan ziyade ataerkil toplum yapısının kadın çalışanlara koymuş olduğu engellerden bahsedilebilir. Doğumla birlikte başlayan bu dişi ve erkek ayrımına göre toplumsal rol dağılımı yapılmakta, kadınlar erkeklerce “öteki” olarak konumlandırılmakta, toplumda özne yerine nesne olarak görülmekte ve kadınlar özel alana erkekler ise kamusal alana yönlendirilmektedir (Bilican Gökkaya, 2015: 63).

2. Şirketlerde Cinsiyet Ayrımcılığıyla İlgili Kavramlar

Şirketlerde cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın göstergesi olarak cam tavan (*glass ceiling*), cam uçurum (*glass cliff*), cam asansör (*glass elevator*), cam yürüyen merdiven (*glass escalator*), göstermecilik/göstermelik ödün verme (*tokenism*), çifte açmaz (*double bind*), cam duvar (*glass wall*) ve cam labirent (*glass labyrinth*) gibi kavramlar izleyen bölümde açıklanmıştır.

Cam tavan şirket gelenekleri ve önyargılar tarafından kadınların üst kademelere yükselişindeki görünmeyen engelleri (Dzanic, 2009: 9), *cam uçurum* hata riski göreceli olarak yüksek olan tehlikeli üst yönetim pozisyonlarına kadınları atama eğilimini (Ryan ve Haslam, 2005: 81), *cam asansör veya cam yürüyen merdiven* özellikle kadın egemen işlerde kurumsal hiyerarşi içerisinde erkekleri daha hızlı bir şekilde yukarı çıkaran yapılar ve uygulamaları (Williams, 1992: 253), *cam duvar* kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda yatay (yana doğru) hareketi kısıtlayan ve belirli tür faaliyet/sektör alanlarında kadını tutan (yatay tabakalaşma) görünmez bir engeli (Sabharwal, 2013: 399), *cam labirent* kariyer yolu boyunca kadını uygun pozisyona ulaştırmaktan alıkoyan ve kadının karşılaştığı tüm engelleri (Eagly ve Carli, 2007), *göstermecilik* kadınları ve azınlık grup üyelerini kapsayacak şekilde göstermelik bir çaba, terfi veya jest yapma politikasını (Kanter, 1977) ve *çifte açmaz* çatışan iki talep tarafından tuzağa düşürülen kadın yöneticinin ne yaparsa yapsın başarılı olamayacağı [aşağı tükürsen sakal, yukarı tükürsen bıyık atasözünde olduğu gibi] bir durumu ifade eder (Lamsa vd., 2012: 8).

Bu cinsiyet ayrımcılığı kavramlarının kuramsal temelleri, kadınlara uygulanan cinsiyet ayrımcılığında “ikinci dalga” feminist kuramlar bağlamında, ataerkil zihniyete ve kültüre bağlanarak ele alınabilir (Başak, 2013: 232). Bu çalışmada cam tavan ve cam uçurum kavramlarının üzerinde durulacaktır.

2.1. Cam Tavan Kavramı

“*Cam tavan kavramı cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusu olan terfi ayrımcılığı ile açıklanmaktadır*” (Parlaktuna, 2010: 1222). Varlığı bilinen, fakat adı konulmayan cam tavan ilk olarak Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt tarafından 24 Mart 1986 tarihinde Wall Street Journal’da yayınlanan bir makalede (*Cam Tavan: Neden Kadınlar Üst Yönetim Pozisyonlarını Onlara Kapayan Görünmeyen Engelleri Aşacak Gibi Görülmez*) kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda engellenmeleri ve kurumların gelenek ve önyargıları ile bağdaşan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Lockwood, 2004: 2). Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmada yaşadığı güçlükleri ifade eden cam tavan önemli bir sorundur ve kadınların gelişmesine mani olan engelleri ifade eden, saydam olmasından dolayı üstü örtülü bir metafor (benzetme) olarak bilinir. Kadınların yükselmesini bloke eden görünmez bir bariyer olarak o kadar güçlüdür ki kadınların yönetsel hiyerarşi içerisinde yukarı çıkışını engellemektedir. Cam tavan sebebiyle kadınlar sadece belirli bir seviyeye (dikey tabakalaşma) çıkabilmekte ve bu genellikle orta seviyeli yönetim pozisyonları olmaktadır (Lamsa vd., 2012: 8).

“*Cam tavan çalışma hayatında kadın çalışanların üst kademelere yükselmesini engelleyen işletmenin önyargıları ve stereotipi olarak tanımlanan birçok engelin birleşmesi*” olarak ifade edilmiştir (Anafarta vd., 2008: 114). Yıldız’ın (2014) Türkiye’de yaptığı bir çalışmanın bulgularına göre cam tavan sorunu son derece ciddidir. Bulgulara göre sadece milletvekili, dekan, banka genel müdürü ve banka üst yönetim üyeleri seviyesinde kadın oranı %10’ları biraz aşmıştır. Ayrıca bu araştırma vali, vali yardımcısı, kaymakam, belediye başkanı, başbakan, bakan, müsteşar ve rektörler düzeyinde de kadın oranının çok düşük seviyelerde kaldığını çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır.

2.1.1. Cam Tavana Neden Olan Faktörler

İşyerlerinde cam tavanın neden olan faktörler şirket politikaları ve uygulamaları, eğitim ve kariyer geliştirme, terfi politikaları, ücret uygulamaları, davranışsal ve kültürel açıklamalar, iletişim stilleri, basmakalıplar, tercih edilen liderlik stilleri, güçlü şirket kültürü, statükoyu sürdürmektir (Lockwood, 2004: 3).

Ayrıca kadınların yönetsel pozisyonlarda yer alamamasına neden olan diğer faktörler; ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller (kadın toplumdaki yeri eş ve annedir), cinsiyet temelli ayrışma (kadının cinsiyetinden dolayı), kendine güven eksikliği, zirvede yalnızlık korkusu, kraliçe arı sendromu (erkeklerle özenmesi), mobinge yenilme ve basmakalıplardır (Yılmaz, 2013: 24). Kuramsal kısımda bahsedilen bilgiler ışığında, işletme bilimi yazınında cam tavana neden olan faktörler genel olarak üç başlıkta toplanmıştır. Bunlar;

bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörlerdir (Güldal, 2006: 68; Sezen, 2008: 11; Anafarta vd., 2008: 115; İraz, 2009: 278; Doğru, 2010: 49; Erkilic, 2011: 21; Günden, 2011: 31). İzleyen bölümde bu faktörler ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

2.1.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler açısından kişilik, toplumsal cinsiyetçi rol modelleri, öğrenilmiş çaresizlik, kraliçe arı sendromu, çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler vb. unsurlara değinebilir (Günden, 2011; Erkilic, 2011: 21; Yılmaz, 2013: 24; Karcioğlu ve Leblebici, 2014). Genetik, çevre ve deneyim sonucu oluşan *kişilik*, kadınların birey olarak var olma mücadelesinde önem arz etmektedir. Özgüven eksikliği olan, kararsız ve ne istediğini bilmeyen bir kişilik cam tavana maruz kalabilir (Örücü vd., 2007: 119). *Öğrenilmiş çaresizlik sendromu*; “*kişinin harekete geçememesi, kendi hayatını kontrol edememesi ve geçmişte tecrübe edindiğinden dolayı kontrol altına alamadığı durumlar ve sorunlar*” olarak tanımlanmaktadır (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006: 405; Ersever, 1993: 621). Erkek egemen ağırlıklı ataerkil bir toplumdaki toplumsal ve kültürel kalıpların bireylere aktarılmasını ifade eden toplumsal cinsiyet aynı zamanda kadınları öğrenilmiş çaresizliğe de sürüklemektedir (Bilican Gökkaya, 2015: 53). *Kraliçe arı sendromu*; “*bir nevi kadınların kadınları çekememesinden kaynaklanan ancak toplumsal normlar gereği ifade edilmeyen bir kavram*” olarak ortaya çıkmıştır (Günden, 2011: 25). Kadının kadını çekememesi, rekabet algısına etki eden kişilik ve mizaçla ilgili etmenlerden de kaynaklanabilir (Zel, 2002), fakat “çekememezlik” her iki cinsiyet için de geçerli olabilir. *Çoklu rol üstlenme*, kadınların, hem annelik ve eşlik görevini yerine getirmeleri hem de çalışan kadın pozisyonunda olmaları dolayısıyla birden fazla rol üstlenmelerini ifade etmektedir. Kadınlar, bu görevlerinin her birini aynı oranda yerine getirmeyi üstlendiği için rol çatışması yaşayabilmektedir (Erbay ve Tuncay, 2006: 26-27). *Kadınların kişisel tercih ve algıları*, kadınların içinde buldukları rol çatışması nedeniyle ya arka planda kalmayı ya da daha düşük seviyedeki yönetici pozisyonlarını tercih etmelerine yol açmaktadır (Yılmaz, 2013: 47).

2.1.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler açısından doğru işe doğru eleman alımını sağlayacak örgüt politikaları, fırsat eşitliği yaratacak bir örgüt kültürü, örgüt iklimi, mentorluk desteği, ve informal (biçimsel olmayan) iletişim ağlarına katılmaya destek olma vb. unsurlara değinebilir (Günden, 2011; Erkilic, 2011: 21; Yılmaz, 2013: 24; Karcioğlu ve Leblebici, 2014).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri ifade etmektedir ve kadın çalışanların örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara geçebilmelerinde önemlidir. İnsanı dikkate alan ve cinsiyet ayrımcılığı yapmayan örgütlerde kadınların daha başarılı olduğu görülmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). *Örgüt politikaları*, çalışanlara yol gösteren ve rehberlik eden ilkeleri ifade etmektedir. Bunlardan birisi de örgütün benimsemiş olduğu kadın ve erkek fırsat eşitliğine dair politikalarıdır. Kadın çalışanların üst seviyelerde yönetici olmalarını istemeyen veya kadın çalışanların ilerlemelerini tasvip etmeyen yöneticilerce bu politikalar oluşturulabilir (Çetin, 2011: 75). *Örgüt iklimi*, “örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden bir kavramdır” (Soysal, 2010: 104). Kadınlara olumlu yaklaşan örgütlerde, kadın çalışanlar üst pozisyonlara yükselebilmekte iken kadınlara olumsuz yaklaşan örgütlerde, kadın çalışanlar ya geri planda kalmayı tercih etmekte ya da görevlerinden ayrılmayı tercih etmektedir (Doğru, 2010: 47). *Mentorluk (Rehberlik)*, örgütün sahip olduğu tecrübeli bir elemanı ile tecrübesiz bir elemanı arasında gerçekleşen pozitif yönlü kişisel ve performans dayanan ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir (Anafarta vd., 2008: 118). Mentorluk, kadın çalışanların cam tavandan korumasını amaçlayan bir faktördür (Çelik, 2011: 300). İş yaşamında bir mentordan yardım alan kadın üst pozisyonlara daha güvenle yükselebilmekte ve daha başarılı olabilmektedir (Karaca, 2007: 61). *Fırsat eşitliğinin olmayışı*, örgütlerde kadın çalışanların erkek çalışanlar ile eşit olarak görülmemesidir (Sezen, 2008: 11). Örneğin, örgüt ile ilgili bir seminer ya da toplantıya bir kişi gönderilecekse bu gönderilen kişi erkek olmaktadır. Bunun bir nedeni, kadın çalışanların örgütü iyi temsil edemeyeceği düşüncesidir (Güldal, 2006: 68). *İnformel iletişim ağlarına katılmama* diğer bir engeldir. Kadınlar, işletme çalışanları arasında hangi projelerin ilgi gördüğünü, hangi projelerin ya da olayların kurumdaki çalışanları ilgilendirdiğini ağlara katılmama nedeniyle bilemeyebilirler (Özyer ve Orhan, 2012: 974). Kadınlar bu ağların dışında kalmakta (Soysal, 2010: 100) iken ağ içerisinde yer alan çalışanlar bir görevde yükselme olduğunda birbirlerine destek vermekte, referans olmakta ve sosyal açıdan birbirlerine yardım etmektedirler (Çetin, 2011: 81).

2.1.1.3. Toplumsal Faktörler

Toplumsal faktörler bu çalışmanın kuramsal kısmını oluşturduğundan, ataerkil toplum yapısı, toplumsal cinsiyet, feminist kuramlar ve basmakalıp yargılara kuramsal kısımda yer verilmiştir.

2.1.2. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler

Kadınların cam tavanı aşmasına yönelik bireysel ve kurumsal stratejiler de geliştirilmiştir. *Bireysel stratejiler* üniversite ve mesleki eğitim programlarına katılma, beklenenden yüksek performans sergileme, mentordan yardım alma, kişisel yaşamdan feragat etme, sosyal ilişki geliştirme ve kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi iken, *kurumsal stratejiler ise* erkek egemen kültürü değiştirmek, aile dostu işyerleri oluşturmak ve pozitif ayrımcılıktır (Lockwood, 2004: 7; Yoğun Erçen, 2008: 29; Aksu vd. 2013: 136).

2.2. Cam Uçurum Kavramı

Cam uçurum kavramı ilk defa Ryan ve Haslam (2005)'in çalışmalarında kadınlar için olumsuz bir durumu ifade etmek için kullanılmıştır. Judge'ın (2003) The Times adlı gazetede yayımlanan yazısına (*Yönetim Kurulunda Kadınlar: Yardım veya Engel?*) *eleştiri olarak* bu kavram ortaya atılmıştır (Ryan ve Haslam, 2005: 82). Judge (2003) çalışmasında kadınları yönetim pozisyonuna atayan Birleşik Krallık'taki (BK) 100 büyük şirketin durumunu sorgulamış ve yönetim kurullarına kadınları atayan şirketlerin yönetim kurullarında sadece erkeklerin bırakıldığı şirketlere göre performansının kötüye gitme eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmıştır. İngiltere'deki şirketlerin yönetim kurullarında kadınların olmadığı daha iyi olacağını yani yönetim kurullarına kadınları atayan şirketlerin performansının düşeceğini öne süren Judge'ın (2003) aksine, Ryan ve Haslam (2005: 81-90) BK'daki 100 şirketin yönetim kurullarına kadınların ve erkeklerin atanmasından önceki ve sonraki şirket performanslarını analiz etmişler ve cinsiyet ile bağlama (örgütsel koşul) göre atamaların farklılaştığını ortaya çıkarmışlardır. Buna göre yönetim kurullarına veya üst kademe yönetim pozisyonlarına erkekleri atayan şirketler, atamadan önce ve sonra istikrar ve büyüme yaşamaktadır. Büyük bir çoğunlukta kadınları yönetim pozisyonlarına atayan şirketlerin kadınları daha yüksek pozisyona terfi ettirmeden önce daha az başarılı oldukları ve finansal performans güçlüğü yaşadıkları gözlenmiştir. Dolayısıyla cam uçurum, cam tavanı aşan çoğu kadının riskli pozisyonlara atanması fenomenini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Haslam ve Ryan, 2008: 531). Bu pozisyonlar kadının statüsünü iyileştirmediği gibi yönetimdeki kadınlar hakkındaki ön kabulleri de ortadan kaldırmaz, aksine negatif basmakalıplara ve ayrımcılığa sürükler.

Kadınların cam tavan engeline takılması ve erkekler gibi cam asansöre giriş yapamaması nedeniyle bu kavramları genişleten Ryan ve Haslam (2005) hata riski göreceli olarak yüksek olan tehlikeli üst yönetim pozisyonlarına kadınları atama eğilimi olan cam uçurum kavramını ortaya atmışlardır. Bu tehlikeli pozisyonlar bir lider olarak kadının itibarına ve gelecek kariyerine

zarar verecek olmasına rağmen bu pozisyonlar kadın adaylar için “*iyi fırsatlar*” olarak algılanabilir. Ancak bu durum aynı nitelikteki erkek adaylar için bu şekilde algılanmaz (Chambers, 2011: 4-5).

Cam uçurum, kadın yöneticilerin cam tavan engelini kırdıktan sonra üst düzey pozisyonlarda tecrübe edindikleri görünmeyen bir engeldir (Dzanic, 2009: 10). 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).

Başka bir tanımda ise cam uçurum, kadınların bir kaybet-kaybet durumunda tehlikeli pozisyonlara atanabileceği ve aslında başarılı olması zaten mümkün olmayan kadın yöneticinin, başarı için gerekli kaynak ve desteğin verilemediği kriz dönemindeki başarısız örgütlerde, şamar oğlanı gibi azarlanabileceklerini vurgulamaktadır (Hall ve Donaghue, 2012: 635-636).

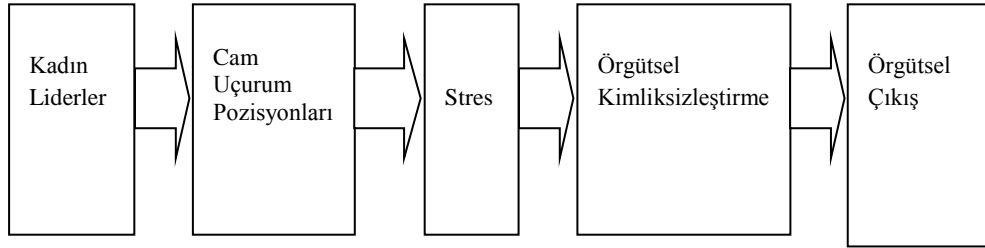
Kadınların erkek yöneticilerden daha fazla strese maruz kalmaları nedeniyle, örgütlerinde üst düzey bir yöneticilik teklifi geldiğinde, örgütün kriz durumunda ya da kötü bir durumda olduğuna bakmaksızın sırf erkek yöneticilere üstünlük sağlamak ve bu fırsatı değerlendirmek amacı ile bu teklifleri kabul ettikleri ve gelecekte karşılaşacakları engelin ise farkında olmadıkları gözlenmiştir (Ryan vd., 2010: 57). Buna göre, kadınların yönetici pozisyonuna atanmaları genel olarak örgütlerin hisse senedi fiyatının düştüğü dönemlerde ve örgütün zarar durumunda olmaktadır (Rink vd., 2013: 382). “Kriz düşün kadın düşün” bakış açısına göre olumsuz dönemlerde öncelikli olarak kadınları yönetici olarak görevlendirme gibi bir düşünce ortaya çıkmaktadır (Ryan vd., 2011: 470).

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). Tehlikeli bir pozisyona getirilen kadın yönetici başarısız olduğunda eleştirilecek ve bu durumda tekrardan eski alt kademe pozisyonuna geri dönmesine neden olunacaktır (Terjesen vd., 2009: 330). Bu durum toplumsal cinsiyet ile ilgili önemli bir kariyer engeli olması nedeniyle dikkate değerdir. Örgütün kriz dönemlerinde yöneticiliğe getirilen bir simge (token) olan kadın, örgütün kaynak ve desteğinden yararlanamayacak ve iyi bir yönetici olarak düşünülmecektir (Rantala, 2010: 34). 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, kadın

yöneticilerin psikolojilerinin bozulmasına ve kadın yönetici sayısının azalmasına neden olunacaktır (McDonald, 2011: 24).

Şekil 1'de gösterildiği gibi cam tavanı aşan kadın liderler önce cam uçurumlu pozisyonlara getirilmekte ve bu riskli ve olumsuz şirket performansının olduğu pozisyonlarda stres altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Stres ve baskıya maruz kalan kadınlar, işini iyi yapamadıkları düşüncesiyle eleştirilmekte, küçük düşürülmekte ve örgütsel kimliksizleştirme gerçekleşmektedir. Nihayetinde kadının liderliğinden memnun olmayan erkek yöneticiler, kadınların iyi birer lider olmadıklarını gösterdikten sonra kadın liderler kariyer platosuna girmekte, daha az prestij ve para sağlayacak pozisyona geri düşmekte, hatta örgütten ayrılmayı düşünmektedir (Ryan ve Haslam, 2006: 46).

Şekil 1. Cinsiyet - Stres - Kimliksizleştirme Modeli



Kaynak: Ryan ve Haslam, 2006: 46.

Yukarıda bahsedilen bütün kavramsal çerçeve dikkate alındığında, bu makale yazarlarına göre cam uçurum kavramı, *kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları* ifade etmektedir. Bir cinsiyet eşitsizliği yaratan bu cam uçurum pozisyonları, zarar eden bir şirkette üst kademe yöneticiliği olabileceği gibi zorlu bir projede yöneticilik, riskli bir davada avukatlık veya yoğun rekabetli seçim ortamında adaylık vb. olabilir.

2.2.1. Cam Uçurumun Boyutları

Yazında kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde örgütlerde "*hileli üst düzey yönetici pozisyonuna*" itilerek başarısız olmasında, yani cam uçuruma

sürüklenmesinde yetenek/uygunluk, liderlik ve güven boyutları kullanılmıştır (Ak Kurt, 2011; Chambers, 2011; Dzanic, 2009; Uyar, 2011).

Uygunluk/Yetenek: Bir yöneticinin uygunluğu/yeteneği o kişinin yönetici pozisyonuna atanmasında dikkate alınabilir (Ak Kurt, 2011: 18; Uyar, 2011: 15). Yetenek, bir yöneticiyi nitelikli yapan ve belirli bir üst yöneticilik pozisyonuna uygun olmasını sağlayan bir kavramdır (Chambers, 2011: 8). Kadınların sosyal yetenekleri kazanmak ve takipçilerini kriz zamanında yanında tutabilmek için bilgili olması gerekmektedir. Bilindiği gibi örgütlerde kadın veya erkek yöneticilerden beklenen roller bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin de en az erkekler kadar kriz zamanlarında üstlendikleri görevleri layıkıyla yerine getirebilmeleri beklenmektedir. Aksi takdirde eleştirilmeleri kaçınılmazdır (Higgs ve Rowland, 2000: 118). Bu itibarla kadınlar hileli olarak olumsuz dönemde daha uygun algılanabilmektedirler.

Liderlik: Liderlik stili, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmada dikkate alınabilmektedir (Dzanic, 2009: 18; Ak Kurt, 2011: 17; Uyar, 2011: 15). Kadın veya erkeğin liderlik tarzı da kriz zamanlarında önemli olmaktadır (Chan ve Drasgou, 2001: 481). Liderlik, bir kişinin takipçilerini kendi görüşleri doğrultusunda etkileyebilme ve tesiri altına alabilme kabiliyetidir. Riskli pozisyonlar daha fazla strese dayanıklılık gerektirmektedir. Bu itibarla kadının özellikleri değerlendirildiğinde, kadının iyi bir yönetici olamayacağı düşüncesi, cinsiyet kalıpları ile ilişkilendirilebilir (Uyar, 2011: 18). “Kriz düşün-kadın düşün” bağlamında erkek ve kadın yöneticilerin her zaman aynı şekilde yönetici olmadıkları, kriz dönemlerinde kadınların, normal dönemlerde ise erkeklerin yönetici olarak atandıkları belirtilmektedir (Ryan vd., 2011: 471-472). Bu itibarla kadınlar hileli olarak olumsuz dönemde iyi bir lider algılanabilmektedirler.

Güven: Bir yöneticiye olan güven, üst yöneticilik pozisyonuna atanmada dikkate alınabilir (Chambers, 2011: 7). Güven, bir tarafın diğer taraftan bireysel olarak faydalanacağı, karşı tarafın kendisini sövmeyeceği ve hiç olmazsa kötülük ile yüz yüze kalmayacağı hususunda karşılıklı olarak geliştirilen pozitif bir tutumdur (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Liderlerin karar verme gücüne duyulan güven takipçiler için huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Takipçiler erkek ya da kadın liderlerinin amaçları başarma yeteneğine de güvenmek istemektedirler (Dirks ve Ferrin, 2002: 612). Fakat “önyargıların” güvene ilişkin liderlik algılarını etkileyebilecek bir faktör olarak kabul edilmesi gerekir. Bunun kabul edilmesi ise liderlik ile ilgili önyargıları ve işgücünün karşılaşmış olduğu engelleri, hem kadınlar hem de diğer sosyal azınlıklar açısından daha net olarak ortaya koyabilmektedir (Chambers, 2011: 7). Bu itibarla kadınlar hileli olarak olumsuz dönemde daha güvenilir algılanabilmektedirler.

2.2.2. Cam Uçuruma Neden Olan Faktörler

Yukarıda bahsedilen toplumsal kuramlar ışığında işletme yazınında cam uçuruma neden olan muhtemel faktörler *bireysel* (kişilik ve cinsiyet) ve *örgütsel* (örgütsel performans, örgütsel faktörler, grup dinamikleri ve çelişik duygulu cinsiyetçilik) düzeyde incelenebilir (Glick ve Fiske, 2001: 109; Turner, 2006: 6; Ersoy, 2009: 210; Uyar, 2011: 18; Ak Kurt, 2011: 8).

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler bağlamında kişilik ve cinsiyet ele alınabilir. İnsanı kendine özgü ve benzersiz bir varlık olarak yansıtan bireysel özellikleri ifade eden *kişilik*, stresle başa çıkmada ya da bazı üst görevleri tercih etmede etkili olabilmektedir. Özellikle stresle başa çıkmada zorlandığı düşünülen kişilik tipleri, cam uçurum pozisyonlarında daha başarısız olabilirler. İlginç bir şekilde olumsuz koşullarda kadınlar iyi birer stres yöneticisi olarak algılanırlar. Bazı kişilik tipleri ise riskli pozisyonları öngöremeyebilir yada özellikle isteyebilir.

Cinsiyetteki değişimler de yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilmektedir (Ak Kurt, 2011: 8; Chambers, 2011: 8). Cinsiyet, kişinin biyolojik durumu için ortaya konan nüfussal bir ayırımdır (Ersoy, 2009: 210). “*Yönetici düşün - erkek düşün*” varsayımına göre yönetici akla geldiği zaman, bu kişinin erkek olması gerektiği ve kadınların yönetici olarak düşünülmedikleri, yani kadının yöneticilik vasfının bir eksiklik olduğu ifade edilmektedir (Ryan vd., 2011). Buna göre kadınların yönetici olarak atanmaları, kadınların başarısız olmalarını beklemek için bir eğilimdir. Dolayısıyla kadın yöneticiler daha çok kriz dönemlerinde şirketlere atanmış ve zaten kötü bir durumda olan bir şirketi veya bir projeyi yönetemediklerinden dolayı kadınların cinsiyetine vurgu yapılarak iyi birer yönetici olmadıkları ileri sürülmüştür (Ryan ve Haslam, 2009: 14).

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler bağlamında farklı unsurlar ele alınabilir. *Örgütsel performansın* başarılı ya da başarısız olması, yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilmektedir (Uyar, 2011: 18). Kadın yöneticilerin üst düzey yönetici pozisyonuna normal dönemlerde gelmeleri zordur. Ancak örgütün kriz döneminde üst düzey yöneticiliğe getirilmeleri mümkündür. Liderlik için kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilmeleri kriz dönemlerinde olmaktadır (Uyar, 2011: 21). Buna göre kadın yönetici sadece şirketin performansı kötüleştiğinde üst düzey yönetici olabilir (Cook ve Glass, 2013: 169).

Örgütsel faktörlerdeki değişimler yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilmektedir (Uyar, 2011: 20). Örgütsel faktörler, örgütü etkileyen her türlü maddi ve manevi faktörler olarak tanımlanmaktadır (Köse vd, 2001: 219). Bu faktörler kadınlara olan bakış açısının vurgulanmasını açıklamak için ortaya konan kadına verilen destek ve tanıma eksikliği, iş özelliklerinde karmaşıklık, zor anlaşılır hedefler, erkek egemen ve resmi olmayan ağlardan dışlama, bilgi ve günlük görevleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak eksikliğidir. Bu eksiklikleri olan kadın yöneticiler üst düzey yönetim pozisyonlarına kriz dönemlerinde getirilmektedir (Uyar, 2011: 20-21).

Grup Dinamiklerine göre grup içinde olan yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe gelmeleri konusunda desteklenmeleri grup dışında olanlara göre daha fazladır (Chambers, 2011: 10). Grup dinamiği, belli amaçlar için bir araya gelen insanların bu amaçları sürdürebilmek için belli değer yargıları, görüşleri ve çıkarları sürdürmelerine yönelik bir harekettir (Gönüllü, 2001: 191). Grup içinde ve grup dışında olan üyeler farklı davranışlar gösterebilir. Grup içinde olan üye, muhtemelen koruyucu ve iyileştirici politika uygulayacaktır ve ileride üst düzey lider olabilmesi için kendisine zemin hazırlayacaktır (Turner, 2006: 6). Grup dinamikleri ve sosyal kimlik teorisi bağlamında kadınların, karar verici pozisyonlarında olan erkekler tarafından grup dışı üye olarak düşünüldüğü için, riskli pozisyonlara atanmaları daha olasıdır (Uyar, 2011: 22). Ayrıca grup içi üyeler grup dışı üyelerden daha fazla sevilecektir (Hogg, 2001: 186). Bu yüzden olumlu dönemde grup içinde olan kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe gelmeleri grup dışında olan kadınlara göre daha fazla olacaktır.

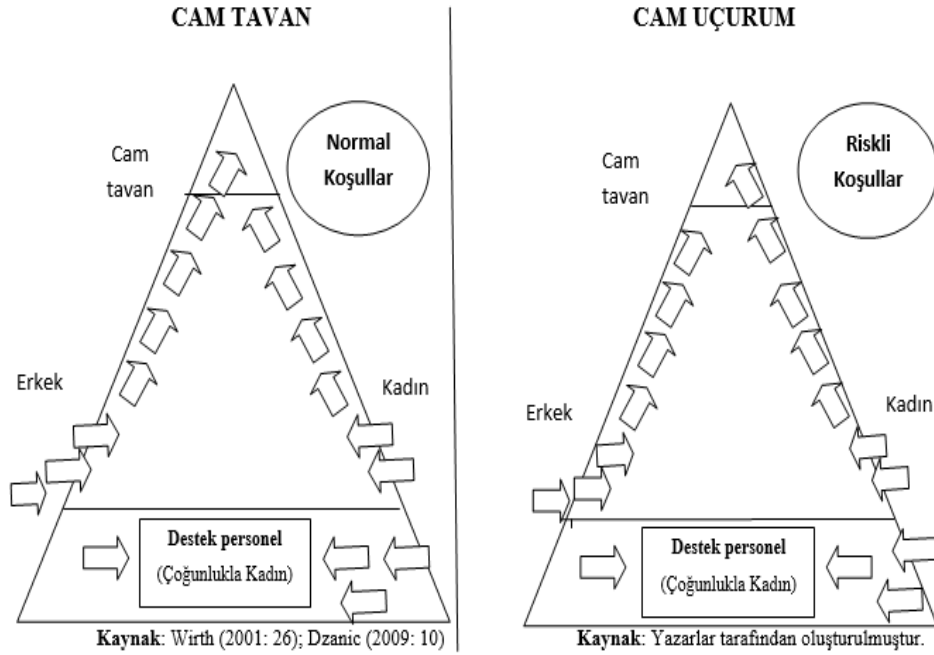
Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik (Ambivalent Sexism) veya cinsiyet ile ilgili çelişik tutumlar yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilir (Ak Kurt, 2011: 8; Uyar, 2011: 23). Çelişik duygulu cinsiyetçilik, yönetici pozisyonuna getirilmek için kadın yöneticilere uygulanan düşmancı cinsiyetçilik ve faydacı cinsiyetçilik arasında kalınması ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Glick ve Fiske, 1996: 491). Düşmancı cinsiyetçilik, erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engellemek için geliştirilen bir engeldir. Faydacı cinsiyetçilik ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere karşı kibar ve nazik olarak davranmaları ile ortaya çıkan bir durumdur (Glick ve Fiske, 2001: 109). Erkek yöneticilerin kadınların sadece çocuk doğurma ve bakma ile ilgili rollerinin olduğunu düşünmeleri, kadın yöneticilerin üst düzey pozisyona çıkmasındaki en büyük engellerden biridir (Glick vd., 2000: 764). Öte yandan kadın yöneticilere iyi davranan erkeklerin bu davranışı sadece onları sosyal roller gereği dışlamamak için yaptıkları roller olarak görülmüş, fakat kadınların

üst düzey yönetici olmasına pek de olumlu bakmamışlardır (Glick ve Fiske, 1996: 495).

2.3. Cam Tavan ve Cam Uçurumun Karşılaştırılması

Makale başlığındaki “kadınların cam tavanı ne zaman aşacağı” sorusuna cevap vermek için riskli pozisyonları ifade eden “cam uçurum” olgusu Şekil 2’de gösterilmiştir. Yönetim pozisyonlarında kadınların yetersiz temsilini gösteren cam tavan sol tarafta, tehlikeli yönetim pozisyonlarında kadınların aşırı temsilini gösteren cam uçurum ise sağ tarafta gösterilmiştir.

Şekil 2. Cam Uçurum: Kadınlar Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?



Şekil 2'nin sol kısmındaki piramidin alt tabanında daha çok destek personel olarak kadınların olduğu görülmektedir. Piramidin orta alanına doğru erkeklerin daha yoğun bir şekilde yöneldikleri görülmektedir. Piramidin tepesinde ise kadın ve erkek yöneticilerin üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmaya çalışırken bir engelle karşılaştıkları görülmektedir ki bu engel *cam tavan* olarak adlandırılmaktadır. *Cam tavanı* anlatan soldaki kısımda, şirket performansının normal olduğu koşullarda, kariyer engeline takılan kadın

yönetici bir üst aşamaya geçemeyerek olduğu yerde kalmakta, iken erkek yönetici bu kariyer engeline takılmadan üst düzey yönetici olabilmektedir (dikey tabakalaşma).

Cam uçurumu anlatan sağdaki kısımda ise şirketin performansının riskli veya olumsuz olduğu koşullarda cam tavan kariyer engeline bilinçli bir şekilde takılanlar, erkek yöneticiler olmakta ve bir üst kademeye geçememektedirler. Fakat ilginç bir şekilde bu riskli ve olumsuz koşullarda kadın yöneticiler cam tavanı aşmakta ve bir cam uçurumun içine düşmektedirler. Dolayısıyla makale başlığındaki soruya “kadın yöneticiler cam tavanı şirketin riskli durumlarında aşmakta ve bilinçli olarak yönetici konumuna getirilmektedirler” cevabı verilebilir. Bu konum, kadın yöneticiyi başarısız olduğunda mutlak bir mesleki felakete (işten ayrılma, istifa) sürükleyecek tehlikeli bir pozisyonu ifade etmektedir.

3. Cam Uçurumla İlgili Yazın Taraması

Cam uçurum ile ilgili bu öncü çalışmada, yazında yer alan kavramlara değindikten sonra, yazında yapılan çalışmalar da incelenmiş ve gelecek çalışmalara yol gösterici olacak biçimde Tablo 1’de kısaca raporlanmıştır.

Tablo 1. Cam Uçurumla İlgili Yazında Yapılan Çalışmaların Raporlanması

YAZAR	YIL	ÇALIŞMANIN ADI	YAYIMLANDIĞI DERGİ
Ryan ve Haslam	(2005)	Cam Uçurum: Kadınların Tehlikeli (Güvencesiz) Liderlik Pozisyonlarında Aşırı Temsil Edilmesinin Kanıtı	British Journal of Management
Ryan ve Haslam	(2006)	Cam Uçurum: Kenarda (Edge) Çalışmanın Stresi	European Business Forum
Wilson-Kovacs vd.	2006	Cam Uçurum: Birleşik Krallık Enformasyon Teknolojileri Sektöründe Kadınların Kariyer Yolları	Equal Opportunities International
Ryan ve Haslam	(2007)	Cam Uçurum: Tehlikeli Liderlik Pozisyonlarına Kadınların Atanmasını Çevreleyen Dinamiklerin Keşfi	Academy of Management Review
Ashby vd.	(2007)	Yasal İş ve Cam Uçurum: Kadınların Problemleri Olayları Yönetmek İçin Bilinçli Olarak Seçilmesinin Kanıtı	William & Mary Journal Women and The Law
Ryan vd.	(2007)	Cam Uçuruma Tepkiler: Kadınların Liderlik Pozisyonlarının Tehlikeliliği Konusunda Yapılan Açıklamalardaki Cinsiyete Dair Farklılıklar	Journal of Organizational Change Management

Haslam ve Ryan	(2008)	Cam Uçuruma Giden Yol: Başarılı ve Başarısız Örgütlerdeki Liderlik Pozisyonları İçin Erkek ve Kadınların Algılanan Uygunluğundaki Farklılıklar	Leadership Quarterly
Ryan ve Haslam	(2009)	Cam Uçurumu Ölçmek O Kadar Kolay Değildir: Kadın CEO'ların Pozisyonlarının Tehlikeliliği Üzerine	British Journal of Management
Adams vd.	(2009)	Kadın Yöneticiler Tehlikeli Liderlik Pozisyonlarında Aşırı Temsil Edilir Mi?	British Journal of Management
Bruckmüller ve Brascombe	(2010)	Cam Uçurum: Ne Zaman ve Niçin Kadınlar Kriz Koşullarında Lider Olarak Seçilir?	British Journal of Psychology
Ryan vd.	(2010)	Siyaset ve Cam Uçurum: Kadınların Kazanması Zor Olan Koltuk Yarışına Bilinçli Olarak Seçilmelerinin Kanıtı	Psychology of Women Quarterly
Haslam vd.	(2010)	Önyargıya Teslim Olmak: Kadınların Yönetim Kurulunda Temsili ile Şirket Performansının Objektif ve Subjektif Ölçümü Arasındaki İlişki	British Journal of Management
Ryan vd.	(2011)	Kriz Düşün-Kadın Düşün: Cam Uçurum ve Yönetici Düşün-Erkek Düşün Basmakalıbında Bağlamsal Değişim	Journal of Applied Psychology
Chambers	(2011)	Cam Uçurum: Liderlik Tercihi ve Güven Sıralamasında Cinsiyet Basmakalıpları ve Sosyal Kimliğin Katkısı	Carleton University, Master's Thesis
Uyar	(2011)	Cam Uçurum: Yüksek ve Düşük Performans Gösteren Şirketlerdeki Liderlik Pozisyonları İçin Erkek ve Kadınların Liderlik Yeteneği ve Algılanan Uygunluklardaki Farklılıklar	Middle East Technical University, Master's Thesis
Ak Kurt	(2011)	Cam Uçurumun Düşmanca ve Korumacı Cinsiyetçilikle (Sexism) İlişkisi	Middle East Technical University, Master's Thesis
Hunt-Earle	(2012)	Bir Cam Uçurumun İçine Düşmek: Sorunlu İşletmelerdeki Liderlik Rollerine Kadınların Getirilmesi Üzerine Bir Çalışma	Global Business and Organizational Excellence
Cook ve Glass	(2013)	Cam Uçurum ve Örgütsel Kurtarıcılar: İş Örgütlerinde Azınlık Liderlerine Konulan Engeller	Society for The Study of Social Problems
Sabharwal	(2013)	Cam Tavandan Cam Uçuruma: Üst Düzey Yönetici Görevinde Kadınlar	Journal of Public Administration Research and Theory

Rink vd.	(2013)	Kriz Döneminde Sosyal Kaynaklar: Cinsiyet Basmakalıpları Cinsiyetçi Lider Değerlendirmeleri Hakkında Nasıl Bilgi Verir?	European Journal of Social Psychology
Mulcay ve Linehan	(2014)	Kadınlar ve Tehlikeli Yönetim Kurulu Pozisyonları: Cam Uçurumun İlave Kanıtı	British Journal of Management
Bruckmüller vd.	(2014)	Cam Tavanın Ötesi: Cam Uçurum ve Örgütsel Politika İçin Dersler	Social Issue and Policy Review,
Kulich vd.	(2014)	Politik Cam Uçurum: Koltuk Seçiminin Etnik Azınlık Adaylarının Düşük Performans Göstermesine Nasıl Sebep Olduğunu Anlama	Politics Research Quartely

Kaynak: Yazarlar tarafından yazın incelenerek oluşturulmuştur.

Sonuç

Toplumsal cinsiyet bağlamında şirketlerde cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili cam tavan, cam uçurum vb. farklı kavramlardan bahsedilmektedir. Günümüzde kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerinde yaşadığı kariyer engellerinden birisi “cam tavan”dır. Bu engel ataerkil toplum yapısı, kadınlara destek vermeyen kurum kültürü, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve basmakalıp yargılarla yakından ilişkilidir (Yıldız ve Çiçek, 2013: 139).

Son zamanlarda feminist kuramların da desteğiyle (liberal feminizm) kadın çalışanlar, erkek çalışanlar ile eşit yasal haklara sahip hale gelmişlerdir. Fakat ikinci dalga feministlerin öne sürdüğü gibi ataerkil toplum ve kültürün iş örgütlerinde yansımaları olan ayrımcılık devam etmektedir. Bu cinsiyet ayrımcılığı kavramlarından bir diğeri de “cam uçurum”dur. Cam uçurum, muhtemel sorunlu örgütsel koşullar ve performans durumunda liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok kadın liderlerin yerleştirilmesini ifade etmektedir (Ashby vd., 2007: 778). Cam uçurum atamaları, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kriz, başarısızlık ve istikrarsızlık gibi durumlarda riski yüksek olan üst düzey yöneticilik pozisyonuna kasıtlı olarak getirilmeleri ve günah keçisi olarak eleştirilip küçük düşürülmelerine neden olmaktadır (Bowles, 2013: 4). *Cam uçurum* metaforu aslında daha çok *cam tavanın* üstesinden gelen kadınların riskli pozisyonlara atanmalarını normal bir olay olarak gösteren olguyu tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Macarie ve Moldovan, 2012: 164). Yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin hata yapma riskinin yüksek olduğu ve şirketin performansının düştüğü durumlarda atandıkları ortaya çıkmıştır (Anderson, 2013: 12).

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. Cam uçurum kavramı, neden kadın CEO'lar erkeklerden daha sık işten kovulurlar? sorusunun cevabını da vermektedir (<https://www.bostonglobe.com>, 08.05.2016).

Makalenin başlığında sorulan soruya verilen yanıt “kadınların cam tavanı kırarak üst yönetim pozisyonuna getirilmesi ile ayrımcılığın ortadan kaldırıldığını savunan ataerkil toplum zihniyetinin aslında *kadınları hileli bir duruma* sürüklemiş olduğudur. Kadınlar genellikle işler örgütlerde kötüye gittiği durumlarda cam tavanı aşarak cam uçurum pozisyonlarına atanmaktadır ve başarısızlık durumunda olumsuz basmakalıp yargılar sürdürülmektedir. Kadın ve erkeğe dünyaya gelişte eşit fırsatlar sunan doğanın aksine, sosyal doğadaki fırsat eşitsizliğini yaratan ataerkil zihniyetin sorgulanması gerekmektedir. Ayrıca kadınsı yöneticilik rolü için kadının önünde fazla örnek olmaması, erkek yönetici davranışının taklit edilmesine dolayısıyla kadınların çifte açmaz yaşamalarına neden olmaktadır.

İlginç bir şekilde liderler ve kadınlarla ilgili basmakalıplar arasında algılanan uyumsuzluk (lider düşün erkek düşün) varken, kadınlar ve kriz yönetimiyle ilgili basmakalıplar arasındaki uyum (kriz düşün kadın düşün) vardır (Ryan vd., 2007: 185). *Yani kadınlar kriz dönemlerinde birer kriz yöneticisi olarak algılanmakta ve onların stresle başa çıkabilecekleri varsayılmaktadır, fakat aslında kadınlar bu hileli cam uçurum pozisyonlarına sürüklenmektedirler.*

Kadın ve erkek biyolojik olarak farklı yaratılmış olsa da toplumda özgür ve eşit haklara sahiptirler. Toplumsal cinsiyete ilişkin ve ataerkil ideolojiden kaynaklanan rol dağılımının bir zihniyet değişikliği ile ortadan kaldırılması ve kendi rol ve statülerini belirleyecek bir ortamın yaratılarak öğrenilmiş çaresizliğin kırılması gerekmektedir (Bilican Gökkaya, 2015: 66). Neticede cam uçurum kavramı, kadın yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu kötü performans koşullarında üst kademe yöneticiliğe getirilip şirket kötüye gittikten sonra “kadından zaten yönetici olmaz” cümlesini sarf edebilmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. “Stresle başa çıkmada zorlandığı düşünülen” kadınların başarısız olmalarını bekleyen erkekler, “grup dışı üye

olarak gördükleri” kadınları kriz dönemlerinde yönetici olarak atayarak, “cam uçurumun içine düşürmektedirler”.

Cam uçurum kavramı ile ilgili Türkiye’de yapılacak çalışmalara öncülük edilecek nitelikteki bu çalışmada cam uçurum kavramının içeriği tanıtılmış ve yazında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda cam tavanı aşan kadın yöneticilerin gerçekten de şirketin kriz dönemlerinde üst kademe atanarak cam uçuruma maruz kalıp kalmadıkları Türkiye örneğinde araştırılabilir. Bir diğer öneri olarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda kamu veya özel şirketlerde önceki yıllardaki yönetici atamaları (kadın mı erkek mi) ve yöneticilerin atandıkları dönemlere (olumlu mu olumsuz mu) ait kayıtlar ikincil verilerden yararlanılarak araştırılabilir. Diğer bir araştırma önerisi de bu cam uçurum algısının birincil veriler yoluyla sektörel bazda incelenerek, hangi sektördeki kadın yöneticilerin cam uçuruma maruz kaldığı ve cam uçuruma maruz kalmada yetenek, liderlik ve güven gibi faktörlerin etki düzeyi deneysel veya anket yoluyla incelenebilir. Ayrıca cam uçurum olgusunun kültürel bağlamda incelenmesi yararlı olabilir.

Kaynakça

- Adams, Susan M., Atul Gupta ve John D. Leeth (2009), “Are Female Executives Over-Represented in Precarious Leadership Positions?”, *British Journal of Management*, 20 (1): 1-12.
- Ak Kurt, Deniz (2011), *Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi).
- Aksu, Ali, Fatma Çek ve Bahar Şenol (2013), “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25: 133-160.
- Aktaş, Gül (2013), “Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30 (1): 53-72.
- Alican, Ayşe (2007), *Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi).
- Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan ve Nuray Yapıcı (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (15): 111-137.
- Anderson, Elisabeth G. (2013), *Female Ceo's: A Study of Their Appointment Performance and Market Reaction*, Master of Science (Denmark: Aarhus University, Aarhus School of Business and Social Sciences).
- Ashby, Julie, Michelle K. Ryan ve S. Alexander Haslam (2007), “Legal Work and The Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases”, *William & Mary Journal Women and The Law*, 13 (3): 775-793.
- Başak, Suna (2013), *Toplumsal Cinsiyet, Çapçuoğlu, İhsan ve Hayati Beşirli (Ed.), Sosyolojiye Giriş* (Ankara: Grafiker Yayınları).

- Bilican Gökkaya, Veda (2015), "Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik", *Turkish Studies*, 10 (14): 53-70.
- Bruckmüller, Susanne ve Nyla R. Branscombe (2010), "The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts", *British Journal of Psychology*, 49 (3): 433-451.
- Bruckmüller, Susanne, Michelle K. Ryan, Floor Rink ve S. Alexander Haslam (2014), "Beyond The Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy", *Social Issue and Policy Review*, 8 (1): 202-232.
- Bowles, Blanche B. (2013), *The Glass Cliff: An Examination of The Female Superintendency in South Carolina*, The Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration (USA: College of Education University South Carolina).
- Cengiz, Mehmet, Arif Temir ve Birsen Erdin (2012), *60 Soruda Kadın İşçilere Özel Çalışma Koşulları El Kitabı* (Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü).
- Chambers, Kaitlyn (2011), *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*, Master of Art in Psychology (Canada: Carleton University).
- Chan, Kim-Yin ve Fritz Drasgou (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 481-498.
- Cook, Alison ve Christy Glass (2013), "Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?", *Society for The Study of Social Problems*, 60 (2): 168-187.
- Coşkun, Ali ve Emine Öztürk (2009), "Türk Kadınının Feminizme Bakışı (Erzurum Örneği)", *Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 20: 111-141.
- Çakır, Serpil (2010), *Feminizm: Ataerkil İktidarın Eleştirisi*, Örs, H. Birsen (Der.), *Modern Siyasal İdeolojiler* (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları).
- Çelik, Sönmez (2011), "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği", *Bilgi Dünyası*, 12 (2): 295-318.
- Çetin, Ayfer (2011), *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çimen, Latife K. (2008), *Türk Töresinde Kadın ve Aile. Vol. 254* (İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık).
- Dirks, Kurt T. ve Donald L. Ferrin (2002), "Trust in Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 611-628.
- Doğan, Mehmet S., Selahattin Özyurt ve Galip Boztoprak (2009), *Sosyoloji Çarşısı* (İstanbul: Yazı Yayınları).
- Doğru, Alev (2010), *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Düzgün, Şükrü ve Halil Hayalioğlu (2006), "Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişken Açısından İncelenmesi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13: 404-413.
- Džanić, Lidija (2009), *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina*, Diploma Thesis (Bosnia and Herzegovina: University of Ljubljana Faculty of Economics).
- Eagly, Alice H. ve Linda L. Carli (2007), *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders* (MA: Harvard Business School Press).

- Elmuti, Dean, Heather Jia ve Henry H. Davis (2009), "Challenges Women Face in Leadership Position and Organizational Effectiveness: An Investigation", *Journal of Leadership Education*, 8 (2): 167-187.
- Erbay, Ercüment ve Tarkan Tuncay (2006), "Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı", *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 17 (2): 25-40.
- Ergeneli, Azize ve Ceren Akçamete (2004), "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2): 85-109.
- Ersever, Hakan (1993), "Öğrenilmiş Çaresizlik", *Ankara Üniversitesi Dergisi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26 (2): 621-632.
- Ersoy, Ersan (2009), "Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği: Malatya Örneği", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2): 209-230.
- Ersoy Çak, Şeyma (2010), "Toplumsal Cinsiyet ve Feminizm Teorileri Bağlamında Türkiye'deki Reklam Filmleri ve Popüler Müzik Videoları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, 4 (4): 101-110.
- Giddens, Anthony (2012), *Sosyoloji* (İstanbul: Kırmızı Yayınları) (Çev. İsmail Yılmaz).
- Glick, Peter ve Susan T. Fiske (1996), "The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (3): 491-512.
- Glick, Peter vd. (2000), "Beyond Prejudice as Simple Antipathy: Hostile and Benevolent Sexism Across Cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (3): 763-775.
- Glick, Peter ve Susan T. Fiske (2001), "An Ambivalent Alliance: Hostile and Benevolent Sexism as Complementary Justifications for Gender Inequality", *American Psychologist*, 56 (2): 109-118.
- Gökdağ, Rüçhan (2013), "Toplumsal Cinsiyet", Ünlü, Sezen (Ed.), *Sosyal Psikoloji-II* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları).
- Gönüllü, Müzeyyen (2001), "Grup ve Grup Yapısı", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1): 191-201.
- Güldal, Duygu (2006), "*Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Güldü, Özgür ve Müge Ersoy Kart (2009), "Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (3): 97-116.
- Günden, Yasin (2011), "*Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hall, Lauren J. ve Ngaire Donaghue (2012), "'Nice Girls Don't Carry Knives': Construction of Ambition in Media Coverage of Australia's First Female Prime Minister", *British Journal of Social Psychology*, 52 (4): 631-647.
- Haslam, S. Alexander ve Michelle R. Ryan (2008), "The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations", *The Leadership Quarterly*, 19 (5) 530-546.
- Haslam, S. Alexander, Michelle K. Ryan, Clara Kulich, Grzegorz Trojanowski ve Cate Atkins (2010), "Investing with Prejudice: The Relationship between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance", *British Journal of Management*, 21 (2): 484-497.

- Higgs, Malcolm ve Deborah Rowland (2000), "Building Change Leadership Capability: The Quest for Change Competence", *Journal of Change Management*, 1 (2): 116-130.
- Hogg, Michael A. (2001), "A Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 5 (3): 184-200.
- <https://www.bostonglobe.com/magazine/> (08.05.2016).
- http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377248/lang--tr/index.htm (23.03.2016).
- Hunt-Earle, Keziah (2012), "Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises", *Global Business and Organizational Excellence*, 31 (5): 44-53.
- İraz, Rifat (2009), *Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir: 277-284.
- İşcan, Ömer F. ve Ufuk Sayın (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4): 195-216.
- Judge, Elizabeth (2003), "Women on Board: Help or Hindrance?", www.thetimes.co.uk (09.05.2016).
- Kanter, Rosabeth M. (1977), "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", *American Journal of Sociology*, 82 (5): 965-990.
- Karaca, Ayşe (2007), *"Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma"*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karcıoğlu, Fatih ve Yeliz Leblebici (2014), "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28 (4): 1-20.
- Karkıner, Nadide (2013), "Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi", Kartal, Bilhan (Ed.), *Sosyoloji II* (Eskişehir: Açıköğretim Yayınları).
- Koçak Turhanoğlu, Aysin (2012), "Sosyoloji, Bilim ve Yöntem", Turhanoğlu, Aşkın Koçak (Ed.), *Sosyoloji-1* (Eskişehir: Açıköğretim Yayınları).
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001), "Örgüt Kültürünün Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1): 219-242.
- 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.
- Lämsä, Anja-Maija, Marjut Jyrkinen ve Suvi Heikkien (2012), "Women in Managerial Careers", Puçėtaite, Raminta (Ed.), *Cases in Organizational Ethics* (Lithuania: Vilnius University Press): 4-16.
- Lockwood, Nancy (2004), *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives* (USA: Society of Human Resource Management).
- Macarie, Felicia C. ve Octavian Moldovan (2012), "Gender Discrimination in Management Theoretical and Empirical Perspectives", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35: 153-172.
- Marshall, Gordon (1999), *Sosyoloji Sözlüğü* (Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları) (Çev. Osman Akinhay ve Derya Kömürcü).

- 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 Island).
- Mulcay, Mark ve Carol Linehan (2014), "Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff", *British Journal of Management*, 25 (3): 425-438.
- Onay, Meltem ve Orkide Heptazeler (2014), "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 73-85.
- Öğüt, Adem (2006), "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler Cam Tavan Sendromu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1): 56-78.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç (2007), "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2): 117-135.
- Özkaplan, Nurcan (2013), "Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hala Çok Kalın", *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 12: 1-23.
- Öztürk, Emine (2011), *Feminist Teori ve Tarihsel Süreçte Türk Kadını* (İstanbul: Rağbet Yayınları).
- Özyer, Kubilay ve Ufuk Orhan (2012), "Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Bir Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8): 972-987.
- Parlaktuna, İnci (2010), "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayırım Analizi", *Ege Akademik Bakış*, 10 (4): 1217-1230.
- Rantala, Virve (2010), *Glass Ceiling, Women in Management*, Bachelor in Business Administration, International Business (Finland: Jyväskylä University of Applied Science).
- Rink, Floor, Michelle K. Ryan ve Janka I. Stoker (2013), "Social Resources at a Time of Crisis: How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations", *European Journal of Social Psychology*, 43 (5): 381-392.
- 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.
- Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam (2006), "The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge", *European Business Forum*, 27: 42-47.
- Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam (2007), "The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions", *Academy of Management Review*, 32 (2): 549-572.
- Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam ve Tom Postmes (2007), "Reactions to Glass Cliff: Gender Differences in The Explanations for The Precariousness of Women's Leadership Positions", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2): 182-197.
- Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam (2009), "Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On the Precariousness of Female CEO's Positions", *British Journal of Management*, 20 (1): 13-16.
- Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam ve Clara Kulich (2010), "Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats", *Psychology of Women Quarterly*, 34 (1): 56-64.
- Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam, Mette T. Hersby ve Renata Bongiorno (2011), "Think Crisis –Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager –Think Male Stereotype", *Journal of Applied Psychology*, 96 (3): 470-484.

- 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.
- Savcı, İlkay (1999), "Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (1): 123-142.
- Sayer, Handan (2011), *Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı*, Uzmanlık Tezi (Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü).
- Schein, Virginia E. (1975), "The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers", *Journal of Applied Psychology*, 60 (3): 340-344.
- Sezen, Bayram (2008), "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Soysal, Abdullah (2010), "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1): 83-114.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy ve Val Singh (2009), "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda", *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3): 320-337.
- Turner, John C. (2006), "Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour", *European Journal of Social Psychology*, 5 (1): 1-34.
- Uyar, Esra (2011), *The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi).
- Williams, Christine L. (1992), "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions", *Social Problems*, 39 (3): 253-257.
- Wilson-Kovacs, Dana M., Michelle Ryan ve Alex Haslam (2006), "The Glass-Cliff: Women's Career Paths in the UK Private IT Sector", *Equal Opportunities International*, 25 (8): 674-687.
- Yıldız, Sebahattin ve Mukaddes Çiçek (2013), *Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, Türkiye, 15-16 Kasım: 138-143.
- Yıldız, Sebahattin (2014), "Türkiye'de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 72-90.
- Yılmaz, Tezcan (2013), "Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromunu İlişkin Algıları", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yoğun Erçen, Ayşe E. (2008), *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme* (Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi).
- Zel, Uğur (2002), "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu", *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2): 39-47.