

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## CAM UÇURUM ALGISI: KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ARASINDA BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

*THE PERCEPTION OF GLASS CLIFF:  
A RESEARCH BETWEEN STUDENTS STUDYING IN KAFKAS UNIVERSITY*

Sebahattin YILDIZ\*

Önder SAKAL\*\*

Fidan ALHAS\*\*\*

Gözde KOSA\*\*\*\*

### Öz

Araştırmanın amacı, “cam uçurum” kavramının Türkiye örnekleminde geçerliliğini incelemektir. Kafkas Üniversitesinde işletme yönetimi dersi almış 407 öğrenciye anket uygulanmıştır. Araştırmada boşalan bir üst düzey yöneticilik görevi için biri kadın ve biri erkek iki adaydan hangisinin hangi dönemde (olumlu finansal performans dönemi mi yoksa olumsuz finansal performans dönemi mi) daha tercih edilebilir algılandığı incelenmiştir. Cam uçurum pozisyonu için tercihte “uygunluk, liderlik yeteneği ve güven” boyutları kullanılmıştır. Bu boyutlarla ilgili soruların katılımcılarca ayrı ayrı dönemlerde (olumlu finansal performans senaryosunda ve olumsuz finansal performans senaryosunda) değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırmada katılımcıların “şirket performansının olumsuz olduğu” bir senaryoda CEO olarak kadın yönetici adayının daha yüksek potansiyelde algılanmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuçta, erilliğin yüksek olduğu ülkelerde geçerli olan cam uçurum kavramının, erilliğin düşük olduğu Türkiye’de geçerli olmayabileceği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** insan kaynakları yönetimi, kariyer engeli, cam uçurum

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the validity of the concept “glass cliff” in the sample of Turkey. A questionnaire was applied to 407 students who took the course of business administration in Kafkas University. In the study, it was investigated which one from two candidates (a male and a female) for a vacant senior management position, is perceived to be more preferable at which period (whether it is the positive financial performance period or the negative financial performance period). The dimensions of “suitability, leadership ability and reliability” were used while making the selection for the glass cliff position. The participants were asked to evaluate the questions concerning these dimensions at separate periods (in the positive financial performance scenario and in the negative financial performance scenario). It was concluded in the study that the participants did not perceive the female manager candidate to have a higher potential as a CEO in a scenario in which the “company performance is negative”. In conclusion, the concept of glass cliff which is applicable in countries with high level of masculinity can be asserted not to be invalid in Turkey, where the masculinity is low.

**Keywords:** human resource management, career hindered, glass cliff

\* Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sebahattinyildiz61@gmail.com

\*\* Öğr. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Refahiye MYO, osakal@erzincan.edu.tr

\*\*\* Bağımsız Araştırmacı, fdalhas@gmail.com

\*\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, gozdekosa@gmail.com

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ danışmanlığında Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen ve Fidan ALHAS’ın savunduğu *Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma* başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## EXTENDED SUMMARY

**Research Problem:** Women who seek leadership positions are frequently faced with barriers that hinder their progress (Mulcay and Linehan, 2014: 425). Factors that prevent women from being promoted to management positions or impair their career development include stereotypes, lack of mentorship, inability to become involved in networks, discrimination in the workplace, family issues and becoming one's own boss (Dzanic, 2009: 9-10). In contrast to the concept of the glass ceiling, which refers to the subtle, i.e. invisible (glass) barriers (ceilings) encountered by women in their endeavor to reach the higher echelons of an organizational hierarchy, the "glass cliff" metaphor describes a new form of gender discrimination faced by women who have already overcome the glass ceiling and who are appointed to riskier positions than those of their male colleagues (Bruckmiller, Ryan, Rink and Haslam, 2014: 202). This paper aims to search the validity of the concept "glass cliff" in Turkey.

**Literature Review:** Ryan and Haslam (2005) first coined the term "glass cliff" to refer to an adverse situation for women, introducing the concept as a criticism against Judge's (2003) article entitled "*Women on Board: Help or Hindrance?*" in The Times. (Ryan and Haslam, 2005: 82). Judge (2003) examined the situation in 100 large companies in the United Kingdom in which women had been appointed to management positions, and revealed that the performances of these companies tended to deteriorate when compared to those that only had men on their executive boards. In contrast to Judge (2003), who claimed that British companies would be better off without the women they had appointed to their boards, suggesting that company performances would deteriorate in cases where they appointed women, Ryan and Haslam (2005: 81-90) analyzed the performances of 100 listed companies in the United Kingdom before and after the appointment of men and women to their executive boards, and showed that appointments varied in terms of gender and context (organizational condition). While companies that appointed men to their boards experienced stability and growth both before and after these appointments, it was observed that most of the companies that appointed women to management positions were less successful and experienced financial difficulties before promoting women. In this regard, it can be understood that the glass cliff concept is used to define the appointment of many women who break through the glass ceiling to riskier positions (Haslam and Ryan, 2008: 531).

**Data and Methodology:** A questionnaire was applied to 407 students who took the course of business administration in Kafkas University. In the study, it was investigated which one from two candidates (a male and a female) for a vacant senior management position, is perceived to be more preferable at which period (whether it is the positive financial performance period or the negative financial performance period). The dimensions of "suitability, leadership ability and reliability" were used while making the selection for the glass cliff position. The participants were asked to evaluate the questions concerning these dimensions at separate periods (in the positive financial performance scenario and in the negative financial performance scenario).

**Results and Conclusions:** It was concluded in the study that the participants did not perceive the female manager candidate to have a higher potential as a CEO in a scenario in which the "company performance is negative". In conclusion, the concept of glass cliff which is applicable in countries with high level of masculinity can be asserted not to be invalid in Turkey, where the masculinity is low.

## GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet ve ataerkil düzenin izlerini yansıtan örgüt kültürü işgücü piyasasında kadının statüsünü belirlemektedir (Gökdağ, 2013: 70). Liderlik pozisyonlarında görev almak isteyen kadınlar, kariyer gelişmelerinin önünü kesen engellerle sık sık yüzleşmektedirler (Mulcaj ve Linehan, 2014: 425). Basmakalıp yargılar, mentorluk eksikliği, iş yerinde ayrımcılık ve ailevi sorunlar kadınların yönetimde terfi almasını ve kariyer gelişmelerini engellemektedir (Dzanic, 2009: 9-10).

Cam tavan kavramı, kadınların örgütsel hiyerarşiyi tırmanmaya çalışırken yüzleştikleri kolayca fark edilemeyen yani görünmeyen (glass) fakat oldukça gerçek engelleri (ceiling) ifade etmektedir. Kadınlar cam tavanı aştıklarında cam uçurum olarak adlandırılan farklı bir kariyer engeli ile karşılaşılır. Erkek meslektaşlarının pozisyonlarından daha riskli ve tehlikeli olan bu liderlik pozisyonları, kadınların yüzleştikleri cinsiyet ayrımcılığının yeni bir formunu ifade etmektedir (Bruckmüller vd., 2014: 202).

Schein'in (1975) "yönetici düşün erkek düşün" önyargısı işyerlerindeki çoğu cinsiyet eşitsizliğinin temelini oluşturur (Ryan vd., 2011: 470). "Kriz düşün kadın düşün" önyargısına göre ise kadınlar, kriz dönemlerinde riskli yönetsel pozisyonlar için tercih edilirler ve sonuçta başarısız olduklarında liderlik kapasiteleri negatif olarak algılanır. Olumlu performans dönemlerinde riskli olmayan liderlik pozisyonlarını elde etmek özellikle kadınlar için zordur ve kadınların bu pozisyonları elde etmek için mücadele etmeleri gerektirmektedir (Chambers, 2011: ii).

Judge (2003), kadınların liderlik pozisyonlarına atandığı koşullar ve atamanın şirket performanslarında yarattığı sonuçlar hakkında İngiltere borsasındaki 100 şirket örneklemini kapsamında bir araştırma yapmıştır. Sonuçta, yönetim kurullarında kadınların olduğu şirketlerin düşük piyasa performansı ile yüzleştikleri ortaya çıkmıştır. İngiltere'deki şirketlerin yönetim kurullarına kadınların cam tavanı kırarak başarılı yürüyüşünün, şirketlerin performansları ve piyasa değerlerine çok zarar verdiği belirtilmiştir. Ryan ve Haslam (2005) ise aksine düşük şirket performansının nedeni olarak kadınların liderlik pozisyonlarına atanmalarını görmemiştir. Liderlik pozisyonlarına kadınların atanmasına neden olan düşük şirket performansı ve olumsuz koşullara vurgu yaparak, bu kötü koşullarda üst pozisyonlara yapılan kadın atamalarını ifade etmek için cam uçurum kavramını önermişlerdir.

Bu araştırmanın amacı, kariyer tuzağı olarak nitelendirilebilecek "cam uçurum" kavramını tanıtmak ve Türkiye'deki bir üniversitede okuyan ve geleceğin yöneticileri olacak öğrenciler üzerinde geçerli olup olmadığını tespit etmektir. Dolayısıyla cam uçurum algısı geleceğin yöneticilerine ilişkin geleceğin çalışanlarından hareketle tespit edilecektir. Katılımcıların şirket performansının olumsuz olduğu bir senaryoda CEO olarak kadın adayını uygunluk, liderlik yeteneği ve güven açısından yüksek düzeyde algılamasının (cam uçurum ataması) Türkiye örnekleminde sorgulanması araştırmanın katkısı olabilecektir. Makalenin birinci bölümünde kavramsal çerçeve, ikinci bölümde metodoloji, üçüncü bölümde bulgular anlatıldıktan sonra genel değerlendirme ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Toplumsal Cinsiyet

"Cinsiyet, kişinin gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikler" iken "toplumsal cinsiyet, biyolojik farklılıklardan değil, kadın ve erkek olarak toplumun ve kültürün bizi nasıl gördüğünü ifade eden bir kavramdır" (Üner, 2008: 6). Giddens (2012: 505), kadın ile erkekler arasındaki farklılıkların, biyolojik cinsiyetle açıklanamayan, çocuk yetiştirme biçimi, ev içindeki eşitsiz işbölümü, toplumsal ve kültürel düzlemde kurulmuş yönlerine dikkat çekmektedir.

### 1.2. Kariyer Engelleri Kavramları

Kadınlar için kariyer engelleri dikkate alındığında, bazı mesleklerin cinsiyetlerinin olabilmesi önem arz etmektedir. Haslam vd. (2010), sağlık hizmetleri, konaklama hizmetleri ve perakendecilik gibi sektörleri basmakalıp kadınsı (stereotypically feminine) meslekler olarak ele almışken, madencilik, bilgi teknolojileri ve finans gibi sektörleri kadınsı olmayan şekilde belirtmiştir. Williams (1992) ise, ilkökul öğretmenliği, hemşirelik, kütüphanecilik ve sosyal yardım gibi kadın egemen mesleklerden bahsetmiştir. Dolayısıyla bazı

mesleklerin kadınlar için kariyer engelleri yaratabileceği söylenebilir. Toplumsal cinsiyetin şirketlere yansımada cam tavan, cam asansör, cam yürüyen merdiven, göstermecilik/göstermelik ödün verme (tokenizm), çifte açmaz, cam duvar, cam labirent ve cam uçurum gibi kariyer engelleri kavramları vardır (Yıldız, 2017: 121). Bu çalışmada cam uçurum kavramına odaklanılmıştır.

### 1.3. Cam Uçurum

İlk kez Ryan ve Haslam (2005) tarafından ortaya atılmıştır. Judge (2003) Birleşik Krallık'taki (BK) yönetim kurullarında kadınlar olan 100 büyük şirketin yönetim kurullarında sadece erkeklerin olduğu firmalara nazaran daha az başarılı olduklarını belirtmiştir. Ryan ve Haslam (2005: 81-90) ise Judge'ın (2003) aksine yönetim kurullarına erkekleri atayan BK'daki 100 şirkette, atamadan önce ve sonra şirketin başarısının olumlu olduğunu gözlemlemiştir. Aksine kadınları yönetim pozisyonlarına atayan şirketlerin ise atamadan önce düşük performans düzeyinde oldukları gözlenmiştir. Cam uçurum kavramı, cam tavan engelini aşan kadınların aslında başka bir engelle karşılaştıklarını yani işletme performansının düşük olduğu dönemlerde riskli yöneticilik pozisyonlarına atanmasını ifade etmektedir (Haslam and Ryan, 2008: 531).

Cam tavan kavramı kadınların üst kademe yönetim pozisyonuna getirilmesindeki engelleri belirtirken, cam uçurum kavramı kadınların ancak şirketin kriz döneminde üst düzey yönetici pozisyonuna getirilerek başarısızlığa sürüklenmesini ifade etmektedir. Bu kavramlar ve diğer cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili kavramlarının teorik altyapısı, "ikinci dalga" feminist kuramlar bağlamında, ataerkil zihniyetle ilişkilendirilebilir (Başak, 2013: 232). Cam uçurum, cam tavanı aşan kadınlarla ilgili bir ayrımcılık kavramıdır (Ryan ve Haslam, 2007: 550).

#### 1.3.1. Cam Uçurumun Boyutları

Yazında kadınların cam uçuruma yani "*hileli üst düzey yöneticilik pozisyonuna*" sürüklenmesinde uygunluk, liderlik yeteneği ve güven boyutları kullanılmıştır (Ak Kurt, 2011; Uyar, 2011).

**Uygunluk:** Başarılı ve etkili bir yönetici olmak için koçluk yapabilecek, teknik bilgi, dayanışma, iletişim ve diplomasiyle ilişkilendirilebilecek yetkinliklere sahip olmak gerekir (Laios vd., 2003: 152). Öte yandan bir liderin kriz zamanlarında takip edilebilmesi için çevre koşullarına uygun davranışlar göstermesi ve takipçilerini etkilemesi gerekir (Riemer ve Toon, 2001: 245). Kadınların şirketlerin olumlu dönemlerinden ziyade olumsuz dönemlerinde yönetim pozisyonları için uygun olacağı şeklinde bir ön yargı vardır (Simpson vd., 2002: 2). Bu açıklamalar sorgulandığında, cam uçurum kavramı ile cam tavan kavramı arasında bir ilişki ortaya çıkabilmektedir. Olumlu performans döneminde kadınlar yönetim pozisyonları için uygun görülmeyle cam tavana maruz kalırken, olumsuz performans döneminde yönetim pozisyonları için uygun görülerek cam uçuruma maruz kalabilmektedir.

**Liderlik yeteneği:** Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik stilleri arasında farklı ve değişik uygulamalar görülmektedir (Dzanic, 2009: 18). Kadınlar takipçileri ile ilişkilerinde toplumsal özelliklerini (duygusal, yardımsever, arkadaşçı, nazik ve sempatik olma) ön plana çıkarmaktadırlar. Erkekler ise ilişkilerinde bireysel özelliklerini (agresif, gayretli, hükmeden, kendine güvenen ve güçlü olma) ön plana çıkarmaktadırlar (Yıldız, 2017). Kadınların şirketlerin olumsuz dönemlerinde birer kriz yöneticisi olarak erkeklerden daha fazla yeteneğe sahip olduğu düşünülmektedir (Brenner vd, 1989: 662). Dolayısıyla olumsuz performans dönemlerinde veya kriz dönemlerinde kadınların liderlik yeteneği algısının yüksek çıkması beklenmektedir.

**Güven:** Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmada yöneticiye olan güven dikkate alınabilir (Chambers, 2011: 7). Güven başarılı olmak ve başarılı bir liderliği sürdürmede önemli bir unsurdur. Bu yüzden liderlerin takipçilerinin güvenini kazanması önemlidir. Yazında lider üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi olduğu gözlenmiştir (Aslan ve Özata, 2009). Yöneticinin cinsiyetin yöneticiye duyulan güven üzerindeki rolü de dikkate alınmaktadır. Cam uçurum kavramına göre özellikle kadın liderlere kriz dönemlerinde güven daha fazla olabilmektedir.

#### 1.3.2. Cam Uçurumla İlgili Yazında Yapılan Çalışmalar

Cam uçurumun hangi pozisyonlarda olduğunu inceleyen bir çalışmada bu tür pozisyonlara yapılan atamaların kadın egemen işlerde (organik sağlık ve güzellik ürünleri şirketi) ve erkek egemen işlerde (yapı

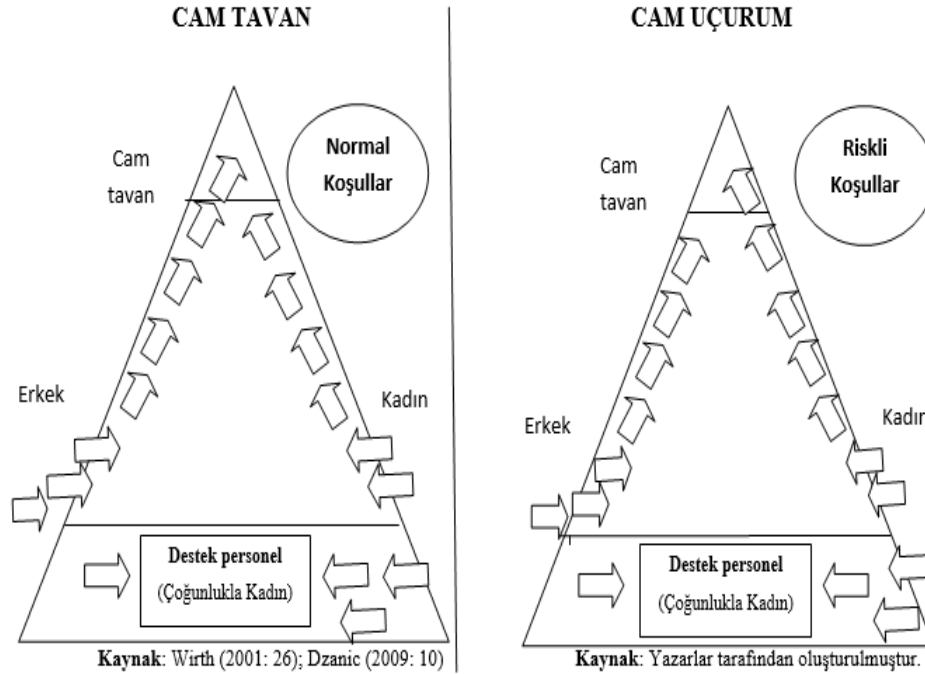
malzemesi üreticisi ve yüksek teknoloji ürünler üreticisi) farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır (Haslam ve Ryan, 2008). Amerika federal hükümetinin bazı kurumlarında üst yönetici servisinde kadınların yüzleştiği zorlu görevleri inceleyen bir çalışmada ise, bazı kurumlarda çalışan kadınların diğer kurumlarda çalışan kadınlara göre daha fazla cam uçurumla yüzleştikleri bulunmuştur (Sabharwal, 2015: 401). Hollanda’da öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada, yeni atanacak bir liderin kriz durumunda sosyal kaynaklara (mentorluk, sosyal programlar vb.) rahat bir şekilde erişebileceği zaman, cam uçurum algısının azalmakta olduğu gözlenmiştir (Rink vd., 2013).

Ryan ve Haslam (2006: 43), cam tavanı kırarak başarılı olan kadınların uçurumun kenarında yani cam uçurum pozisyonlarında yaşadığı stres ve baskı deneyimlerini incelemiştir. Çalışma sonucunda kadınların yaşadıkları stres ve baskının nedenleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Kadınlar meslektaşlarından yetersiz bilgilendirilir ve desteklenir.
- Kadınlar aşırı iş talepleri nedeniyle görevleri üzerinde kontrol eksikliği hissederler.
- Kadınlar yarı yolda başarısız bir projeye takım lideri olarak atanırlar.
- Kadınlar zamanından önce gelen müşteri siparişlerini yetiştirme zorunluluğu yaşarlar.
- Kadınlar erkek egemen ilişki ağlarına girmekte zorlanırlar.
- Kadınlar yetersiz personelle iş görmek zorunda kalırlar ve kaynakları erkeklere kaptırırlar.
- Erkek meslektaşları ise pek sorumluluk almak istemez.

### 1.3.3. Cam Tavandan Cam Uçuruma

Şekil 1’de gösterildiği gibi şirket performansının normal olduğu (olumlu performans) dönemlerde erkekler üst kademe yönetim pozisyonlarına getirilirken, riskli koşullarda (olumsuz performans) kadınlar üst kademe pozisyonlar için tercih edilmektedir (Yıldız vd., 2016: 1136).



Şekil 1: Cam Uçurum ve Cam Tavan Farkı

### 1.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Araştırmada teorik çerçeve ve yazındaki Uyar (2011), Haslam vd. (2010), Ryan vd. (2010) ve Ashby vd. (2007), çalışmalarını dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Bir yönetici adayının üst kademe yönetim pozisyonlarına tercih durumu “şirket performansının farklı senaryolarına” göre değişiklik gösterir.

Başarılı şirketlerde ideal yönetici özelliklerinin erkeğe (agresif, objektif, güçlü, kararlı, duygusal çöküntüden çabuk kurtulma) uyacağı ve erkeğin atanacağı yani “yönetici düşün erkek düşün” ilişkisi kurulmuştur (Schein, 1973, 1975; Bruckmüller ve Branscombe, 2010: 433). Siyaset bilimi öğrencileri genel seçimlerde kazanılması garanti bir durumda erkek başkan adayını kadın adaya göre daha fazla tercih etmişlerdir (Ryan vd., 2010: 56). Basketbol liginde kazanma rekorunu ele geçirebilecek düzeyde başarılı bir takımda siyahi/azınlığın yerine beyaz koçlar takımın başına atanmıştır (kurtarıcı etkisi-savior effect) (Cook ve Glass, 2013: 168).

Cam uçurumun ortaya çıktığı durumsal faktörlerden şirketin liderlik tarihi yani uzun bir dönem erkek liderlik dönemi hakkında bilgi verilen katılımcılar başarılı organizasyonlar için gelecekte erkek lideri seçmiştir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Şirket performansının olumsuz seyrettiği durumdan ziyade olumluya gittiği durumda erkek aday liderlik için daha uygun olarak algılanmıştır (Uyar, 2011). Hukuk öğrencileri kolay davalar için erkek avukattan yana seçim yapmışlardır (Ashby vd., 2007: 775).

**H1a:** *Bir erkek adayın üst kademe yönetici pozisyonlarına tercih edilmesi durumu “şirket performansının farklı dönemlerine göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tercih yaparken, olumsuz koşullarla kıyaslandığında olumlu finansal performans koşulundaki şirketler için erkek yönetici adaylarını daha fazla tercihte bulunuyor mu?)*

Başarısız şirketlerde ideal yönetici tipi ya da kriz dönemlerinde kadının kişilik özelliklerinin (anlayışlı, yardımsever, sezgisel, hassas, yaratıcı) kriz yönetimine yatkın olacağı ilişkisi bulunmuştur (Schein, 1973, 1975). İşletme mezunları şirket performansının yüksek olduğu durumda değil düşük olduğu yani olumsuz performans durumunda kadın yönetici adayını tercih etmişlerdir (Haslam ve Ryan, 2008), Şirket başarısının olumsuz doğru gittiği durumda “kadın aday erkek adaya göre liderlik için uygun ve yetkin” olarak algılanmıştır (Uyar, 2011). Birleşik Krallık’ta borsadaki şirketlerin tehlikeli (istikrarsız) durumu ile yönetim kurulundaki cinsiyet türündeki değişim incelendiğinde tehlike arttıkça kadınların şirketlerin yönetim kurullarında aşırı temsil olasılığı artmaktadır (Mulcay ve Linehan, 2014).

Borsada genel bir finansal düşüş eğilimi olduğu zaman yönetim kurullarına kadınları atayan şirketler, atamadan önceki beş ayda tutarlı bir şekilde düşük performansı tecrübe etmiş yani finansal düşüş ya da olumsuz şirket performansı durumunda kadınlar liderlik pozisyonlarına atanmıştır (Ryan ve Haslam, 2005). Şirket performansının olumsuz gittiği durumda kadın aday daha yetkin olarak algılanmıştır (Uyar, 2011). Yönetim kurullarındaki kadın oranı ile pazara dayalı başarı kriterleri (Tobin’s Q) arasında olumsuz ilişki bulunmuştur (Haslam vd., 2010). Hukuk öğrencileri kolay davalardan ziyade riskli davalarda kadın avukatı tercih etmişlerdir (Ashby vd., 2007).

**H1b:** *Bir kadın adayın üst kademe yönetici pozisyonlarına tercih edilmesi durumu “şirket performansının farklı dönemlerine göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tercih yaparken, olumlu koşullarla kıyaslandığında olumsuz finansal performans koşulundaki şirketler için kadın yönetici adaylarını daha fazla tercihte bulunuyor mu?)*

Schein’in (1975) “yönetici düşün erkek düşün” önyargısı işyerlerindeki çoğu cinsiyet eşitsizliğinin temelini oluşturur. Ataerkil toplum yapısı ve erkek egemen kültürlerde kadınların erkekler tarafından cam uçuruma sürüklenebileceği varsayımında hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H2:** *Kötü finansal performans dönemlerinde üst düzey pozisyonlara kadın yönetici adaylarının tercihleri “katılımcıların cinsiyeti”ne göre değişiklik gösterir. (Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih eder mi? Başka bir ifadeyle, erkekler kadın adayları cam uçuruma sürükler mi?)*

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı cam uçurum olgusunun Kafkas Üniversitesi’ndeki üniversite öğrencileri arasında geçerli olup olmadığını incelemektir. Araştırmada cevabı aranan sorular şunlardır:

1) Denekler, erkek adayları olumsuz finansal performans koşullarından ziyade olumlu finansal performans koşullarında mı tercih etmektedir?

2) Denekler, kadın adayları olumlu finansal performans koşullarından ziyade olumsuz finansal performans koşullarında mı tercih etmektedir?

3) Erkek denekler kadın deneklere göre kadın yönetici adayını şirketlerin olumsuz finansal performans döneminde mi tercih ederler? Başka bir ifadeyle, erkek denekler kadın adayları cam uçuruma sürükler mi?

## 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kafkas Üniversitesi İİBF’de işletme yönetimi dersi almış 915 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplanmasında kullanılan örnekleme türü kolayda (gönüllü) örneklemedir. Veriler 407 öğrenciden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmaya katılan 407 öğrencinin 203’ü (50%) kadın, 204’ü (50%) erkektir. Yaş ortalamaları 20’dir.

Cam uçurum konusu ile ilgili örneklemin öğrenciler olarak seçilmesinin nedenleri hem bu öğrencilerin geleceğin yönetici adayları olması hem de yazında öğrenci örneklemleri kullanılmasındadır. Araştırmada boşalan bir üst düzey yöneticilik görevi için kadın ve erkek olan iki adaydan hangisinin hangi dönemde (olumlu performans dönemi mi yoksa olumsuz performans dönemi mi) tercih edildiği incelenmiştir.

## 2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Cam uçurum olgusu bu çalışmada “uygunluk, liderlik ve güven” boyutlarıyla ele alınmış ve 9 ifade ile ölçülmüştür. Uygunluk (3 ifade) ve liderlik yeteneği (3 ifade) boyutları ile ilgili 6 ifade Ryan ve Haslam (2006) tarafından geliştirilmiş ve Uyar (2011) tarafından uyarlanmıştır. Güven (3 ifade) boyutu ise, Chambers (2011) tarafından geliştirilmiş ve yazarlar tarafından uyarlanmıştır. Bu üç boyut ile ilgili örnek sorular şu şekildedir: CEO adayı bu pozisyon için uygundur (Uygunluk). CEO adayı liderlik yeteneklerine sahiptir (Liderlik yeteneği). CEO adayı diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır (Güven). Ölçeğin yapısı kesinlikle katılmıyorum’dan kesinlikle katılıyorum’a uzanan 5’li Likert şeklindedir.

## 2.4. Veri Toplama Süreci

Katılımcılardan şirketin olumlu ve olumsuz performans gösterdiği iki farklı senaryoda iki adayın (kadın ve erkek) yöneticilik pozisyonuna tercih edilmesi veya atanma için değerlendirme yapılması istenmiştir.

“Veri toplama süreci” adımları şu şekilde yapılmıştır: (1) CEO adaylarının (biri erkek biri kadın) özgeçmişlerinin okunması, (2) CEO atanacak şirketin iş ilanının okunması, (3) olumlu performans senaryosunun okunması, (4) katılımcılardan olumlu senaryoya göre erkek adayın “uygunluk, liderlik yeteneği ve güven açısından” değerlendirilmesinin istenmesi, (5) katılımcılardan olumlu senaryoya göre kadın adayın “uygunluk, liderlik yeteneği ve güven açısından” değerlendirilmesinin istenmesi, (6) olumsuz performans senaryosunun okunması, (7) katılımcılardan olumsuz senaryoya göre erkek adayın “uygunluk, liderlik yeteneği ve güven açısından” değerlendirilmesinin istenmesi, (8) katılımcılardan olumsuz senaryoya göre kadın adayın “uygunluk, liderlik yeteneği ve güven açısından” değerlendirilmesinin istenmesi (Bakınız EK 1).

## 3. BULGULAR

### 3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

9 soruluk ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır ve güvenilirliği için ise Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Tablo 1’deki skora göre ölçeklerin bu çalışmanın yapıldığı *sosyal bilimler* örnekleminde geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978).

**Tablo 1:** Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Aday / Performans Dönemi Ölçekler	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik	Ortalama
Erkek Aday, Olumlu Performans	.669	.000	54.3	.85	3.47
Erkek Aday, Olumsuz Performans	.635	.000	52.7	.92	3.17
Kadın Aday, Olumlu Performans	.685	.000	55.6	.89	3.49
Kadın Aday, Olumsuz Performans	.624	.000	51.6	.92	3.22

### 3.2. Hipotez Testleri

**H1a'nın testi:** Şirketin performans dönemine göre (olumlu ya da olumsuz) erkek adayın tercih edilebilirliği 407 öğrenci (203 kadın ve 204 erkek) tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan bağımlı gruplar t testi sonuçlarına göre erkek adayın tercih edilebilirliği şirketin olumlu ve olumsuz performans dönemlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 2:** Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Erkek Adayın Tercih Edilmesi

Performans	N	Ortalama	Olumlu Performans - Olumsuz Performans	T	p
Olumlu Performans	407	3.4746			
			0.299	7.514	.000
Olumsuz Performans	407	3.1756			

Tablo 2'ye göre erkek adayın olumlu performans döneminde tercih edilme düzeyi (ortalama 3,47) olumsuz performans döneminde tercih edilme düzeyinden (ortalama 3,17) anlamlı olarak daha fazladır. Bu durum H1a hipotezi olan "Bir erkek aday lehine tercih durumu şirket performansına göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tercih yaparken, olumsuz koşullarla kıyaslandığında olumlu koşullar altındaki erkek yönetici adayları için daha fazla tercihte bulunuyor mu?)" hipotezini destekler niteliktedir. Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayının şirketin olumlu performans döneminde olumsuz döneme göre daha yüksek bir ortalama ile tercih ediliyor olması cam uçurumu destekler niteliktedir.

**H1b'nin testi:** Şirketin performans dönemlerindeki farklılıklara göre (olumlu ya da olumsuz) kadın yönetici adayının tercih edilebilirliği 407 öğrenci (203 kadın ve 204 erkek) tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan bağımlı gruplar t testi sonuçlarına göre kadın yönetici adayının katılımcılar tarafından tercih edilebilirliği şirketin olumlu ve olumsuz performans dönemlerine göre farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 3:** Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Kadın Adayın Tercih Edilmesi

Performans	N	Ortalama	Olumlu Performans - Olumsuz Performans	T	P
Olumlu Performans	407	3.4940			
			0.267	7.478	.000
Olumsuz Performans	407	3.2266			

Tablo 3'e göre kadın yönetici adayının olumlu performans döneminde tercih edilme düzeyi (ortalama 3,49) olumsuz performans döneminde tercih edilme düzeyinden (ortalama 3,22) anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durumda H1b hipotezi kabul edilmiştir yani bir kadın aday lehine tercih durumu şirket performansına göre farklılık göstermiştir. Ancak katılımcılar olumsuz koşullara kıyasla olumlu koşullarda kadın aday daha fazla tercih etmiştir. Bu sonuç cam uçurum algısının varlığını desteklememektedir.



H1a ve H1b hipotezleri birlikte değerlendirildiğinde deneklerin, adayları olumsuz performans döneminden ziyade olumlu performans döneminde tercih ettiği gözlenmiştir.

**H2'nin testi:** Şirketin olumsuz performans döneminde kadın yönetici adayının tercih edilebilirliği 407 öğrenci (203 kadın ve 204 erkek) tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre kadın yönetici adayının olumsuz performans döneminde tercihi katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4:** Olumsuz Performans Döneminde Kadın Adayın Tercih Edilebilirliği

Aday / Performans	Katılımcıların Cinsiyeti	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
Kadın Aday / Olumsuz Performans	Kadın	203	3.4259	.80620	0.3976	5.197	0.000
	Erkek	204	3.0283	.73583			

Tablo 4'e göre kadın öğrenciler (ortalama 3.42) erkek öğrencilere (ortalama 3.02) göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler ( $p < 0,05$ ). Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir. Yani "kötü finansal performans dönemlerinde üst düzey pozisyonlara kadın yönetici adayının tercihi "katılımcıların cinsiyeti"ne göre değişmektedir. Fakat kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Bu bulgu, kadınların kriz dönemlerinde hileli cam uçurum pozisyonuna hemcinsleri tarafından itilebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum cam uçurum olgusunun erkekler tarafından kurulan bir tuzak olduğuna ilişkin görüşleri teyit etmemektedir. Olumsuz performans döneminde kadın deneklerin erkek deneklere göre kadın yönetici adayını daha çok tercih etmesi, cam uçurumun kadınların kadınlara kurduğu bir tuzak (kraliçe arı sendromu) olduğunu gösterebilmektedir. Tuzak dışı nedenler de olabilir. Kadınlar bir kriz yöneticisi olarak görülebilirler ve olumsuz performans dönemini ya da kriz dönemini sakin kalarak başarıyla atatabilecekleri düşünülmüş olabilir. Ayrıca kadınlar için bu pozisyonlar bir fırsat olarak görülmektedir ve kriz dönemi de olsa bu yöneticilik pozisyonları bir fırsat yarattığı için tercih edilmektedir.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Toplumsal cinsiyet kuramları ve 2. Dalga feminist kuramlar kadınların iş yaşamındaki kariyer engellerini açıklamaktadır. Bu engellerden birisi olan cam uçurum, şirketin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin üst düzey yönetici konumuna getirilmesi ve şirket zarar ettiğinde "kadından zaten yönetici olmaz" şeklinde olumsuz bir algı yaratmaktadır. Bu durum kadınlar için toplum nazarında kötü yönetici algısı yaratarak, kadınların cesaretini kırabilmektedir. Cam uçurum kadınların önünde büyük bir engel olmasına rağmen yazında bu konuyla ilgili boşluk vardır ve dolayısıyla gündeme gelmemesi bu engelin kadınlar tarafından algılanmamasına sebep olabilmektedir.

Bu çalışmada cam uçurum kavramının Türkiye'deki bir üniversitedeki öğrenciler arasında varlığı araştırılmıştır. Bu çalışmada cevabı aranan sorular, bu sorulara verilen cevaplar ve *yazın tartışması şu şekilde yapılabilir.*

Erkekler şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketlerin olumlu performans döneminde mi tercih edilirler? Bu araştırma sonucunda erkeklerin şirketin olumlu performans döneminde olumsuz performans dönemine göre üst pozisyonlar için daha fazla tercih edildiği görülmüştür. Bu durum Uyar (2011), Ryan ve Haslam (2005), Ashby (2007), Haslam vd. (2010), Ryan vd. (2011) bulgularıyla örtüşmektedir.

Kadınlar şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketlerin olumsuz performans gösterdikleri dönemde mi tercih edilirler? Bu çalışmada kadınların şirketin olumlu performans döneminde olumsuz performans dönemine göre üst pozisyonlar için daha fazla tercih edildiği görülmüştür. Dolayısıyla cam

uçurum desteklenmemiştir. Bu bulgular yazındaki bazı çalışmalarla paraleldir. Yazında cam uçurumun desteklenmediği çalışmalar Chambers (2011), Ak Kurt (2011), Adams vd. (2009)'dır.

Bu durum Hofstede'nin kültür boyutlarından erillik dişillik ile açıklanabilir. Dişil bir kültür olan Türkiye'de cam uçurum olgusu geçerli olmayabilir. Cam uçurum olgusu genelde eril kültürlerde (örnek İngiltere) ortaya atılmıştır.

TÜİK'in "İstatistiklerle Kadın 2018 Raporu"na göre Türkiye'de kadınların istihdam oranı %28.9 düzeyinde iken erkeklerin istihdam oranı %65.6'dır (www.tuik.gov.tr). Dolayısıyla kadınların istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısından azdır. Bu durum üst düzey yönetim pozisyonlarında ise daha olumsuz düzeydedir, yani kadın yönetici oranları oldukça düşük düzeydedir. Sabancı Üniversitesi tarafından yayımlanan "Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2018" raporuna göre, 2018 yılında BIST Yönetim Kurullarında yer alan kadınların oranı %15,2'dir (<http://www.yonetimkurulundakadin.com/>). Bu oranlar dikkate alındığında, Türkiye'de erkekler kadınları yönetim pozisyonları için rakip görmeyebilir düşüncesinden hareketle cam uçurum desteklenmemiş olabilir.

Araştırma soruları kısmında belirtilen "erkek denekler şirketin olumsuz performans dönemlerinde kadın adayları cam uçuruma sürükler mi?" sorusunun cevabı şu şekilde verilebilir: Bu çalışmada erkek deneklerin değil kadın deneklerin kadın yönetici adaylarını cam uçuruma sürüklediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Hunt-Earle (2012) tarafından da desteklenmiştir. Hunt- Earle (2012), kadın yöneticilerin, yüksek riskli roller için kadın adayı tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Şirketin olumsuz performans döneminde kadınların erkekler tarafından cam uçurum pozisyonuna itildiği görüşü kabul görmemiştir. Kadınların riskli pozisyona erkekler tarafından değil hemcinsleri tarafından çekildiği düşüncesinin hâkim olduğu görülmüştür. Bu durum "kraliçe arı sendromu" ile açıklanabilir. Literatürde kraliçe arı sendromu, olumlu performans dönemlerinde üst kademeye yükselme yolunda kadınların kadınlara koyduğu bir cam tavan engeli (çekememezlik vb) olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise kadınlar kadınları kriz dönemlerinde uçuruma sürükleyerek cam uçurum şeklinde bir kariyer engeli yaratabilmektedir. Ayrıca farklı bir bakış açısıyla kadınların bu riskli pozisyonları bir fırsat olarak görerek şirket performansının olumsuz olmasına bakmadan yükselme isteğiyle tercih ettikleri söylenebilir.

Cam uçurum konusuyla ilgili Türkiye'de öncü olabilecek bir araştırma olması nedeniyle bu çalışmanın alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. *Gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler şunlardır:*

- Cam uçurumun geçerliliği Türkiye'deki farklı üniversite öğrencileri üzerinde araştırılabilir. Öğrenci örnekleme araştırmanın bir kısıtıdır. Sektörde yer alan çalışanların algısı daha farklı olabileceğinden çalışanlar örnekleme üzerinde ilerleyen çalışmaların yapılması önerilmektedir.

- Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerde cam uçurum kavramı sektörel bazlı incelenebilir. Hangi sektörlerde cam uçurumun olabileceği tartışılabilir.

- Kamu ve özel sektörde cam uçurum olgusunun varlığı karşılaştırmalı inceleyebilir.

- Cam uçurum olgusu cinsiyet ayrımcılığından farklı olarak etnik ayrımcılık bazında incelenebilir. Türkiye'de etnik azınlıkların cam uçuruma maruz kalma düzeyi araştırılabilir.

- Yönetici tercihlerinde uygunluk, liderlik yeteneği ve güven dışında farklı değişkenler incelenebilir.

- İkincil veriler yoluyla örgütsel performans (ROA, ROE, Tobin Q) ile yönetim kurullarındaki kadın sayıları ilişkisi kurulabilir.

- Sektöre öneriler olarak kadınların kariyer gelişimini sağlayıcı eğitim, geliştirme ve güçlendirme programları düzenlenebilir. Ayrıca olumsuz performans dönemlerinde kadınların riskli yönetsel pozisyonlara sürüklenebilecekleri düşünülerek cam uçurum kavramına önem verilmelidir.

Son söz olarak, yazında kadınların kariyer engelleri olarak cam tavan kavramı üzerinde fazlaca durulmuşken, cam tavanı aşan kadınlar için ortaya çıkabilecek diğer bir engel olan cam uçurum engeli de incelenmeye değerdir.

**KAYNAKLAR**

- ADAMS, S.M., GUPTA, A. ve LEETH, J.D. (2009). Are Female Executives Over-Represented in Precarious Leadership Positions?, *British Journal of Management*, 20 (1), 1-12.
- AK KURT, D. (2011). *Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism*, The Degree of Master of Science in The Department of Psychology, Middle East Technical University, Ankara.
- ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 95-116.
- ASHBY, J., RYAN, M.K. ve HASLAM, S.A. (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, S. (2013). Toplumsal Cinsiyet, Editörler: İ. Çapçioğlu ve H. Beşirli, *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Grafiker Yayınları.
- BRENNER, O.C., TOMKIEWICZ, J. ve Schein, V. E. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited, *Academy of Management Journal*, 32 (3), 662-669.
- BRUCKMÜLLER, S. ve BRANSCOMBE, N.R. (2010). The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts, *British Journal of Psychology*, 49 (3), 433-451.
- BRUCKMÜLLER, S., RYAN, M.K., RINK, Floor ve HASLAM, S.A. (2014). Beyond The Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy, *Social Issue and Policy Review*, 8 (1), 202-232.
- CHAMBERS, K. (2011). *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*, Master of Art in Psychology, Carleton University, Canada.
- COOK, A. ve GLASS, C. (2013). Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?, *Society for The Study of Social Problems*, 60 (2), 168-187.
- DZANIC, L. (2009). *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina*, Diploma Thesis, University of Ljubljana Faculty of Economics, Bosnia and Herzegovina.
- GIDDENS, A. (2012). *Sosyoloji*, Çeviren: İsmail Yılmaz, Cinsellik ve Toplumsal Cinsiyet (12. bölüm), İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- GÖKDAĞ, R. (2013). Toplumsal Cinsiyet, Editör: Sezen Ünlü, *Sosyal Psikoloji-II*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- HASLAM, S.A. ve RYAN, M.K. (2008). The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations, *Leadership Quarterly*, 19 (5), 530-546.
- HASLAM, S.A., RYAN, M.K., KULICH, C., TROJANOWSKI, G. ve ATKINS, C. (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.
- 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.
- JUDGE, E. (2003). Women on Board: Help or Hindrance?, *The Times*, (www.thetimes.co.uk, ERİŞİM TARİHİ: 09.05.2016).
- LAIOS, A., THEODORAKIS, N. ve GARGALIANOS, D. (2003). Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, *International Sport Journal*, 7 (1), 150-154.
- MULCAY, M. ve LINEHAN, C. (2014), Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff, *British Journal of Management*, 25 (3), 425-438.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- RIEMER, H. ve TOON, K. (2001). Leadership and Satisfaction in Tennis: Examination of Congruence, Gender, and Ability, *Research Quarterly for Exercise*, 72 (3), 243-256.
- RINK, F., RYAN, M.K. ve STOKER, J.I. (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, M.K. ve HASLAM, S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership, *British Journal of Management*, 16 (2), 81-90.
- RYAN, M.K., ve HASLAM, S.A. (2006). The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge, *European Business Forum*, 27, 42-47.

- RYAN, M.K. ve HASLAM, S.A. (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, M.K., HASLAM, S.A. ve KULICH, C. (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, M.K., HASLAM, S.A., HERSBY, M.T. ve BONGIORNO, R. (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, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (2), 399-426.
- SCHEIN, V. E. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57 (2), 95-100.
- SCHEIN, V.E. (1975). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Among Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 340-344.
- SIMPSON, P., FRENCH, R. ve HARVEY, C.E. (2002). Leadership and Negative Capability, *Human Relations*, 55 (10), 1209-1226.
- TÜİK (2019). Temel İstatistikler (<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>). ERİŞİM TARİHİ: 22.06.2019.
- Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın 2018 Raporu, Sabancı Üniversitesi. <http://www.yonetimkurulundakadin.com/>, ERİŞİM TARİHİ: 22.06.2019.
- UYAR, E. (2011). *The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies*, The Degree of Master Business of Business Administration in The Department of Business Administration, Middle East Technical University, Ankara.
- ÜNER, S. (2008), *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Yayınları.
- WILLIAMS, C.L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions, *Social Problems*, 39 (3), 253-257.
- WIRTH, L., (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- YILDIZ, S., ALHAS, F., SAKAL, Ö. ve YILDIZ, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (4), 1119-1146.
- YILDIZ, S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 121-138.

**EK 1: ANKET SORULARI****ANKET HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Sayın katılımcı, cam uçurum kavramı “kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaşmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları” (Yıldız vd. 2016, 1132) ifade etmektedir.

Sizlere verilen bu anket paketi 9 bölümden oluşmaktadır:

İlk bölümde Demografik Bilgi Formunu doldurmanız istenmektedir.

İkinci bölümde ise sizden CEO/Genel Müdür pozisyonuna atanmaya aday gösterilen kişilerin (biri kadın biri erkek) **özgeçmişlerini** okumanız istenmektedir.

Üçüncü bölümde ise CEO/Genel Müdür pozisyonuna atanacak kişinin atanacağı şirket ile ilgili bir gazetede çıkan **Duyuru** (uluslararası şirkete CEO/Genel Müdür atanacaktır) okumanız istenmektedir.

Dördüncü bölümde şirketin içinde bulunduğu **olumlu bir performans senaryosu** verilmiştir.

Beşinci bölümde ise CEO/Genel Müdür pozisyonu için **erkek adayı** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumlu senaryoya göre*).

Altıncı bölümde ise CEO/Genel Müdür pozisyonu için **kadın adayı** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumlu senaryoya göre*).

Yedinci bölümde şirketin içinde bulunduğu **olumsuz bir performans senaryosu** verilmiştir.

Sekizinci bölümde CEO/Genel Müdür pozisyonu için **erkek adayı** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumsuz senaryoya göre*).

Dokuzuncu bölümde ise CEO/Genel Müdür pozisyonu için **kadın adayı** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumsuz senaryoya göre*).

**Bölüm 1**

Sayın katılımcı, bu bölümde analizlerde kullanılmak üzere sizden demografik bilgileriniz istenmektedir. Lütfen bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.

- 1) Yaşınız : .....
- 2) Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
- 3) Bölümünüz : .....

**Bölüm 2**

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden CEO/Genel Müdür pozisyonuna atanmaya aday olan Erkek ve Kadın adaylarla ilgili aşağıda yazılmış olan özgeçmişleri okumanız istenmektedir.

**ERKEK ADAY-ÖZGEÇMİŞ**

1958 Zonguldak doğumlu erkek aday “1976 yılında mezun olduktan sonra 1977’de eğitimini sürdürmek için ODTÜ’yü terk ederek ABD’ye gitti. University of Michigan’da endüstri mühendisliği ile birlikte bilgisayar mühendisliği eğitimi aldı. 3,5 yılda University of Michigan’dan iki diploma ile mezun oldu. 1981 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra, Harvard Business School’da iki yıl iş idaresi yüksek lisans eğitimi aldı. 4,5 sene Metagraphics’de çalıştı. Buradan ayrıldıktan 8 ay sonra, Metagraphics’in en büyük ortağı oldu.1987 yılında ABD’li bir arkadaşı ile Novasoft’u kurdu. Daha sonra IBM’inde ortak olduğu firma, Gartner Group tarafından “en vizyoner şirket” seçildi. 1997 yılında Türkiye’ye dönerek Microsoft Türkiye’nin genel müdürlüğünü üstlendi. Evli ve iki çocuk babasıdır.”

**KADIN ADAY – ÖZGEÇMİŞ**

1958 Zonguldak doğumlu kadın aday “1976 yılında mezun olduktan sonra 1977’de eğitimini sürdürmek için ODTÜ’yü terk ederek ABD’ye gitti. University of Michigan’da endüstri mühendisliği ile birlikte bilgisayar mühendisliği eğitimi aldı. 3,5 yılda University of Michigan’dan iki diploma ile mezun oldu. 1981 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra, Harvard Business School’da iki yıl iş idaresi yüksek lisans eğitimi aldı. 4,5 sene Metagraphics’de çalıştı. Buradan ayrıldıktan 8 ay sonra, Metagraphics’in en büyük ortağı oldu.1987 yılında ABD’li bir arkadaşı ile Novasoft’u kurdu. Daha sonra IBM’inde ortak olduğu firma, Gartner Group tarafından “en vizyoner şirket” seçildi. 1997 yılında Türkiye’ye dönerek Microsoft Türkiye’nin genel müdürlüğünü üstlendi. Evli ve iki çocuk annesidir.”

**Bölüm 3**

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden CEO/Genel müdür alım ilanını okumanız istenmektedir.

**CEO/GENEL MÜDÜR ALIM DUYURUSU****HASCELL'de İstifa: 8 yıllık CEO/Genel Müdür görevinden ayrıldı.**

“Hascell Kamuoyu Aydınlatma Platformu’na yaptığı açıklama ile Hascell CEO/Genel Müdürü görevinden ayrıldığını bildirdi. Kamuoyu Aydınlatma Platformu’na yapılan açıklama şöyledir: “9 Ocak 2007’de atanan Hascell CEO/Genel Müdürü, 31 Ocak 2015 tarihinden geçerli olmak üzere görevinden ayrılma kararı almıştır. Görevinden ayrılma kararı ile ilgili olarak ‘Hascell’de geçirdiğim sekiz yılda bilgi ile, teknoloji ile, inovasyon ile ve güçlü takım oyunları ile müşterilerimize, milletimize, sektöre ve hissedarlarımıza değer yaratmak için çalıştık. Bu yolculukta bize inanan ve eşlik eden tüm takım arkadaşlarıma, müşterilerimize, bayilerimize, tedarikçilerimize ve iş ortaklarımıza teşekkürlerimi sunuyorum. Emanet aldığım bayrağı teslim ederken birlikte çalıştığımız bu güçlü ekibin Hascell’i daha da ileriye taşıyacağına inanıyorum” dedi. Hascell Yönetim Kurulu Başkanı ise, “Sayın Genel Müdürümüz şirketimizin bir GSM şirketinden, bugün Türkiye’nin ve bölgenin önemli iletişim ve teknoloji şirketine dönüşümüne liderlik etmiştir. Kendisine bugüne dek sağladığı katkılardan dolayı teşekkür ediyor; bundan sonraki iş ve özel yaşamında başarılar diliyoruz” diye belirtmiştir. Hascell Yönetim Kurulu, Hascell Genel Müdürlüğü görevine hâlihazırda Teknoloji Grubundan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının mevcut görevine ek olarak vekâlet etmesine karar vermiştir. Ayrıca, Hascell’in yeni CEO/Genel Müdür ataması için karar verme sürecine başlamıştır.”

**Bölüm 4**

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden şirketin olumlu performans senaryosunu okumanız istenmektedir.

**OLUMLU FİNANSAL PERFORMANS SENARYOSU****HASCELL'DE ALTIN DÖNEM:**

“Son yıllarda iletişim sektörünün en gözde ve piyasada en çok takip edilen şirketlerinden biri olan HASCELL’in CEO/Genel Müdürü, 31 Ocak 2015 tarihi itibari ile görevinden ayrılacağını açıklamıştır. Görevine 2007 yılının Ocak ayında seçilen CEO/Genel Müdür, şirketin 2008 krizinden beri devam eden altın çağını sürdürmesinde önemli rol oynamıştır. Genel Müdürün, HASCELL’de 2007 yılından 2015 yılına kadar geçen sürede yurt içinde ve yurt dışında yapılan yatırımlara büyük ilgi gösterildi. HASCELL yatırımlarının sonucu olarak 9 ülkede mobil iletişim sektöründe hizmet vererek toplam da 71,3 milyon kişiye ulaşmış ve 13 milyar olan HASCELL’in pazar değerini 38 milyar dolara çıkarmıştır.

**Bölüm 5**

Sayın katılımcı, bu bölümde CEO/Genel Müdür pozisyonu için **erkek adayı** değerlendirmeniz istenmektedir. *Olumlu finansal performans senaryosunda* atanacak erkek adayı değerlendiriniz.

**ERKEK ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumlu performans senaryosuna göre)**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Erkek adayın geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir (U1).	1	2	3	4	5
2. Erkek aday, bu pozisyon için uygundur (U2).	1	2	3	4	5
3. Erkek aday, bu şirket için tam yerinde olacaktır (U3).	1	2	3	4	5
4. Erkek aday, iyi bir lider olabilir (LY1).	1	2	3	4	5
5. Erkek adayın şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır (LY2).	1	2	3	4	5
6. Erkek aday, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir (LY3).	1	2	3	4	5
7. Erkek adayın güçlü bir adalet anlayışı olacaktır (G1).	1	2	3	4	5
8. Erkek adayın davranışları tutarlı olacaktır (G2).	1	2	3	4	5
9. Erkek aday, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır (G3).	1	2	3	4	5

**Bölüm 6**

Sayın katılımcı, bu bölümde CEO/Genel Müdür pozisyonu için **kadın aday**ı değerlendirmeniz istenmektedir. *Olumlu finansal performans senaryosunda* atanacak kadın adayı değerlendiriniz.

**KADIN ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumlu performans senaryosuna göre)**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kadın adayın geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir (U1).	1	2	3	4	5
2. Kadın aday, bu pozisyon için uygundur (U2).	1	2	3	4	5
3. Kadın aday, bu şirket için tam yerinde olacaktır (U3).	1	2	3	4	5
4. Kadın aday, iyi bir lider olabilir (LY1).	1	2	3	4	5
5. Kadın adayın şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır (LY2).	1	2	3	4	5
6. Kadın aday, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir (LY3).	1	2	3	4	5
7. Kadın adayın güçlü bir adalet anlayışı olacaktır (G1).	1	2	3	4	5
8. Kadın adayın davranışları tutarlı olacaktır (G2).	1	2	3	4	5
9. Kadın aday, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır (G3).	1	2	3	4	5

**Bölüm 7**

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden şirketin olumsuz performans senaryosunu okumanız istenmektedir.

**OLUMSUZ FİNANSAL PERFORMANS SENARYOSU****HASCELL'DE KRİTİK DÖNEM:**

"Ocak 2015 yılında ortaya çıkan problemler ve yüksek gelirli bayilerin devredilmesinden dolayı HASCELL'in gelirlerinde kayıplar olmuştur. HASCELL'de yaşanan bu olumsuzluklardan dolayı HASCELL'in CEO/Genel Müdürü görevinden ayrıldığını açıklamıştır. Yapılan açıklamada HASCELL'in 2015'in ilk çeyreğinde binlerce abonesini kaybetmesi, mobil iletişimdeki net karının geçen yıl 359 milyon iken bu yıl aynı dönemlerde 141 milyon liraya gerilemesi ve HASCELL'in buldukları ülkelerdeki para birimlerindeki devalüasyonlardan dolayı 656 milyon net zarara uğradıkları görülmüştür.

**Bölüm 8**

Sayın katılımcı, bu bölümde CEO/Genel Müdür pozisyonu için **erkek aday**ı değerlendirmeniz istenmektedir. *Olumsuz finansal performans senaryosunda* atanacak erkek adayı değerlendiriniz.

**ERKEK ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumsuz performans senaryosuna göre)**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Erkek adayın geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir (U1).	1	2	3	4	5
2. Erkek aday, bu pozisyon için uygundur (U2).	1	2	3	4	5
3. Erkek aday, bu şirket için tam yerinde olacaktır (U3).	1	2	3	4	5
4. Erkek aday, iyi bir lider olabilir (LY1).	1	2	3	4	5
5. Erkek adayın şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır (LY2).	1	2	3	4	5
6. Erkek aday, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir (LY3).	1	2	3	4	5
7. Erkek adayın güçlü bir adalet anlayışı olacaktır (G1).	1	2	3	4	5
8. Erkek adayın davranışları tutarlı olacaktır (G2).	1	2	3	4	5
9. Erkek aday, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır (G3).	1	2	3	4	5

**Bölüm 9**

Sayın katılımcı, bu bölümde CEO/Genel Müdür pozisyonu için **kadın adayı** değerlendirmeniz istenmektedir. *Olumsuz finansal performans senaryosunda* atanacak kadın adayı değerlendiriniz.

**KADIN ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumsuz performans senaryosuna göre)**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kadın adayın geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir (U1).	1	2	3	4	5
2. Kadın aday, bu pozisyon için uygundur (U2).	1	2	3	4	5
3. Kadın aday, bu şirket için tam yerinde olacaktır (U3).	1	2	3	4	5
4. Kadın aday, iyi bir lider olabilir (LY1).	1	2	3	4	5
5. Kadın adayın şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır (LY2).	1	2	3	4	5
6. Kadın aday, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir (LY3).	1	2	3	4	5
7. Kadın adayın güçlü bir adalet anlayışı olacaktır (G1).	1	2	3	4	5
8. Kadın adayın davranışları tutarlı olacaktır (G2).	1	2	3	4	5
9. Kadın aday, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır (G3).	1	2	3	4	5