



Geçmişten Günümüze Kadar Kadın Yöneticilere Konulan Kariyer Engelleri

Fidan ALHAS¹



Derleme Makalesi

Makale Geçmişi

Başvuru Tarihi: 19.06.2021

Kabul Tarihi: 05.10.2021

Review Article

Article History

Date of Application: 19.06.2021

Acceptance Date: 05.10.2021

Özet

Kadın yöneticilere uygulanan engeller yıllar içinde değişim göstermektedir. Bu değişimler genellikle kadın yöneticilerin içinde bulunduğu toplumun kültürüne göre değişmektedir. Ayrıca kadın yöneticinin üstlendiği yöneticilik pozisyonu da önemlidir. Çünkü kadın yöneticinin ilk, orta ve üst düzey yönetici olmasına göre de uygulanan engeller farklılaşmaktadır. Toplumsal değişim ve dönüşümlere bağlı olarak da kadın yöneticiler için geliştirilen engellerin farklı bir zamanlanması da olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticiler için geliştirilen kariyer engellerinin geçmişten günümüze kadar nasıl değiştiğini ortaya koymaktır. Çalışmanın önemi, kadın yöneticilerle konulan engelleri hepsini birlikte ele almasından kaynaklanmaktadır. Geçmişten günümüze kadar kadın yöneticilere uygulanan engellerin şekil değiştirerek uygulandığının ortaya koyulması çalışmanın katkısını oluşturmaktadır. Çalışmada erkek yöneticilerin kadın yöneticileri işletmede istememeleri nedeniyle sürekli olarak değişik şekillerde yeni bir engel geliştirdikleri sonucu elde edilmiştir. Çalışma derleme bir çalışmadır. Kadın yöneticilere konulan kariyer engellerini bir bütün halinde ele alan bir çalışmaya rastlanılmaması da çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal cinsiyet, cam tavan, kraliçe arı sendromu, cam uçurum, kariyer engelleri

Career Barriers to Women Managers from Past to Present

Abstract

Barriers to female managers have changed over the years. These changes often vary depending on the culture of the society in which the female managers are located. In addition, the managerial position assumed by the female manager is also important. Because according to the fact that the female manager is the first, middle and senior manager, the barriers applied also differ. Depending on social changes and transformations, there is also a different timing of the barriers developed for women managers. The aim of this study is to reveal how career barriers developed for female managers have changed from the past to the present. The importance of the study is due to the fact that it addresses all the barriers posed by female managers together. The contribution of the study is to reveal that the barriers applied to women managers from the past to the present are applied by changing their shape. In the study, it was found that male managers constantly develop a new barrier in different ways because they do not want female managers in the business. The study is a compilation study. The fact that there is no study that addresses the career barriers placed on female managers as a whole also constitutes the original aspect of the study.

KeyWords: Gender, glass ceiling, queen bee syndrome, glass cliff, career barriers.

¹ Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, fdalhas@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4254-3519

1. Giriş

Kadın yöneticiler işletmeye girdikleri andan itibaren pek çok görünmeyen ve bilinmeyen engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller birdenbire gelişmemekte ve işletmenin içinde bulunduğu örgütsel yapıya göre değişmektedir. İşletmenin içinde geliştirdiği yapı haricinde işletmenin yaşamını devam ettirdiği toplumun ve bu toplumun sahip olduğu örf, adet, gelenek ve göreneğinde kadın yöneticilere olan bakış açısını etkilediği söylenmektedir. Bu nedenle kadın yöneticilerin karşılaşacakları engellerin yükselmek istedikleri pozisyonların derecesine bağlı olarak zorlaştığı söylenebilir. Örneğin, orta düzey yöneticilik yapmak isteyen bir kadın yönetici ilk önce cam tavana çarpmakta ve daha sonra üst düzey yöneticiliği hedeflemesiyle birlikte kariyer engelinin şiddeti daha da artarak cam uçurumdan aşağıya itilmek istenmektedir. Yukarıdaki örnekte ifade edildiği gibi kadın yöneticilere konulan engeller kadın yöneticinin içinde bulunduğu pozisyona ve yükselmek istediği pozisyona göre değişmekte ve çoğu zamanda güncellenmektedir. Bu çalışmada kadın yöneticiler için geliştirilen kariyer engellerinin geçmişten günümüze kadar değişimi ele alınmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin içinde buldukları pozisyona göre yeni bir engel geliştirildiği de söylenebilir. Çalışmada toplumsal cinsiyet, cam tavan, göstermecilik, kraliçe arı sendromu, çifte açmaz, cam labirent, cam duvar, cam yürüyen merdiven, cam asansör ve cam uçurum kavramlarına yer verilmiştir.

2. Toplumsal Cinsiyet (Gender)

Bireylerin her biri dünyaya ya kadın olarak ya da erkek olarak dünyaya gelirler. Kadın veya erkek olmak bireyin kendi tercihi olmayıp tamamen biyolojik faktörlerden kaynaklanmaktadır. Buna göre kadınların ve erkeklerin biyolojisinden kaynaklanan cinsiyetine biyolojik cinsiyet (sex) denir. Ayrıca toplumların var olduğu andan itibaren kadın ve erkeğe biyolojik farklılıkların dolayı birtakım roller ve görevler de yüklenmiştir. Bu yüklenen rol ve görevlerin bireylerin isteğinin dışında geliştiği söylenebilir. Bu durum daha çok bireylerin içinde yetiştirildiği kültürden kaynaklanmaktadır (Dinç Kahraman, 2010: 30). Toplumun kadınlara ve erkeklere cinsiyetinden dolayı yüklediği belirli, rol ve görevlere toplumsal cinsiyet (gender) denir (Bingöl, 2014: 109). Cinsiyet rolleri, bireyler ve çevreleri arasındaki etkileşimlerin ürünüdür ve bireylere ne tür bir davranışın hangi cinsiyete uygun olduğuna inanıldığına dair ipuçları verir (Blackstone, 2003: 336). Genellikle kadınların yeri toplumda ev işi yapmak, çocuk yapmak ve ailedeki diğer bireylerle ilgilenmekten erkeklerin görevi ise dışarıda çalışıp para kazanmak olarak belirlenmiştir. Başka bir açıdan bakıldığında sosyal olarak sınıflandırma, bireylerin kim olduklarına, başkalarıyla nasıl ilişki kurmaları gerektiğine ve belirli davranış ve biliş kalıplarına yol açan ne yapmaları gerektiğine dair zihinsel temsillerini yansıtır (McGinn ve Oh, 2017: 84). Kadınların ve erkeklerin kendilerine verilen rol ve görevleri yerine getirmeleri toplum tarafından hoş görülürken bu görevlerin dışına çıkılması toplum tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Literatürde toplumsal cinsiyetle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Dinç Kahraman (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda kadınların görüşlerini belirlemek için tanımlayıcı bir şekilde planlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, eğitim hayatında kadına yönelik cinsiyet eşitsizliği, ailede partner seçimi ve iş yaşamına geçiş yapabilme gibi konularda cinsiyete dayalı eşitsizliğin devam ettiği sonucu ortaya konmuştur. Daşlı (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, öğrencilerin toplumsal cinsiyet rollerine yönelik tutumlarını ve onları etkileyen faktörleri araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak katılan katılımcıların dörtte üçünün erkekler ve kadınlar arasında yaşanan eşitsizliğinin Türk toplumunda görülen en önemli sorun olduğu ortaya konulmuş ve yukarıdaki çalışmadan farklı olarak erkekler ve kadınlar arasında görülen bu eşitsizliğin sebebinin ise, toplumsal yapı olduğu ifade edilmiştir. Ngulube (2018) tarafından yapılan

çalışmanın amacı, toplumsal cinsiyet ve yoksulluğun kesişen sosyal ilişkilerinin bir analiz yoluyla bu kırsalda yaşayan kadın ve kızlar arasındaki cinsiyet eşitsizliğinin etkisini incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak coğrafi ortamların, ekonomik durumun ve sosyal ve kültürel yapıların, kırsal kadınların ve kızların eğitim ve sağlık tesislerine sınırlı erişimine katkıda bulunan dengesiz cinsiyet rollerini güçlendiren faktörler olduğu sonucu ortaya konmuştur. Moreno-Mínguez et al., (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, cinsiyet rollerine yönelik tutumları ve aile modeli tercihlerini normatif ve sosyo-yapısal bir çerçeve içinde analiz etmektedir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak cinsiyetin tercihlerin açıklanmasında önemli bir rol oynadığını (kadınların erkek-ekmek kazanan aile modelini tercih etme olasılıklarının erkeklerden daha düşük olduğunu) ve yukarıdaki çalışmadan farklı olarak yaş, eğitim düzeyi, göçmen durumu, dini statü ve sosyal sınıf gibi sosyo-yapısal faktörlerin erkek ve kadınların tercihlerini farklı şekilde etkilediğini göstermektedir. Kiaušienė et al., (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı, cinsiyet klişelerini ve işgücü piyasasındaki kadınlar ve erkekler üzerindeki etkilerini gözden geçirmektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak kadın istihdam seviyesinin erkeklerden daha düşük olduğunu ortaya konmuştur.

3. Cam Tavan

Bazı çalışmalar son yirmi yılda büyük ölçüde kadın hareketinin faaliyetlerinden, siyasi sistemin politikalarından ve kurumsal fırsat eşitliği girişimlerinden kaynaklanan ilk ve orta düzey yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranında bir artış olduğunu göstermektedir (Bombuwela ve De Alwis, 2013: 3). Ayrıca cam tavan komisyonu, kadın ve azınlıkların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmadaki başarısının önündeki çeşitli engellerin olduğunu da ifade etmiştir (Johns, 2013: 2). Federal cam tavan komisyonu cam tavanı, kurumsal hiyerarşinin zirvesine yaklaşırken kadınları ve renkli insanları karşı karşıya getiren görünmez bir kariyer engeli olarak kabul etmiştir (Jackson ve O’Callaghan, 2009: 462). Günümüzde kadınlar iş dünyasında daha fazla yer almaktadır ancak yönetim düzeyindeki kadın çalışanların sayısı oldukça düşüktür (Yörük Karakılıç, 2019: 215). Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında orantısız derecede küçük bir grup oluştururlar (Grout et al., 2007: 2). Başarılı bir yönetici olmak için kadınlar yalıtılan, cinsiyet klişeleşmesi ve performans baskılarının üstesinden gelmek zorundadırlar (Akpınar-Sposito, 2013: 489). Cinsel taciz bir tür cinsiyet ayrımcılığıdır ancak kadınlara yönelik istihdamla ilgili ayrımcılığın daha büyük sorununun bir tezahürüdür (Bell et al., 2002: 67). Çünkü kadın yöneticiler gayri resmi işletme ağından dışlanırlar ve karar verme sürecinde meslektaşlarından yardım alamazlar (Nandy et al., 2014: 138). Literatürde yapılan cam tavanla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Kolade ve Kehinde (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı, cam tavan sendromunun inşaat endüstrisinde kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular, inşaatta kadınların kariyer gelişimine karşı literatürde belirtilen engellerin bir kısmının Nijerya’da yaygın olduğunu, istihdam ve kariyer geliştirme fırsatı açısından kadın ve erkek eşitliği dışında yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Srivastava et al., (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, cam tavanların işletme kimliği ve örgütsel güvenin aracılık ettiği çalışanların kariyer memnuniyeti seviyesindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak cam tavan ile kariyer memnuniyeti arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu göstermekte ve bu durum çalışanların bir işletmede cam tavanın var olduğunu hissetmeleri durumunda kariyer memnuniyetinin daha az olacağı anlamına geldiği sonucunu ortaya koymaktadır. Veale ve Gold (1998) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Birleşik Krallık’taki bir işletmedeki kadın yöneticiler için cam tavanın nedenlerini ve çözümlerini incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak yönetim

kurulunda kadın yöneticiler için bir cam tavanın bulunduğunu göstermektedir. Lama (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Pokhara Metropol şehrinde faaliyet gösteren bankalarda cam tavanın kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini bulmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmadan farklı olarak cam tavanın faktörleri arasında en çok etkileyen faktörün toplumsal engel olduğu sonucu ortaya konmuştur. Folke ve Rickne (2014) tarafından yapılan çalışmanın amacı, siyasî işletmeler için cam tavan kavramını resmîleştirmekte ve dört test edilebilir ölçüt önermek için önceki araştırmalara dayanmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak kadınların cam tavanla karşı karşıya kaldıklarını ve yukarıdaki çalışmadan farklı olarak azınlıkların kariyer dezavantajlarının daha önceki kariyer basamaklarında (“yapışkan bir zemin”) daha şiddetli olduğu gösterilmektedir.

4. Göstermecilik (Tokenisim)

Rosabeth Moss Kanter, işletmelerde çalışan kadınların veya kadın yöneticilerin terfi edilmemesi veya ödül olarak terfide çok az ilerlemelerini ifade etmek için göstermecilik kavramını geliştirmiştir (Erken, 2020: 56). Göstermelik terfi, kadınların işletmenin itibarını kurtarmak için önemsiz, arka plânda kalabilecekleri ve yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyecek pozisyonlara atanması olarak ifade edilmiştir (Yıldız, 2017: 127). Kadınlar düşük statülü pozisyonlarda aşırı temsil edilmeye devam etmekte ve yüksek statülü pozisyonlarda yeterince temsil edilmemektedir ve meslekler arasında hızlı iş ilerleme oranlarına sahip olma olasılıkları erkeklerden daha düşük olduğu söylenmektedir (Valian, 1998'den akt. King et al., 2010: 483). Göstermecilik, aynı zamanda kadınlara psikolojik olarak zarar verir ve işletmedeki kadın yöneticilerin başarılı bir şekilde performans gösterme yeteneklerini de engeller (Zimmer, 1988: 66). Mesleki cinsiyet tiplemesi hangi mesleğin kadınlar için uygun olduğu ile ilgili normları belirler ve beklentilerinin ötesinde seçimler yapan kadınların olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmasına neden olur (Kurt Yılmaz ve Sürgevil Dalkılıç, 2020: 87). Eşitlikçi bir toplumun feminist vizyonu daha fazla güç ve ayrıcalığa sahip olanlar (tipik olarak beyaz kadınlar ve orta sınıf kadınlar) direndiklerinde bile eşit olmayan gücün çoklu temellerinin dikkate alınmasını ister (Scott, 2005: 232). Bu durum yalnızca azınlık konumunun ve statü hiyerarşilerinin kadınları göstermecilik pozisyonlarında nasıl etkilediğini değil aynı zamanda işletmedeki baskın kurul tarafından teşvik edilen normları da göstermektedir (Holgersson ve Romani, 2020: 2). Literatürde göstermecilikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Yoder et al., (1998) tarafından yapılan çalışmanın amacı, erkeksi bir görevde yalnızca pozisyon ve uzmanlık yoluyla yetkilendirilmiş ve bir erkek deneyici tarafından güvenilir olarak meşrulaştırılan kadın yöneticilerin tüm erkek gruplarının performansını etkilemede yalnızca atanmış ve atanmış eğitilmiş yöneticilerden daha etkili olup olamayacağı araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, grup etkileşimlerinin yer aldığı videokasetleri izlenmiş ve atanmış yöneticilerin grup üyelerini kesintiye uğrattığını ve görevle ilgili bilgilerini paylaşmak için başarısız girişimlerde geçici etiket soruları kullandıkları ortaya konmuştur. Buna ek olarak grup üyeleri meşruiyet olmadan erkeksi bir görevde uzman olduğunu varsayarak dağınık cinsiyet rollerini ihlâl eden atanmış eğitilmiş yöneticilerden en fazla memnuniyetsizliği bildirmişlerdir. Kurt Yılmaz (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, çalışmanın temel noktasını oluşturan ve cinsiyet ayrımcılığının bir türevi olan tokenizm olgusunu incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak kadın ve erkek tokenlerin farklı şekilde ilerledikleri ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin ilerlemelerini manipüle ettikleri sonucu ortaya konmuştur. McDonald et al., (2004) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yüksek sosyal statünün yöneticilik pozisyonlarına atanmış kadınların olumsuz beklentilerini ne ölçüde azaltabileceğini araştırmaktır. Çalışmanın sonucu ise, yukarıdaki çalışmadan farklı olarak artan sosyal statünün tokenizmi kadınların erkek

egemen çalışma gruplarıyla etkileşimler hakkında olumsuz beklentiler geliştirmesini önlemeye yardımcı olabileceğini göstermektedir. Choa et al., (2021) tarafından yapılan çalışmanın amacı, tokenizm teorisinin üç kavramının (görünürlük, zıtlık ve asimilasyon) Kore bağlamına nasıl uygulandığını ve token kadın yöneticilerinin işletmede karşılaştıkları zorluklara karşı nasıl tepki verildiğini incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak kadın yöneticilerin deneyimlerini etkileyen faktörlerin tokenizm teorisi merceğinden dinamik bir etkileşimini ortaya koyarak kadın yöneticilerin baskın erkek grubun beklentilerini karşılamak için asimile olduklarını ve yukarıdaki çalışmadan farklı olarak birkaçının işletmelerde değişiklik getirmek için kendi yollarıyla direnmeyi başardıkları sonucu ortaya konmuştur.

5. Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome)

Kraliçe arı sendromu, işletmelerde çalışan kadın yöneticilerin diğer kadın yöneticilere karşı mesafeli olmaları, onlara karşı yardım etmemeleri ve onlar için çalışma yaşamını daha da zor hale getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Baykal, 2018: 162-163). “Kraliçe arı” terimi, erkeklerin egemen olduğu işletmelerde meslekî hedeflerine ulaşmış olan kadın yöneticilerin kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmaları ve aynı zamanda cinsiyet klişelerine yol açan davranışları sergilemelerini ifade eder (Sobczak, 2018: 54). Kraliçe arı sendromu veya davranışı, genellikle bir kadının bir işletmenin veya işletmenin bölümünün süpervizörü veya yöneticisi olduğu zamanlarda ve altında kadın çalışanların bulunduğu ortamlarda daha yoğun olarak görülmektedir (Bune, 2008). Bu noktada kraliçe arı sendromuna girmiş olan kadın yöneticilerin diğer kadınları ve kadın çalışanları baskı altına alarak kadın yöneticilerin kendilerini geliştirme imkânı tanımayarak onların işletmedeki hâkimiyeti kırmak ve pozisyonsal olarak ilerlemesini önlemek için geliştirilen bir kariyer engeli olduğu da söylenebilir (Er ve Adıgüzel, 2015: 164). Literatürde kraliçe arı sendromuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında Sengul vd., (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, diğer kadın çalışanlardan veya yöneticilerden gelen kadın çalışanların mobbing davranışları olarak bilinen kraliçe arı sendromunun ağırlıklı olarak kadın hemşireler tarafından nasıl algılandığını araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, hemşirelerin önemli bir kısmının birden fazla kadın yöneticinin işletmede rekabete ve çatışmaya neden olabileceğini özellikle benzer statüye sahip kadın yöneticiler arasında bu durumun daha da fazla görüldüğü sonucu ortaya konmuştur. Zandria et al., (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kraliçe arı sendroma ışık tutmak için bu makale Güney Afrika’lı özel bir üniversitedeki son sınıf kadın ticaret lisans (BCom) öğrencilerinin kadın yöneticiliği hakkındaki görüşleri hakkındaki algılarını keşfetmeyi ve kraliçe arı sendromunun yaygınlığını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak kraliçe arı sendromunun var olduğu ve bunun işletmeye yansıyan toplum normlarının bir sonucu olduğu ifade edilmiştir. Permatasari ve Suharnomo (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Endonezya’daki kraliçe arı olgusu ile ilgili bazı muhbirlerin deneyimlerini araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda kraliçe arı yöneticinin korkutucu olduğu ve çoğunlukla alt kademedeki çalışan kadınının kariyerini desteklemediğini göstermiştir. Buna ek olarak yukarıdaki çalışmadan farklı olarak “Kraliçe Arı” olarak bilinen yönetici tarafından sadece kadın olan astlarına değil aynı zamanda işletmedeki kadın meslektaşlarına da mesafe koyduğu ifade edilmiştir. İmamoğlu Akman ve Akman (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın okul müdürleri hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak kadın öğretmenler kadın yöneticilerle çalışmanın zor olduğu ve aynı ortamda birden fazla kadın müdürün işletme üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğu ifade edilmiştir.

6. Çifte Açmaz

Başlangıçta çifte açmaz kavramı, 1950'lerin ortalarında Gregory Bateson tarafından ortaya atılmış ve güçlü ve güçsüz bir birey ya da sosyal ve kurumsal normlar ile savunmasız bir sınıf arasındaki çelişkili kazanmama durumlarına atıfta bulunarak tanımlanmıştır (Puceitaite, 2012: 8). Yani çifte açmaz engelinde bir kadın yönetici iki yönden de başarısız olacağı söylenebilir. Bu yüzden çifte açmaz kadın yöneticinin ne yaparsa yapsın başarılı olamayacağı bir durum yaratan ve bir davranış normu olarak ifade edilen bir engeldir (Puceitaite, 2012: 8). Ayrıca tarih boyunca iktidara sahip olanlar iktidarı olmayanları ezmek için çifte açmaz engelini kullanmış ve çoğu zaman kadınlar kurban olarak seçilmiştirler (Jamieson, 1995'den akt. Oakley, 2000: 324). Çifte açmaz engeli iki davranışsal norma sahiptir. Bunlardan birincisi, böyle yapma yoksa seni cezalandırırımıdır. İkincisi ise, eğer bunu yapmazsan seni cezalandırırımıdır (Bateson et al., 1956: 254). Buna göre çifte açmaz aslında iki farklı bireyin var olduğunu kabul eder. Ancak her iki bireyinde tek bir birey gibi davranışlar göstermesi gerektiğini belirtir. Örneğin, bir işletmede kadın ve erkek yöneticiler varsa kadın yöneticilerinde erkek yöneticiler gibi davranmaları gerektiğine inanılır.

7. Cam Labirent

Labirent, bir bireyin dışarıdan bir merkeze doğru hareket etmesiyle başlayan dolambaçlı ama belli bir amaca hizmet eden ve bir seçim yapmak veya yapmamakla sonuçlanan bir karmaşık süreçtir (Schopp, 2008: 38). Kadınları mesleki çabalarında karşı karşıya getiren şey için daha iyi bir metafor labirenttir (<https://hbr.org/>). Bu ve benzeri kavramsallaştırmalar yöneticilikte cinsiyet katmanlaşmasına katkıda bulunan tüm işletmeye ait giriş, performans ve tanıtım süreci boyunca kadınların karşılaştığı benzersiz engellere daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır (Samuelson et al., 2019: 2). Bu labirent kadın yöneticilerin işletmeye girdikleri andan itibaren karşılaştıkları ilk karmaşık engeldir (Eagly ve Carli, 2007a: 2). Bir labirentten geçmek basit veya kolay değildir ancak bireyin sabırlı bir şekilde ilerlenmesi için kadın yöneticinin farkındalığının gelişmiş olması ve ileride karşısına çıkacak engellere karşı dikkatli olması gerekir (Eagly ve Carli, 2007b: 218). Kısacası kadınlar için yöneticiliğe giden yol zor ve karmaşıktır ancak ulaşılamazda değildir (Reis ve Grady, 2018: 98). Örneğin, kadınların daha fazla iş-aile çatışmasına sahip olma ihtimalinin daha yüksek olduğu veya bir kadın olmanın yönetici olmakla uyumsuz olduğu algısı işletmelerin sosyal bağlamını kadın çalışanların yöneticilik pozisyonlarına giden yolda gezinmeleri için benzersiz zorluklar yaratacak şekilde etkileyebilir (Samuelson et al., 2019: 2).

8. Cam Duvar

Cam duvar, kadın yöneticilerin cam tavanı kırmış gibi göründükleri ancak kariyerlerini, gelirlerini ve haysiyetlerini sınırlayan bir alt yapı engeliyle karşı karşıya kalmaya devam ettikleri benzersiz bir konumda bırakıyor (Nayee, 2018: 380). Kadınların işletmede karşılaştıkları dikey zorluğa ek olarak yatay profillemeye konusunda da güçlü bir eğilim olduğu görülmektedir (Nasser, 2018: 168). Cam duvarlar, kadınları geleneksel olarak kadınsı olarak kabul edilen belirli meslek türlerinde tutan engellerdir (Sabharwal, 2013: 399). 1992 tarihli bir Wall St Journal makalesi işletmelerde bulunan cam duvarlarda kadınların işletmelerde yanal hareket etmesini engelleyen yatay engelleri tanımladığını bildirmiştir (Morgan, 2015: 8). İşverenler veya yöneticiler iş fırsatlarını ve promosyonlarını kadınlara genişletmeyi reddettiğinde bu kadın çalışanlar cam duvarı deneyimlemektedirler (Galloway, 2013: 7). Cinsiyet klişelerinin bu cam duvar kavramının altında yattığına inanılmaktadır (örneğin, sadece kadınlar sekreter olabilir gibi) (Still, 1997: 2-3). Bir kadının üst düzey bir

finansal veya idari pozisyona atanmak istemesi ancak atanmaması ve bunun sonucunda da insan kaynakları pozisyonuna girmesi cam duvarın bir örneği olabilir (Galloway, 2013: 7).

9. Cam Yürüyen Merdiven

Çok az insan mesleki cinsiyet ayrımcılığının “ters tarafı” olarak ifade edilen ve erkeklerin ağırlıklı olarak kadınları mesleklerinden dışlaması olarak ifade edilen cam yürüyen merdiven ayrımcılığına bakmıştır (Williams, 1992: 256-257). Cam yürüyen merdiven, kadınların temsil edildiği mesleklerde kadınlardan ziyade erkeklerin daha hızlı bir şekilde yükselmesi olarak ifade edilmektedir (Kamberidou, 2010: 91). Ayrıca cam yürüyen merdiven kavramı erkeklerin kadınların egemen olduğu hemşirelik, anaokulu öğretmenliği, kütüphanecilik ve sosyal hizmet gibi mesleklerde kadınlardan daha fazla yer edinmeleri ve hatta bu pozisyonların en yüksek düzeylerine kadar ulaşabilmelerini de içermektedir (Williams, 2013: 610). Bu nedenle erkek yöneticiler diğer erkeklerle rekabeti en aza indirdiği ve üst düzey yöneticiliğe ulaşmada daha kolay bir yol olarak algıladıkları için kadın egemen işlere girmektedirler (Lupton, 2006’dan akt. Yavorsky et al., 2016: 6). Literatürde cam yürüyen merdivenle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Hultin (2003) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadınların ve erkeklerin iç kariyer şanslarının işgücü piyasasındaki mesleki cinsiyet ayrımcılığından nasıl etkilendiğine dair var olan sınırlı sayıda çalışmaya yapılan bu çalışmayla katkı sağlamaktır. Çalışmada tipik olarak kadın mesleklerinde çalışan erkeklerin bu tür mesleklerde eşit derecede nitelik sahibi olan kadınlara göre önemli ölçüde daha iyi iç terfi şansına sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Williams (1992) tarafından yapılan çalışmanın amacı, ayrımcılığın erkekleri işe alma ve terfi kararlarında ve işletme ortamında ve müşterilerle etkileşimde dezavantajlı hale getirme derecesini incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmadan farklı olarak elde edilen veriler erkeklerin bu mesleklerde işe alımda ayrımcılıkla karşı karşıya olmadıklarını ancak mesleklerinin dışındaki bireylerden olumsuz stereotiplerle karşılaştıklarını göstermektedir. Çalışmanın sonucunda ise, Hultin (2003) tarafından yapılan çalışmaya benzer olarak erkek egemen mesleklere giren kadınların deneyimlerinden farklı olarak erkekler genellikle kariyerlerini geliştirme eğiliminde olan bu mesleklerde yapısal avantajlarla karşılaşır. Woodhams et al., (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadın egemen çalışma alanlarındaki erkeklerin orantısız bir şekilde dezavantajlı gruplardan (özellikle azınlık etnik kökenleri ve engellilikle ilgili olarak) çekilip çekilmediğini incelemektedir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmadan farklı olarak kadınların egemen olduğu mesleklerde yer edinmek isteyen ve dezavantajlı kimlikleri olan erkeklerin, kadınların egemen olduğu düşük statülü mesleklerde diğer erkeklere göre orantısız olarak daha fazla olmadığı ve yukarıdaki çalışmaya benzer olarak aynı zamanda kadın meslektaşlarından nispeten daha fazla olduğu sonucu ortaya konmuştur. Kalokerinos et al., (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, geleneksel olarak görülen kadınsı iki işte erkekler arasındaki klişe tehdidini incelemektir. Birinci çalışma, ilköğretim öğretmenleri arasında klişe tehdidini ölçmüş ve yukarıdaki çalışmadan farklı olarak erkeklerin kadınlardan daha fazla klişe tehdidi yaşadığını ve yukarıdaki çalışmaya benzer olarak klişe tehdidi duygularının erkekler için değil de kadınlar için olumsuz iş tutumlarıyla ilişkili olduğu sonucu ortaya konmuştur. İkinci çalışmada, erkek çocuk koruma çalışanları arasında klişe tehdidi ortaya çıkarmak için sosyal karşılaştırmaların yönünü manipüle edilmiştir. Erkekler için (ancak kadınlar için değil) başarılı bir kadın hedefi ile sosyal karşılaştırmalar klişe tehdidine neden olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna karşılık stereotip tehdidi, istifa etme niyetleri ve stereotipik erkeksi iş görevlerini yerine getirmesi beklenen duygu ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu ortaya konan sonuçlar avantajlı statülerine rağmen pembe yakalı işlerdeki erkeklerin işletme klişe tehdidine karşı duyarlı olduğunu da göstermektedir.

10. Cam Asansör

Cam asansör, kadın yöneticilerin yönetici olma yolunda ilerledikleri zamanlarda kendi egemen oldukları mesleklerde normal merdivenlerden yükselirken kadınların egemen oldukları mesleklerde erkeklerin asansörle hızlı bir şekilde yükseldikleri bir kavramı ifade etmektedir (Mondal, 2016). Cam asansörün, kadınların egemen olduğu mesleklerde kariyer engeline takıldıkları erkeklerin ise bu tür bir kariyer engeline takılıp kalmadan çok kolay bir şekilde ilerlediklerini ifade ettiği de söylenebilir. Cam asansör, erkeklerin orantısız bir şekilde kadınların egemen olduğu mesleklerde en üst sıralarda yer aldığı dikey cinsiyet ayrımcılığının önemli görüntüsünü sunmaktadır (Snyder ve Green, 2008: 271). Buna göre kadın yöneticiler, kendilerinin egemen oldukları mesleklerde (örneğin, hemşirelik, anaokulu öğretmenliği, sınıf öğretmenliği gibi) erkek yöneticilerin gerisinde kalarak daha yavaş bir biçimde yükselmektedirler. Erkek yöneticiler ise, kadın yöneticilerin aksine içinde buldukları ortamda çok hızlı ve ani bir şekilde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmektedirler. Örneğin, bir hastanede bir başhemşire seçilecekse bu seçimde genellikle erkek tercih edilmekte ve kadın hemşireler erkek hemşirelerin gerisinde kalarak başhemşire olamamaktadırlar. Bu durum ise, kadın yöneticilerin egemen oldukları mesleklerde bile yükselmemelerine neden olmaktadır.

11. Cam Uçurum

Cam uçurum, kadın yöneticilerin işletmenin normal zamanlarında atanamayacakları üst düzey yöneticilik pozisyonlarına işletmenin ekonomik açıdan zor durumda olduğu, krizde olduğu dönemlerde ve iflasın eşiğinde olduğu durumlarda erkek yöneticilerden daha fazla üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmalarını ifade eden hileli bir kariyer engelidir (Yıldız vd., 2016). Aslında bu durum işletmelerin performanslarının kadın yöneticiler tarafından kötü duruma getirilmediği aksine işletmelerin finansal olarak dalgalı veya sıkıntı yaşadığı zamanlarda kadınların atandığını göstermektedir (Kulich ve Ryan, 2017: 3). Bu nedenle kadın yöneticilerin eskiden yükselmeyecekleri veya atanamayacakları pozisyonlara başarısızlık riskinin arttığı zamanlarda atandıkları söylenebilir. Daha sonraları ise kadın yöneticiler erkek meslektaşlarınınkinden daha güvencesiz olarak görülebilecek yöneticilik rollerini işgal etmeye başlarlar (Ryan et al., 2010: 57). Ayrıca kadınların cam uçurumun yaygınlığını ve kadın kariyer gelişimi için yarattığı tehlikeyi kabul etme ve deneyimleme olasılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğu da ifade edilmektedir (Chambers, 2011: 5). Cam uçurum, erkek yöneticilerin cinsiyetlerinden dolayı üst düzey yönetici olmalarını uygun görürken kadın yöneticilerin ise cinsiyetlerinden dolayı üst düzey yönetici olamamaları gerektiğini uygun görmemektedir. Başka bir deyişle kadınların üst düzey yönetici olamamalarının temel nedeni olarak erkek yöneticiler görülmektedir (Yaghi, 2018: 998). Sembolik olarak yönetimin bu açıklaması erkek yöneticilerin kendini koruma çıkarları doğrultusunda işletmenin en iyi uygulamalarını erkek yöneticilerin hak ettikleri ve işletmenin beklentileri doğrultusunda önlemler almak için değiştirebilmektedirler (Main ve Gregory-Smith, 2017: 2). Bir yandan erkeklerin atanmasından önce işletmeler genellikle oldukça istikrarlı bir performans sergilerler. Öte yandan keskin bir tezat olarak bir kadının atanmasından beş ay önce işletmeler sürekli olarak düşük performans gösterirler (Ryan et al., 2016: 447). Bireylerin ve işletmelerin kriz zamanlarında kadınları tercih etmelerinin bir nedeni toplumsal olarak paylaşılan cinsiyet klişeleri ve erkeklerin ve kadınların nasıl algılandıkları ile farklı durumlarda etkili yöneticilik için gerekli olan niteliklerin algıları arasındaki sonuç eşleşmesidir (veya uyumsuzluktur) (Morgenroth et al., 2020: 9). Kadın yöneticilerin işletmedeki cam uçurumlu pozisyonlara atanması aslında kadınların niteliksiz ve eğitimsiz olmasından değil de kadınların sadece cinsiyetinden dolayı yargılanmak, topluma karşı küçük düşürmek ve kadından zaten yönetici olmaz düşüncesini empoze etmektir. Cam

uçurumla ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Ryan et al., (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, bir İngiliz siyaset bilimi sınıfındaki 80 lisans öğrencisi tarafından güvenli (büyük bir marjla kendi partisi tarafından tutulan) veya riskli (büyük bir marjla bir muhalefet partisi tarafından tutulan) bir koltukta bir ara seçime itiraz etmek için bir adayın seçimi deneysel olarak araştırılmak istenmiştir. Çalışmanın sonucunda, bir erkek adayın güvenli bir koltuğa itiraz etmek için seçilecek bir kadından daha muhtemel olduğunu ancak koltuğun kazanılması zor olarak tanımlandığında bir erkek aday randevusundan ziyade bir kadın adayın güçlü bir tercih olduğu sonucu ortaya konmuştur. Gartzia et al., (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yöneticilik yetenekleri stereotipik olarak kadınsı roller ve özelliklerle çakıştığından bir “kriz düşün-kadın düşün” ilişkisinin var olabileceğini araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmadan farklı olarak kriz yönetiminde kadın yöneticilerin ve basmakalıp kadınsı özelliklerin kabulünü engelleyebilecek iki ilgili faktör belirlenmiştir: bunlardan birincisi enstrümantal olarak erkek yöneticilik rol modelleri ve ikincisi ise, cinsiyetçi tutumlardır. Ryan ve Haslam (2005) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadınların şu anda daha yüksek profilli pozisyonlara ulaşmalarına rağmen pozisyonlarının riskli veya güvencesiz olduğu bir cam uçurumda kendilerini bulma olasılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya farklı olarak borsadaki genel düşüş döneminde kadınları yönetim kurullarına atayan işletmelerin önceki beş ay içinde erkekleri atayanlara göre sürekli olarak kötü bir performans yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğunu ortaya konmuştur. Ashby et al., (2007) tarafından yapılan çalışmada amacı, hukuk öğrencileri ile yapılan deneysel bir çalışma, düşük riskli veya yüksek riskli olarak tanımlanan bir yasal davaya yöneticilik etmek için bir adayın atanmasını araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak bir erkek adayın düşük riskli bir vaka için baş danışman olarak seçilecek bir kadın kadar muhtemel olduğunu ancak yüksek riskli bir vaka için bir erkek randevusundan ziyade bir kadın için güçlü bir tercih olduğunu göstermiştir. Oelbaum (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, önceki teoriyi sistematik olarak organize etmek ve cam uçurumun etkisinin altında yatan süreçleri ampirik olarak incelemektir. Çalışmanın sonucunda ise, yukarıdaki çalışmaya benzer olarak işletmenin değişime işaret etmesinin bir yolu olarak güvencesiz bir konuma bir aday terfi ettirilmek istendiğinde kadınların erkeklere göre tercih edilebileceğini en güçlü şekilde göstermektedir.

12. Sonuç

Kadın yöneticilerin işletmeye girdikleri andan itibaren çeşitli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Bu sorun kadın yöneticilerin bilgisizliğinden, deneyimsizliğinden ve eğitimsizliğinden kaynaklanmamaktadır. Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunların büyük bir çoğunluğu yaşadıkları kültürden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kadın yöneticilerin içinde buldukları kültürde ataerkil kültür sistemi yoğunlaştıkça kadınların yöneticilik yolunda karşılaştıkları engellerin fazlasıyla karmaşık hale geleceğini söylemek mümkündür. Çünkü ataerkil toplumlarda kadınların yöneticilik pozisyonlarında yer almaları erkek yöneticiler tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Bu yüzden erkek yöneticilerin yer alması gereken pozisyonlarda kadınların yer almak istemesi erkek yöneticilerin birtakım bilinmeyen ve görünmeyen engeller geliştirmesine neden olmaktadır. Alhas (2020c) tarafından da yapılan çalışmada benzer bir sonuç elde edilmiş ve kadın yöneticilerin işletmede yer edinmesini istemeyen erkek yöneticilerin kadınlar için görünmeyen ve çok az bilinen engeller geliştirdikleri sonucu ortaya konmuştur. Kadınların yerinin ev olduğu ve ev işi yapmak ve çocuk bakmanın dışında başka bir iş yapmalarının toplumsal cinsiyete aykırı olduğunu bildikleri için üst düzey yöneticilik yapmalarının adaletsiz ve haksız olduğu kanaatine varılmıştır. Alhas (2020a) tarafından da yapılan çalışmada benzer bir sonuç elde edilmiş ve kadınların üst düzey yönetici olmasını kabullenemeyen ve yöneticilik

pozisyonunda yer almasını istemeyen erkek yöneticiler kadınlara önce mobbing yapmakta sonrada cam uçurumla karşı karşıya bırakılmaktadırlar. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerin işletmelerde yer edinmelerini istemedikleri gibi kadınların egemen oldukları mesleklerde de üst düzey yönetici olamamaları içinde çeşitli engeller geliştirmektedirler. Bu engeller genellikle kadınların egemen oldukları mesleklerde kadınların yükselememeleri için geliştirilen çok karmaşık olan engellerdir. Alhas (2020b) tarafından da yapılan çalışmada benzer bir sonuç elde edilmiş ve erkeklerin yoğun olarak yer aldıkları mesleklerin dışında kalan mesleklerde yani kadınların yoğun olarak yer aldıkları mesleklerde bile çok anî bir şekilde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaştıkları sonucu ortaya konmuştur. Kadın yöneticilere toplum tarafından verilen desteğin artması kadınların üst düzey yöneticilik için daha da istekli olmalarına neden olmuştur. Ancak kadın yöneticilerin kendileriyle eşit olmanın daha da ötesine geçip kendilerinden üstün olma fikri erkek yöneticilerin pek hoşuna gitmemesi sebebiyle kadınlar için en son olarak geliştirilen bir engel olan cam uçurumu geliştirmişlerdir. Alhas (2020d) tarafından da yapılan çalışmada benzer bir sonuç elde edilmiş ve kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olamamaları için kadınları işletmenin en üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atadıkları ve bununda işletmenin performansının olumsuz ve kötü olduğu döneme denk getirdikleri sonucu ortaya konmuştur. Kadın yöneticilerin işletmelerin en yüksek veya üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmak istedikçe sürekli ve farklı engeller karşılaştıkları ve bu engellerinde ilk başta konulan engellere göre daha karmaşık ve kapsamlı olarak hazırlanan bir engelle karşılaşacaklardır. Alhas (2020e) tarafından da yapılan çalışmada benzer bir sonuç elde edilmiş ve kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmalarını istemeyen erkek yöneticiler sürekli olarak değişik ve daha çeşitli engeller geliştirerek kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olup kendilerinin önüne geçmelerine izin vermeyecekleri sonucu ortaya konmuştur. İşletmelerde kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olmasına izin veren erkek yöneticiler aslında kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olması için bu pozisyona izin vermemektedirler. Kadınları hem toplumda hem kendilerine hem de ailelerine karşı küçük düşürüp suçlamak adına bu pozisyona kadar getirmektedirler.

Kadınların işletmede çeşitli kariyer engelleriyle karşılaşmamaları için kadın yöneticilerinde içinde bulunduğu kültürel yapıyla uyum olarak çeşitli sempozyumlar düzenlenebilir. Kadın yöneticilerin gelecekte karşılaştıkları kariyer engelleri için işletme içerisinde düzenli eğitimler verilebilir. Kadın yöneticilere karşı uygulanabilecek veya geliştirilebilecek çeşitli kariyer engellerine karşı kültürleriyle uyumlu ihbarcılık mekanizması kullanılabilir. Erkek yöneticilerin işletme üzerindeki etkisi ve kadın yöneticilerin işletme üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri araştırılabilir. Kadın yöneticilerin içinde buldukları kültürün incelenmesi de kadınlara karşı konulan engellerin anlaşılabilmesine olanak sağlar. Bu bağlamda kadın yöneticiler için geliştirilen kariyer engellerinin nedenleri araştırılmalıdır. Kadın yöneticilere konulan engeller Türk kültüründe araştırılabilir. Kadın yöneticilerin kendi kültürlerinde karşılaştıkları kariyer engelleri ve diğer kültürlerde üst düzey yönetici olmak isteyen meslektaşlarının kültürlerinde karşılaştıkları engellerle birbiriyle kıyaslanarak incelenebilir. Bazı kültürlerde kadınların yönetici olmalarının neden erkek yöneticiler için tehlikeli olduğunun araştırılması da gerekmektedir. Kadın yöneticilere kendi toplumlarının kültürlerinde konulan kariyer engellerinin diğer toplumların kültürlerinde uygulanıp uygulanmadığı da incelenebilir. Kadın yöneticilere konulan engeller eril ve dişil özelliklere sahip olan kültürlerde karşılaştırılarak incelenebilir. İşletmelerde kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olamayacağına dair inanç ve eğilimlerde içinde buldukları kültüre göre incelenebilir.

Kaynakça

- AKPİNAR-SPOSITO, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (75), 488-497.
- ALHAS, F. (2020a). Cam Uçurum mu? Mobing mi? Bilinmeyene Yolculuk. *SBedergi*, 4(6), 26-45.
- ALHAS, F. (2020b). Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmasına Engel Olan Nedenler: Cam Uçurum, Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 101-113.
- ALHAS, F. (2020c). Ataerkil Kültürün ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Bir Sonucu: Cam Uçurum. *Türkiye Meslekî ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 83-95.
- ALHAS, F. (2020d). Cam Uçurum: Efsane Avcısı. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 9-21.
- ALHAS, F. (2020e). Cam Uçurum: Cezalandırma Tapınağı. *Fırat Üniversitesi. İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 201-2018.
- ASHBY, J. S., 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 and Mary Journal of Women and The Law*, (13), 775-793.
- BATESON, G., JACKSON, D. D., HALEY, J. ve WEAKLAND, J. (1956). Toward a Theory of Schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4), 251-264.
- BAYKAL, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.
- BELL, M. P., MCLAUGHLIN, M. E. ve SEQUEIRA, J. M. (2002). Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. *Journal of Business Ethics*, (37), 65-76.
- BİNGÖL, O. (2014). Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye’de Kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(Özel Sayı I), 108-114.
- BLACKSTONE, A. M. (2003). Gender Roles and Society. *Human Ecology: An Encyclopedia of Children, Families, Communities, and Environments*, (Ed.). Julia R. Miller, R. M. Lerner, and L. B. Schiamberg. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 335-338.
- BOMBUWELA, P. M. ve DE ALWIS, A. C. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations-Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.
- BUNE, K. (2008). Queen Bee Syndrome Produces Stinging Victimization. <https://www.lawofficer.com/queen-bee-syndrome-produces-stinging-victimization/> Erişim Tarihi: 30.04.2021.
- CHAMBERS, K. (2011). The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Faculty of Graduate and Postdoctoral Affairs, Carleton University Ottawa, Canada.

- CHOA, Y., KIMB, S., YOUC, J., HAND, H., KIMB, M. ve YOON, S. (2021). How South Korean Women Leaders Respond to Their Token Status: Assimilation and Resistance. *Human Resource Development International*, 1-24.
- DAŞLI, Y. (2019). Öğrencilerin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumların Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*,16(1), 364-385.
- DİNÇ KAHRAMAN, S. (2010). Kadınların Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 3(1), 30-35.
- EAGLY, A. H. ve CARLI, L. L. (2007a). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- EAGLY, A. H. ve CARLI, L. L. (2007b). *Women and The Labyrinth of Leadership*. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- ER, O. ve ADIGÜZEL, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175.
- ERKEN, C. (2020). Kadınların İşgücü Piyasasında Karşılaştıkları Engeller ve İŞKUR İçin Öneriler. *Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara*.
- FOLKE, O. ve RICKNE, J. (2014). *The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical Tests*. IFN Working Paper, (1034), 1-66.
- GALLOWAY, B. J. (2013). *The Glass Ceiling: Examining Leadership Perceptions within the Domain of Athletic Administration*. *Yayımlanmamış Kıdemli Onur Tezi. The Eastern Michigan University Honors College in Partial Fulfillment of the Requirements Graduation with Honors in Communications and Sports Management Collaboration*.
- GARTZIA, L., RYAN, M. K., BALLUERKA, N. ve ARITZETA, A. (2012). Think Crisis-Think Female: Further Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603-628.
- GROUT, P. A., PARK, I. U. ve SONDEREGGER, S. (2007). *An Economic Theory of the Glass Ceiling*. CMPO Working Paper Series, 07(183), 1-32.
- HOLGERSSON, C. ve ROMANI, L. (2020). Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed. *European Management Review*, 17(3), 649-661.
- HULTIN, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.
- İMAMOĞLU AKMAN, G. ve AKMAN, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763.
- JACKSON, J. F. L. ve O'CALLAGHAN, E. M. (2009). What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research. *Res High Educ.*, (50), 460-482.

- JAMIESON, K. H. (1995). *Beyond the Double Bind: Women and Leadership* Oxford University Press, New York. ISBN 978-0-19-508940-0.
- JOHNS, M. L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10(Winter), 1-11.
- KALOKERINOS, E. K., KJELSAAS, K., BENNETTS, S. ve VON HIPPEL, C. (2016). Men in Pink Collars: Stereotype Threat and Disengagement among Male Teachers and Child Protection Workers. *European Journal of Social Psychology*, 47(5), 553-565.
- KAMBERIDOU, I. (2010). The Glass Escalator and Gender Fatigue: Getting Gender back on the Agenda. The 5th International Conference on Interdisciplinarity in Education ICIE'10 June 17-19, 2010, Tallinn, Estonia.
- KIAUSIENE, I., ŠTREIMIKIENE, D. ve GRUNDEY, D. (2011). On Gender Stereotyping and Employment Assimetris. *Economics & Sociology*, 4(2), 84-97.
- KING, E. B., HEBL, M. R., GEORGE, J. M. ve MATUSIK, S. F. (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482-510.
- KOLADE, O. J. ve KEHINDE, O. (2013). Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(1), 77-97.
- KULICH, C. ve RYAN, M. K. (2017). The Glass Cliff. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 1-34.
- KURT YILMAZ, B. (2019). Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Mesleklerde Nitel Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- KURT YILMAZ, B. ve SÜRGEVİL DALKILIÇ, O. (2020). Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Mesleklerde Nitel Bir Araştırma. *Istanbul Management Journal*, (88), 85-125.
- LAMA, B. (2019). Effect of Glass Ceiling on Women's Career Development in Banks Operating in Pokhara Metropolitan City. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 12(1), 100-110.
- LUPTON, B. (2006). Explaining Men's Entry into Female-Concentrated Occupations: Issues of Masculinity and Social Class. *Gender, Work & Organization*, 13(2), 103-128.
- MAIN, B. G. M. ve GREGORY-SMITH, I. (2017). Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management*, 29(1), 136-155.
- MCDONALD, T. W., TOUSSAINT, L. L. ve SCHWEIGER, J. A. (2004). The Influence of Social Status on Token Women Leaders' Expectations About Leading Male-Dominated Groups. *Sex Roles*, 50(5/6), 401-409.
- MCGINN, K. ve OH, E. (2017). Gender, Social Class, and Women's Employment. *Current Opinion in Psychology*, (18), 84-88.

- MONDAL, J. (2016). Inequalities at Workplace: The Glass Ceiling Phenomenon the Present Scenario and Factors Intrinsic. *National Journal of Management and Technology*, (6), 36-43.
- MORENO-MINGUEZ, A., ORTEGA-GASPAR, M. ve GAMERO-BURON, C. (2019). A Socio-Structural Perspective on Family Model Preferences, Gender Roles and Work-Family Attitudes in Spain. *Soc. Sci.*, 8(4), 1-27.
- MORGAN, M. S. (2015). Glass Ceilings and Sticky Floors: Drawing New Ontologies. London School of Economics and Political Science Department of Economic History Working Papers, (228), 2-25.
- MORGENROTH, T., KIRBY, T. A., RYAN, M. K. ve SUDKAMPER, A. (2020). The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis of Appointments to Precarious Leadership Positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797-829.
- NANDY, S., BHASKAR, A. ve GHOSH, S. (2014). Corporate Glass Ceiling: An Impact on Indian Women Employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.
- NASSER, S. (2018). Boxed Women in Public Administration-Between Glass Ceilings and Glass Walls: A Study of Women's Participation in Public Administration in the Arab States. *Journal of International Women's Studies*, 19(3), 152-171.
- NAYEE, B. (2018). Where Breaking Glass Ceilings Leads to Glass Walls: Gender-Disparate Managerial Decision-Making Power and Authority. *Fordham Law Review*, 87(1), 371-404.
- NGULUBE, Z. (2018). The Influence of Traditional Gender Roles and Power Relations on Women and Girls' Education and Health in Northern Ghana. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, International Studies in Education, University of Iceland School of Education, Iceland.
- OAKLEY, J. G. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, (27), 321-334.
- OELBAUM, Y. S. (2016). Understanding The Glass Cliff Effect: Why Are Female Leaders Being Pushed Toward The Edge?. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The City University of New York, ABD.
- PERMATASARI, D. ve SUHARNOMO, S. (2019). Investigating The "Queen Bee" Phenomenon in Indonesia: A Case Study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41-51.
- PUCEITAITE, R. (2012). Cases in Organizational Ethics. Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, Lithuania.
- REIS, T. C. ve GRADY, M. L. (2018). Women as University Presidents: Navigating the Administrative Labyrinth. *Sociology*, 97-113.
- RYAN, M. K. ve HASLAM, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, (16), 81-90.

- 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., MORGENRITH, T., RINK, F., STOKER, I. ve PETERS, K. (2016). Getting on Top of The Glass Cliff: Reviewing A Decade of Evidence, Explanations, and Impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- SABHARWAL, M. (2013). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 1-29.
- SAMUELSON, H. L., LEVINE, B. R., BARTH, S. E., WESSEL, J. L. ve GRAND, J. A. (2019). Exploring Women's Leadership Labyrinth: Effects of Hiring and Developmental Opportunities on Gender Stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 1-16.
- SCHOPP, M. (2008). *The Labyrinth to Leadership: A Multicase Study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.
- SCOTT, E. K. (2005). Beyond Tokenism: The Making of Racially Diverse Feminist Organizations. *Social Problems*, 52(2), 232-254.
- SENGUL, H., CİNAR, F. ve BULUT, A. (2019). The Perception of Queen Bee Phenomenon in Nurses; Qualitative Study in Health Sector. *Niger J Clin Pract.*, 22(7), 906-912.
- SNYDER, K. A. ve GREEN, A. I. (2008). Revisiting The Glass Escalator: The Case of Gender Segregation in A Female Dominated Occupation. *Oxford journal*, 55(2), 271-299.
- SOBCZAK, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The Paradox of Women Discrimination on The Labour Market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61.
- SRIVASTAVA, S., MADAN, P. ve DHAWAN, V. K. (2020). Glass Ceiling-An Illusion or Realism? Role of Organizational Identification and Trust on The Career Satisfaction in Indian Organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217-229.
- STILL, L. V. (1997). Glass Ceilings, Glass Walls and Sticky Floors: Barriers to Career Progress for Women in The Finance Industry. *Women and Leadership Working Paper Series*, (10), 1-26.
- VALIAN, V. (1998). *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge, MA: MIT Press.
- VEALE, C. ve GOLD, J. (1998). Smashing into The Glass Ceiling for Women Managers. *Journal of Management Development*, 17(1), 17-26.
- WILLIAMS, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in The "Female" Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- WILLIAMS, C. L. (2013). The Glass Escalator, Revisited: Gender Inequality in Neoliberal Times, SWS Feminist Lecturer. *Gender & Society*, 27(5), 609-629.
- WOODHAMS, C., LUPTON, B. ve COWLING, M. (2015). The Presence of Ethnic Minority and Disabled Men in Feminised Work: Intersectionality, Vertical Segregation and The Glass Escalator. *Sex Roles*, (72), 277-293.

- YAGHİ, A. (2018). Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 998-1008.
- YAVORSKY, J. E., COHEN, P. N. ve QIAN, Y. (2016). Man Up, Man Down: Race-ethnicity and the Hierarchy of Men in Female-Dominated Work. *Sociological Quarterly*, 1-40.
- YILDIZ, S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran*, 18(1), 121-138.
- 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.
- YODER J. D., SCHLEICHER, T. L. ve MCDONALD, T. W. (1998). Empowering Token Women Leaders: The Importance Of Organizationally Legitimated Credibility. *Psychology Of Women Quarterly*, 22(2), 209-222.
- YÖRÜK KARAKILIÇ, N. (2019). Evaluation of Glass Ceiling Syndrome in Terms of Gender Discrimination Perception. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 214-233.
- ZANDRIA, S., LUTHER-KING JUNIOR, Z. ve HENNIE, P. (2020). Queen Bee Syndrome at the Workplace; Perspectives of Female Business Students at a South African Private University. *The Journal of Social Sciences Research, Academic Research Publishing Group*, 6(4), 406-412.
- ZIMMER, L. (1988). Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory. *Social Problems*, 35(1), 64-77.

<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Erişim Tarihi: 03.05.2021