



**KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMASINA ENGEL OLAN  
NEDENLER: CAM UÇURUM, CAM YÜRÜYEN MERDİVEN VE CAM  
ASANSÖR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Reasons that Prevent Women from Becoming Top Executives:  
Investigation of the Relationship between Glass Cliff, Glass Escalator, and  
Glass Elevator

**Fidan ALHAS**

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve  
Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

[fdalhas@gmail.com](mailto:fdalhas@gmail.com)




<https://orcid.org/0000-0002-4254-3519>

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-  
Journal of Ağrı İbrahim Çeçen University Social Sciences Institute-  
AİCUSBED 6/2 Ekim/October 2020 / Ağrı

ISSN: 2149-3006

e-ISSN: 2149-4053

Makale Türü- <i>Article Types</i> :	Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi- <i>Received Date</i> :	20.01.2020
Kabul Tarihi- <i>Accepted Date</i> :	02.07.2020
Sayfa- <i>Pages</i> : 101-113	 <a href="https://doi.org/10.31463/aicusbed.677598">https://doi.org/10.31463/aicusbed.677598</a>



<http://dergipark.gov.tr/aicusbed>

This article was checked by

 iThenticate





## **KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMASINA ENGEL OLAN NEDENLER: CAM UÇURUM, CAM YÜRÜYEN MERDİVEN VE CAM ASANSÖR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Reasons that Prevent Women from Becoming Top Executives: Investigation of the Relationship between Glass Cliff, Glass Escalator, and Glass Elevator

*Fidan ALHAS*

### **Öz**

Bu çalışmanın amacı cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör gibi kariyer engelleriyle birlikte kadınların en çok temsil edildikleri mesleklerde karşılaştıkları sorunları ele almaktır. Çalışma araştırmaya dayalı derleme bir makaledir. Çalışma da cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör kavramları tanıtılmaya çalışmıştır. Çalışmanın özgünlüğünü toplum tarafından kadınlara yakıştırılan mesleklerde kadınlardan ziyade erkeklerin çok daha fazla temsil edilmesinden kaynaklanmaktadır. Kadınların egemen olduğu mesleklerde erkeklerin daha hızlı yükseldiği görülmekte ve bu durum cam uçurum bağlamında açıklanmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Cam Uçurum, Cam Yürüyen Merdiven, Cam Asansör, Kadın ve Erkek Yöneticiler, Kariyer.

### **Abstract**

The aim of this study is to address the problems women face in the professions where they are most represented, along with career disabilities such as glass cliff, glass escalator and glass elevator. The study is a compilation article based on research. The work has also sought to introduce the concepts of glass cliff, glass escalator and glass elevator. The originality of the work is due to the far greater representation of men rather than women in professions ascribed to women by society. In occupations dominated by women, men are seen to rise faster, and this is explained in the context of the glass cliff.

**Key Words:** Glass Cliff, Glass Escalator, Glass Elevator, Woman and Men Executive, Career.

### Giriş

Feminist yaklaşımlar kadınlar ve erkekler arasında ayrımcılık yapılmamasını gerektiğini ileri sürmüştür. Bu yüzden de feminizmin odak noktası kadınlardır. Bunun için 18. yüzyıldan itibaren çokça çalışma yapılmaya başlanmıştır. 1792'li yılında Mary Wollstonecraft'ın sunmuş olduğu bir çalışma feminizm düşünce yaklaşımının önemli ölçüde gelişmesine olanak sağlamıştır. Bu sayede feminist teorilere olan eğilimin artmış ve bundan sonra da kadına olan bakış açısı önemli ölçüde değişmiştir. Daha sonraları ise kadına olan bakış açısında aşama aşama değişimler gerçekleştiği görülmüştür. Feminist teorilerin üç dalga halinde gerçekleştiği görülmüştür. Birinci dalgada kadınlarda erkeklerle eşit haklara sahip olduğu öne sürülmüştür (Taş, 2016: 167). İkinci dalgada kadınların erkeklerle ne kadar eşit haklara sahip olursa olsun hem biyolojik olarak hem de ataerkil yapıdan kaynaklanan eşitsiz rollerin olduğu ortaya konulmuştur. Üçüncü dalgada ise kadınların ilerlemesini engelleyen ve kadınlara engel koyan görünmeyen ancak varlığı hissedilen durumlarla karşı karşıya olduklarını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışma kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarını hedefledikleri zamanlarda daha fazla ve daha farklı engellerle karşılaşacaklarını ortaya koymasından önem arz etmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda kadınların orta düzey yöneticiliğe kadar yükselmek istedikleri düşünüldüğü için erkek yöneticiler tarafından buna göre engeller konulmuştur. Ancak bu çalışma da kadın yöneticilerin daha üst düzey yöneticilikleri hedefledikleri görülmüştür. Buna göre erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere daha farklı isimler altında birtakım görünmeyen engeller konulmuştur. Bu çalışmanın kadın yöneticilerin daha fazla yükselmek istemeleri ve yükselmek istedikçe daha fazla engelle karşılaşacaklarını ortaya koymasından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın diğer bir katkısının ise kadın yöneticilerin yükselmesi konusunda konulan çok sayıda ve aynı anlamda engelin var olduğu ve bu engellerin de farklı isimler adı altında uygulandığıdır. Çalışmanın sorunsalı ise, kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarını hedefledikçe daha fazla engelle karşılaşp karşılaşmadıkları olmuştur. Bu çalışmanın amacı cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör gibi kariyer engelleriyle birlikte kadınların en çok temsil edildikleri mesleklerde karşılaştıkları sorunları ele almaktır. Çalışmada literatür taramasına dayanarak cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna

gelememelerindeki engeller incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma kadınların çalışma hayatı içerisinde daha fazla bilinmeyen engelle karşılaşacaklarını açıklamak amacıyla farkındalık oluşturmak ve cam uçurum olgusuyla birlikte cam yürüyen merdiven ve cam asansör arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak teorik bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Eray (2019) göre bu nokta da geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalarda ve feminist teorilerde kadınlara pek çok engel konulduğunu söyleyebiliriz. Sadece kadınlara konulan engellerin şekli ve bu engellerin konuluş tarzı toplumdaki değişim ve dönüşümlere bağlı olarak değişmiştir. Son zamanlarda kadınların çalışma hayatına atılmak istemeleri ve ilerlemelerini destekleyen toplum sayesinde kadınların iş hayatlarına atılmalarına kolaylaşmıştır. Bu bağlamda kadın yöneticilere destek verildiğini ve kendilerinin geri planda kaldıklarını düşünen erkek yöneticiler kadın yöneticilere koydukları engellerin şeklini değiştirerek bir yandan topluma sevimli görünmeye diğer yandan da kadınların kuyularını kazmaya çalışmaya başlamışlardır.

Kadın yöneticilere direkt engel koyamayacaklarını anlayan erkek yöneticiler engel koyma metotlarını değiştirerek kadın yöneticilere yeni görünmeyen engeller koymaya çalışmışlardır. Bunlardan birincisi cam tavan ikincisi ise, cam uçurumdur. Bu çalışmada kadınların artık daha da bilinçli hale gelmeleri sebebi ile kadınları normal şekilde alt edemeyeceğini anlayan erkeklerin bir hileyle kadınları kandırması olan cam uçurum kavramı ele alınmıştır. Cam uçurum ise literatürde kadınların işletmenin krizli, riskli, olumsuz ve kötü olduğu durumlarda üst düzey yöneticilik pozisyonuna erkeklerden ziyade kadınların atanması olarak ifade edilmektedir (Yıldız vd., 2016b: 511). Bu çalışmada kadınlara konulan engel olan cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör ilişkisi bağlamında kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki durumu incelenmiştir.

### **Cam Uçurum**

Bu kavramın kökleri üst düzey yöneticilik pozisyonlarında temsil edilen kadın yöneticilerin sayısının az olmasına dayanmaktadır. Muhtemelen bu da erkeklerden ziyade kadınların daha fazla risk ve tehlike içeren pozisyonlara atanmalarına neden olmaktadır (MacDonald, 2011: 8). Başka bir yazara göre ise cam uçurum; kadın yöneticilerin liderlik yolunda ilerlerken cam tavanı kırarak bir üst pozisyon olan üst düzey yöneticiliğe geçmemeleri için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kavramdır (Hect, 2017: 7). Boyd-Bowles (2013) ise, cam uçurumu; işletmenin ya da firmanın krizli, riskli ve olumsuz olduğu dönemlerde yani işletmenin ya da firmanın kötü

durumlarında var olan tehlikeli pozisyonlara erkek yöneticilerden daha fazla olarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadın yöneticilerin atandığını ifade etmiştir.

Dzanic (2009) göre muhtemelen kadın yöneticiler işletmenin olumsuz performans gösterdiği durumlarda “batan gemiyi kurtarmak” için devamlı bir şekilde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanma deneyimi yaşayacaklardır. Bu durumda kadın yöneticilerin önceki kötü idare ve kötü yönetim ile zayıflayan işletmeyi devralmalarıyla ilişkilidir. Ayrıca hata ve eleştiri riskinin yüksek olduğu üst düzey yöneticilik pozisyonuna atanması durumuyla da ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

### **Cam Uçurumun Kariyer İle Olan İlişkisi**

Kadın yöneticilerin kendilerine ilk kez imkân verildiğini düşünerek bu tip olumsuz ve kötü durumdaki pozisyonlara yükselmeleri aslında kadın yöneticilerin kariyerlerinde, kariyeri için zararlı olabilecek yüksek bir kişisel başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Bruckmüller vd., 2014: 206). Özellikle siyaset alanına baktığımızda kamu yönetim göreviyle ilgili olan mesleklerde kadın yöneticilerin yükselmelerini zor şartlar altında gerçekleştirdiklerini gösteren bir takım kanıtlar vardır. Örneğin, Birleşik Krallık'ta Margaret Thatcher'ın politika hayatına baktığımızda Margaret Thatcher'ın maruz kaldığı “ilk kariyer fırcası”nın güvenli işçi koltuğuna aday olduğu, güçlü bir şekilde oturacağını düşündüğü ve Muhafazakar parti adayı olarak girdiği her seçimi kaybetmesidir (Ryan vd., 2010: 57).

Başka bir örnek daha verdiğimizde Avustralya'da geçmişten günümüze kadar iki tane başbakan olduğu ifade edilmiştir. Bunlar Victoria'dan Joan Kirner ve Batı Avusturulya'dan Carmen Lawrence'dir. Bu başbakanlardan her ikisi de ara dönemde atandıktan sonra partilerinde kendilerine yönelik aşağılayıcı skandallara maruz bırakılmışlardır. Sonuç olarak her ikisi de usulüne uygun olarak aslında kaybettikleri açıkça ortada olan seçimleri kazandılar (Ryan ve Haslam, 2005: 15).

Gupta (2018) ise, kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemek isterlerken benzer durumları yaşayan erkekler ile karşılaştırıldığında, yönetimde bir hata görüldüğü zaman erkeklerden daha çok kadınların liderlik pozisyonlarına yerleştirildiklerini ifade etmektedir. Buna göre kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemelerini engellemek ya da onları kötü duruma düşürerek çalışma hayatından ayrılmasını sebep olmak için cam uçurum hilesine başvurulmaktadır.

### **Cinsiyet Açısından Cam Uçurum**

Günümüzde kariyer hayatlarında ilerlemek isteyen kadın yöneticilerin artık orta düzey yöneticilikten daha fazlasını istedikleri bir nevi geleceğe bir ok atma isteklerinin olduğu görülmektedir. Öte yandan erkek yöneticilerinde bunu fark ettikleri ve gelişen ve değişen toplum yapısı nedeniyle direkt olarak tepki koyamayacakları ve aynı zamanda kadınların birden yükselişine izin vermeyecekleri de çok belirgindir. İşte tam bu nokta da cam uçurum olarak ifade edilen bir hileli tuzağı işaret etmektedir. Erkek yöneticiler sırf kadınların iyi birer yönetici olmadıklarını hem kadınlara hem de topluma ispatlamak için böyle bir yola başvurumaktadırlar. Bu durum hisse senedi fiyatlarındaki düşüşün durumunda olduğu gibi erkeklerden daha çok kadınların atandığı zamanlardakinden farklı değildir (Ryan ve Haslam, 2009: 13). Bunun temelinde ise kariyerlerinde yükselmek isteyen kadınların kariyerlerinde yükselmelerine izin vermeyen erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin cinsiyetlerine vurgu yapmaları yatmaktadır (Mulcahy ve Linehan, 2013: 2).

Kadınların üst düzey yönetici olmalarını istemeyen erkeklerin yaptıkları bu tür atamalar daha çok riskin ve hatanın daha yüksek olduğu durumlarda yapılmaktadır (Main ve Gregory-Smith, 2017: 136). Öte yandan yöneticilik koltuğunda genellikle erkekler düşünülüyor için yani “yönetici düşün-erkek düşün” düşüncesi ağır basmaktadır. O halde işletmenin krizli, sorunlu veya olumsuz olduğu dönemlerde ise, “yönetici düşün-kadın düşün” hakimiyeti esas kanıdır (Ashby vd., 2007: 776).

### **Cam Yürüyen Merdiven**

Cam yürüyen merdiven örgütün içinde bulunan bireyin, hiyerarşik bazda örgütte bulunan bazı gruplara göre hızlı bir şekilde yükselişini ifade etmektedir (Alhas, 2016: 25). Yıldız ve arkadaşlarına (2016a) göre bu kavram genel olarak kadınların yoğun olduğu sektörlerde bu mesleği (örneğin, anaokulu öğretmenliği, hemşirelik, dadılık gibi.) icra etmek isteyen, yükselme beklentileri olan, cinsiyette görülen farklılıklar sebebiyle gerçekleşen ve erkekler için kullanılan bir kavramdır.

Alhas (2016) göre erkeklerin içinde bulunduğu bu durum aslında cam uçurum kavramının aksidir. Çünkü bu kavram erkeklerin kadın yoğun olduğu mesleklerde kadınlardan ziyade kendilerinin hızlı bir şekilde ilerlemelerini ifade etmektedir. Cam uçurumda kadın yöneticiler genellikle işletmenin veya firmanın krizli, riskli ve olumsuz olduğu durumlarda erkek yöneticilerden daha fazla atanmaktadır. Oysa burada erkek yöneticiler, kadın yöneticilere göre kadınların yoğun olarak buldukları sektörlerde kadınlardan ziyade kendileri hızlı bir şekilde yükselmektedir. Yani erkekler kendi egemen

oldukları mesleklerde kadınları cam uçurumdan aşağı atarlarken, kadınların yoğun olduğu mesleklerde de kendileri hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

Williams (1992) göre erkek yöneticiler hızlı bir şekilde cam yürüyen merdiven ile yükselirken kadınlar ise kendi mesleklerinde bile erkeklerden daha az hatta daha çok yavaş yükselebilmektedirler. Örneğin, sınıf öğretmenliği, ebelik, anaokulu öğretmenliği gibi meslekler kadınların yoğun olduğu ve başka bir tabirle kadınların çokça mesleklerini icra ettikleri meslekler olup bu mesleklerde erkeklerin sayıca çok olduğu görülmektedir. Şaşırtıcı bir şekilde bu tip mesleklerde erkeklerin ya da erkek yöneticilerin, erkeklerin yoğun olarak çalıştıkları mesleklerden daha fazla, daha hızlı ve daha kolay bir şekilde yükselebildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca erkeklerin kariyer basamaklarını daha hızlı bir şekilde çıktığı söylenebilmektedir.

Bu durum ise bireylerde farklı şekillerde etki bırakabilmekte ve cam yürüyen merdivenin etkileri olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kadınların daha fazla kariyer edindikleri alanlarda erkeklerden gelen baskılara maruz kaldıkları ve erkek meslektaşları tarafından yapılan bu baskıların kanuni bir şekilde kabul edildiği söylenmektedir (Yıldız vd., 2016a: 12).

### **Cam Yürüyen Merdivenin Kariyer İle Olan İlişkisi**

Kadınların uzun yıllardan beri üst düzey yöneticilik pozisyonlarını hedefledikleri bilinmektedir. Ancak son zamanlarda kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olmalarını engellemek için erkek yöneticilerden tarafından uydurulan bir kavram olan cam uçurum kavramı geliştirilmiştir. Bu kavram kadın yöneticilere uygulanan hileli bir durumu ifade etmekte ve kadın yöneticilerin; işletmenin olumsuz dönem yaşadığı durumlarda erkek yöneticilerden daha çok atanmaları ifade edilmektedir. Ayrıca asılsız, tehlikeli ve belirsizliğin daha çok olduğu durumlarda atandıklarını söylemek mümkündür.

Bununla ilişkili olarak kadın yöneticilerin kendi mesleklerinde ise, yeteri kadar var olmadıklarını söylemek mümkündür. Alhas (2016) göre kadın yöneticilerin kendilerini temsil ettikleri örneğin, sınıf öğretmenliği, ebelik, hemşirelik gibi mesleklerde bile yeteri kadar temsil edilmedikleri görülmektedir. Ayrıca Snyder ve Green (2008) göre sınıf öğretmenliği, ebelik, hemşirelik gibi mesleklerde kadınlar normal merdivenle çıkarken erkekler ise yürüyen merdivenle hızlı bir şekilde çıkabilmektedirler. Kadınlar kendi mesleklerinde ilerleyemezken erkekler içinde buldukları şirketler ya da firmaların sayesinde zirveye taşınmakta ve görünmeyen bir araç olan yürüyen merdivene (glass escalator) binmektedirler.



Cognard-Black (2012) göre kadınlara uygulanan yürüyen merdiven baskısı varken kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler kariyerlerinde erkeklere göre daha yavaş yükselmektedirler. Erkek yöneticiler ise kadın yöneticilere göre daha hızlı bir şekilde yükselmektedirler.

### **Cinsiyet ve Cam Yürüyen Merdiven**

Toplumların, bireylerin edindikleri mesleklere ilişkin belirlemiş oldukları bir takım rol kalıpları olduğu görülmektedir. Bu rol kalıpları cinsiyete ilişkin rol kalıplarını da kapsamaktadır. Buna göre hem erkeğin hem de kadının mesleğine ilişkin toplumsal prestij ve imajlar vardır. Bu imaj ve prestijlere yüklenen anlamlar ise bireylerin içinde buldukları durumlara göre pozitif veya negatif anlamlar yüklenebilmektedirler (Ünver vd., 2016: 1637). Örneğin, eskiden kadınlar yoğun bir şekilde hemşirelik mesleğini icra ederlerdi. Günümüzde 1954 yılında çıkarılan kanunlarla beraber erkek hemşirelerin kadınlardan daha fazla hemşirelik mesleğini icra ettikleri görülmektedir (Kaya vd., 2011: 18).

Bu nokta da kadınların normal şartlarda icra ettikleri mesleklere erkeklerin girişi aslında kadınlar tarafından yadırganması gereken bir durumdur. Öte yandan kadınlar tarafından eleştirilip düşmanca tavır takınılması gereken bu duruma kadınların ters tepki vermeyip erkeklerin kadınları ezmeye çalışması da hayret verici bir olaydır. Öte yandan cam uçurumun aksine bu mesleğe giren erkeklerde kadınlara karşı daha fazla kin, düşmanlık ve kıskançlığa ilişkin davranışlar görülmüştür. Örneğin, “hemşir” adı verilen bu erkek hemşirelerin çalıştıkları işyerlerinde kadınlara kadınlardan daha fazla baskı yaptıkları görülmüştür.

### **Cam Asansör**

Mondal (2016) göre cam asansör kavramından kasıt kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda kariyer basamaklarını normal merdiven ile çıkarken erkeklerin aynı yöneticilik pozisyonları için cam asansör ile daha hızlı bir şekilde çıkmalarıdır. Erkek yöneticiler kadınların egemen oldukları mesleklerde buldukları örgüt içinde erkeklerin ve kadınların desteklemeleri sonucunda kadınlara göre daha hızlı bir şekilde ilerleyebilmektedirler. Ancak kadın yöneticiler içinse aynı durum söz konusu değildir.

Kadınların yoğun olarak temsil edildikleri mesleklerde çok zor ilerlediği erkeklerin ise genellikle daha fazla terfi bekledikleri görülmüş ve erkekler için pozitif olarak gerçekleşen olayları ifade etmek için cam asansör kavramı kullanılmıştır (Snyder ve Green, 2008: 271). Smith (2012) göre bu durumda kadın yöneticilerin kariyerlerinde çok fazla engelle karşılaştıklarını

söylemek mümkündür. Zaten alt ve orta düzey yöneticilik seviyesinden ileri gidemeyen kadın yöneticiler asıl meslekleri olan örneğin, hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, anaokulu öğretmenliği gibi mesleklerde de engelle karşılaşmaktadırlar. Bu nokta da kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az yükseldiği ve daha az yüksek kariyerlere ulaştıklarını söylemek mümkündür.

### **Cam Asansörün Kariyer İle Olan İlişkisi**

Cam asansör kavramındaki esas şudur: erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin yoğun olarak buldukları mesleklerde kadın yöneticilerden daha hızlı bir şekilde ilerlemeleridir. Yani kadın yöneticilerin yerine erkek yöneticilerin daha hızlı bir şekilde cam asansörle aniden kadınlara ilişkin mesleklerde yükselmelerini sağlamaktır (Alhas, 2016: 25). Bu nokta da toplumun kendilerine yakıştırmadıkları ancak erkek yöneticilerin kendi buldukları gruplarda yer alan erkek yöneticilerin yaptıkları meslekleri icra edemeyeceklerini bildikleri için kadın yöneticilerin veya kadınların ağırlıkta buldukları meslekleri tercih etmektedirler.

Williams (2013) göre bunun sebebi ise kendi gruplarında ya da sektörlerinde yer alan mesleklerde yüksek düzeydeki pozisyonlara ulaşamayacaklarını bilmelerinden kaynaklanmaktadır. Aslında kadın yöneticilerin veya kadınların yaptıkları mesleklerde kadınlar zaten kadınların kadın yöneticilere uygulamış oldukları birtakım engellerle karşılaşmaktadırlar. Öte yandan cam asansör kavramıyla karşılaşan kadınlar bu kez de erkek yöneticiler veya erkeklerin kendi buldukları sektörlerle girmeleri ile yeni bir engelle karşılaşmış olmaktadır.

Yeni bir engelle karşılaşan kadınlar daha üstlerinden kadın yöneticilerin koymuş oldukları engelleri atlatamadan bu kez de erkek yöneticilerin koymuş oldukları engellerle karşılaşmaktadırlar. Kadın yöneticilerin kadınlar ile olan rekabetinde yeni bir varlık olarak boy gösteren erkek yöneticiler kadın yöneticileri veya kadınları kadın rakiplerinden daha çok baskı altına almaktadırlar. Bu nedenle kadınlar kendilerinin yoğun olarak boy gösterdikleri sektörlerde ilerleyemezken erkek rakipleri bu cam asansör kavramı ile bahsedilen görünmeyen yardım ile rakiplerine göre çok daha hızlı veya çok daha kolay ilerleyebilmektedirler.

### **Cam Asansör ve Cinsiyetçilik**

Cam asansör erkek yöneticiler için pozitif bir kavramken kadın yöneticiler için negatif bir durumu ifade etmektedir. Yani erkek yöneticiler veya erkekler kariyerlerinde hızlı ve emin bir şekilde ilerlerken kadın yöneticilerin veya kadınların kariyerlerinde adım adım ilerlediklerini ifade

etmektedir. Bu kavramın diğer bir ilginç yönü ise, kadınların yoğun olarak temsil ettikleri veya temsil edildikleri mesleklerde erkeklerin daha hızlı yükselmesidir (Kamberidou, 2010: 90).

Bu kavramın bir diğer ilgi çekici yönü ise aslında kadınların egemen oldukları mesleklerde karşı cins olan erkeklerin daha baskın olması ve içinde buldukları örgütte hem kadınlardan hem de erkeklerden daha fazla destek görmeleridir. Örneğin, eskiden kütüphanecilik mesleği kadınların en iyi yapabileceği işlerden biri olarak görülürdü. Ancak günümüzde bir kadının kütüphanecilik mesleğini icra ettiği yerde müdür olamamakta bunun yerine bir erkek müdür olabilmektedir. Genellikle içinde bulunulan örgütte ya da işyerinde bir kadından ziyade erkeğin daha hızlı bir şekilde yükselebilmesine izin verildiği de görülmektedir (Frydman ve Segall, 2016: 26-27).

### **Sonuç ve Öneriler**

Son zamanlarda kadın yöneticilere çeşitli engeller konulduğu bilinmektedir. Bu yüzden de kadın yöneticiler üst düzey yönetici olmak istediklerinde yeni kariyer engelleriyle karşılaşacaklardır. Örneğin, cam yürüyen merdiven ve cam asansör gibi. Kadın yöneticilerin içinde buldukları örgütlerde birtakım görünmeyen ama varlığı hissedilen engellerle de yüzleşebileceği de görülmektedir. Kadın yöneticilerin içinde buldukları örgüt tarafından yükselmelerine engel olmak için bir takım hileli yöneticilik pozisyonlarına maruz bırakıldıkları da görülmektedir. Örneğin, cam uçurum gibi. Erkek yöneticiler içinde buldukları gruplarda yükselmeyeceklerini anladıkları için kendi gruplarının dışında kalan yani kadınların yoğun oldukları gruplarda yer almak istemekteler. Ayrıca erkek yöneticilerin kendi mesleklerinin dışında kalan mesleklerde daha hızlı bir şekilde yükselebildikleri sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durum da Williams (1992) tarafından yapılan çalışma tarafından desteklenmiştir. Erkek yöneticilerin kadınların yoğun olarak temsil edildikleri mesleklere girmeleri kadın yöneticilerin kariyerlerindeki ilerlemelerinin yavaşlamasına neden olmuştur. Erkek yöneticilerin içinde buldukları örgüt tarafından desteklenilmeleri kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemelerinin yavaşlamasına neden olurken erkek yöneticilerin de hızlı bir şekilde yükselmelerine neden olmaktadır. Bu düşüncemizi Harley (2011) tarafından yapılan çalışma desteklemiştir. Bununla ilişkili olarak üst düzey yönetici olamayacağı aşikar olan kadın yöneticilerin alt ve orta düzey yönetici olarak kalacakları düşünülmektedir. Kadın yöneticilerin olumsuz ve kötü durumlarda boşalan koltukları kendileri için bir fırsat olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu düşüncemizi Oelbaum (2016) tarafından yapılan çalışma

desteklemiştir. Ayrıca kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna sahip olmak için bir koltuğa oturmaları durumu kadınlar için bir fırsat olarak görülebilir. Kendileri için bir fırsat olarak gördükleri ve kariyerlerindeki ilerlemelerine izin veren erkek yöneticilerin aslında şunu amaçladıkları söylenebilir: kadınları topluma ve ailelerine karşı küçük düşürmek. Bu düşüncemizi Mulcahy and Linehan (2013) tarafından yapılan çalışma desteklemiştir. Normal olmayan şartlar altında erkek yöneticiler kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemelerine izin vermektedirler. Erkek yöneticiler aslında şirketin ya da firmanın krizli, riskli ve olumsuz olduğu durumlarda kadınları suçlamak ya da bir başka deyişle günah keçisi ilan etmek için kadın yöneticilerin atanmalarına izin verdikleri görülmüştür. Bu düşüncemizi Smith (2020) tarafından yapılan çalışma desteklemiştir. İşletmenin ya da firmanın kadın yöneticilerin atanmadan öncede durumunun kötü olduğu bu durumun kadınların atanması ile ilgili olmadığı ve aynı zamanda kadınların atandıktan sonrada bu durumun değişmediği ve bu yapılan atamanında aslında kadınların cinsiyetine ilişkin vurgu yapmak için yapıldığını söylemek mümkündür. Bu düşüncemizi Sabharwal (2013) tarafından yapılan çalışma desteklemiştir. Elde edilen bir başka sonuçta kadınların son zamanlarda üst düzey pozisyonlarda yer edinmek için çokça çaba sarf ettikleridir. Bu çalışmanın cam uçurum, cam asansör ve cam yürüyen merdiven kavramlarını bir arada ele alarak incelemesi çalışmanın diğer çalışmalara göre güçlü bir yanını ortaya koymaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmak isteyen kadın yöneticiler ne kadar uğraşırlarsa uğraşırlar üst düzey yöneticiliğe ulaşmalarını engelleyen yeni ve çeşitli engellerin konulacağını ortaya koyması açısından da diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Kadınlara yönelik uygulanan engellerin nitelik değiştirerek devam etmesini ortaya koyması açısından da diğer çalışmalara göre farklı bir bakış açısı katmaktadır. Cam uçurumla ilgili olarak az sayıda çalışmanın yapılması çalışmanın başlıca kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise cam asansör ve cam yürüyen merdiven kavramlarına ilişkin yapılan çalışma sayısının yok denecek kadar az olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bir diğer kısıtı da kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmak istemesinden dolayı çok çeşitli engellerle karşılaşacağıdır. Ve bu durumda da kadınlara karşı konulan engellerin tümünden haberdar olmak mümkün değildir. Bu nedenle bu çalışmada son birkaç yılda kadın yöneticilere konulan yeni ancak bilinmeyen engeller ele alınmıştır. Kadın yöneticilere uygulanan engellerin ortadan kaldırılması için erkek yöneticilerin kadın yöneticiye ilişkin motive

edici hareketlerde bulunması gerekir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere huzurlu bir ortam sağlayarak kadın yöneticilerin kendilerini geliştirilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmeler ya da kurumlar kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarına yardımcı olmak için kariyer geliştirme danışmanlığı sağlanmalıdır. Kadın yöneticilere, erkek yöneticilere uygulanan pozitif ayrımcılık yapılmalıdır. Kadın yöneticiler yönetim takımının bir üyesi olarak kabul edilmeli ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmek için gösterdikleri çaba için cesaretlendirilmelidirler. Bunlara ek olarak kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmeleri ve sürdürebilmeleri için hükümetlerin politika ve projeler geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma için önerilerimiz şunlar olabilir. Çalışma cam tavan ile ilişkilendirilerek yapılabilir. Çalışmada cam uçurum kavramı kullanılmış olup bu kavramla göstermelik terfi ve çifte engel kavramı incelenerek yapılabilir. Çalışma cam uçurum, cam duvar ve cam labirent kavramları ile ilişkilendirilerek yapılabilir. Ayrıca çalışma cam tavan, cam uçurum, cam asansör, cam yürüyen merdiven, göstermelik terfi, çifte engel, cam duvar ve cam labirent gibi kariyer engellerinin bir arada incelenmesiyle de yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Alhas, F. (2016). Cam tavan ve cam uçurum olgusunun incelenmesi: öğrenciler üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kars, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashby, J. S., Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). Legal work and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *William & mary journal of women and the law*, 13(3), 775-793.
- Boyd Bowles, B. (2013). The glass cliff: an examination of the female superintendency in south carolina. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Columbia, University of South Carolina, College of Education, Educational Administration.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and Its lessons for organizational policy. *Social issues and policy review*, 8(1), 202-232.
- Cognard-Black, A. J. (2012). Riding the glass escalator to the principals office. *Teorija in praksa*, 49(6), 879-900.

- Dzanic, L., (2009). The role of women in business: the case of bosnia and herzegovina. (Diploma Tezi), Bosnia and Herzegovina, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Eray, Ş. (2019). Teorik bir tartışma olarak feminizm ve bürokrasi. Üçüncü sektör sosyal ekonomi dergisi, 54(3),1064-1077.
- Frydman, J. S. ve Segall, J. (2016). Investigating the glass escalator effect among registered drama therapists: A gender-based examination of professional trajectory. *Drama therapy review*, 2(1), 25-39.
- Gupta, S. (2018). Glass ceiling in 21st century: women in management. *International journal of management studies*, 3(5), 83-93.
- Harley, S. (2011). The glass escalator-male career paths in NZ libraries. Master of Information Studies, Australia, Victoria University of Wellington, of Information Management.
- Hect, T. (2017). Gender and leadership in business: a comparative analysis in germany and the united states. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Spain, Universitat De Barcelona, Business School.
- Kamberidou, I. (2010). The “glass escalator” &”gender fatigue”: getting gender back on the agenda. The 5th International Conference on Interdisciplinarity in Education ICIE’10, 17-19 June 2010, 89-98.
- Kaya, N., Turan, N. & Öztürk, A. (2011). Türkiye’de erkek hemşire imgesi. *Uluslararası insan bilimleri dergisi*, 8(1), 16-30.
- MacDonald, K. (2011). Examining The “Glass Cliff” Phenomenon: A Study Replication Using a Canadian Context. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), P.E.I., University of Prince Edward Island, School of Business.
- Main, B. G. M. & Gregory-Smith, I. (2017). Symbolic management and the glass cliff: evidence from the boardroom careers of female and male director. *British journal of management*, 29(1), 136-155.
- Mondal, J. (2016). Inequalitiesat workplace: the glass ceiling phenomenon- the present scenario and factors intrinsic. *Journal of management and technology*, (6), 36-43.
- Mulcahy, M. & Linehan, C. (2013). Females and precarious board positions: further evidence of the glass cliff. *British journal of management*, 25(3), 425-438.
- Oelbaum, Y. S. (2016). Understanding the Glass Cliff Effect: Why Are Female Leaders Being Pushed Toward the Edge?. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), New York, The City University of New York, Graduate Faculty in Psychology.

- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2009). Glass cliffs are not so easily scaled: on the precariousness of female ceos' positions. *British journal of management*, 20(1), 13-16.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British journal of management*, (16), 1-22.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. & 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), 56-64.
- Sabharwal, M. (2013). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Published electronically on June 13. doi:10.1093/jopart/mut030.
- Smith, R. A. (2012). Money, benefits, and power: a test of the glass ceiling and glass escalator hypotheses. *The annals of the american academy*, (639), 149-172.
- Smith, A. E. (2020). On the edge of a glass cliff: women in leadership in public organizations. *Public Administration Quarterly*, 39(3), 484-517.
- Snyder, K. A. & Green, A. I. (2008). Revisiting the glass escalator: the case of gender segregation in a female dominated occupation. *Oxford journal*, 55(2), 271-299.
- Taş, G. (2016). Feminizm üzerine genel bir değerlendirme: kavramsal analizi, tarihsel süreçleri ve dönüşümleri. *Akademik hassasiyetler*, 3(5), 163-175.
- Ünver, S., Avcıbaşı, İ. M., Özkan, Z. K. & Motör, D. (2016). Hemşirelik bölümünde okuyan erkek öğrencilerin sosyal çevrelerinde yaşadıkları sorunlar. *İnsan ve toplum bilimleri araştırma dergisi*, 5(6), 1636-1648.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: hidden advantages for men in the 'female professions'. *Social problem*, (39), 253-267.
- Williams, C. L. (2013). The glass escalator, revisited: gender inequality in neoliberal times. *Sws feminist lecturer, gender and society*, 27(5), 609-629.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. & Yıldız, H. (2016a). Cam uçurum: kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?. *Ankara üniversitesi sbf dergisi*, (2016), 71(4), 1119-1146.
- Yıldız, S., Sakal, Ö. ve Alhas, F. (2016b). Cam tavan'dan cam uçurum'a kriz düşün kadın düşün, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 29-31 Mayıs 2016, 509-519.