

Kadınların Liderlik Yolculuğunda Yeni Bir Kariyer Engeli: Cam Uçurum Olgusu

Burcu Pekduyurucu¹

Yazbahar Çetin Doğan²

Özet

Kadınların çalışma yaşamına katılım oranlarının artması ve yönetim kademelerinde daha fazla yer almaya başlamaları, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimindeki artış, örgütlerdeki eşitsizliklerin tamamen ortadan kalktığını göstermemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, kadınların yalnızca üst yönetim pozisyonlarına ulaşma sürecinde değil, bu pozisyonlara atanma koşulları bakımından da erkeklerden farklı deneyimler yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan cam uçurum olgusu, kadınların özellikle örgütsel kriz, belirsizlik ve yüksek başarısızlık riski içeren dönemlerde liderlik pozisyonlarına atanma eğilimini ifade etmektedir.

Bu bölümde cam uçurum kavramının ortaya çıkışı, kuramsal temelleri ve gelişim süreci ele alınmıştır. Ayrıca cam tavan, cam yürüyen merdiven, cam asansör, cam labirent ve kraliçe arı gibi ilişkili kavramlarla bağlantısı açıklanmış; cam uçurumun ortaya çıkmasında etkili olan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler değerlendirilmiştir. Bunun yanında ulusal ve uluslararası literatürde gerçekleştirilen araştırmalar incelenerek cam uçurum olgusuna ilişkin güncel bulgular ve tartışmalar ortaya konulmuştur. İncelenen çalışmalar, kadınların liderlik pozisyonlarında temsil edilmelerinin tek başına eşitliğin göstergesi olmadığını, bu pozisyonlara hangi koşullarda getirildiklerinin ve nasıl değerlendirildiklerinin de önem taşıdığını göstermektedir. Sonuç olarak cam uçurum, çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin günümüzde daha örtük biçimlerde devam eden önemli yansımalarından biri olarak değerlendirilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, burcupekdüyurucu@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3087-1224>

2 Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, yazbaharctetin@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4894-345X>

Giriş

Kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, iş gücüne katılım oranlarının artması ve yönetim kademelerinde daha görünür hâle gelmeleri, çalışma yaşamında önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, kadınların iş yaşamındaki görünürlüğünün artması, liderlik ve karar alma mekanizmalarında erkeklerle eşit düzeyde temsil edildikleri anlamına gelmemektedir. Günümüzde birçok ülkede kadınlar iş gücü piyasasında daha aktif rol almalarına rağmen, üst düzey yöneticilik ve stratejik karar alma pozisyonlarında erkeklere kıyasla daha düşük oranlarda temsil edilmektedirler. Bu durum, çalışma yaşamında fırsat eşitliği ve kadınların kariyer gelişimleri konusundaki tartışmaların güncelliğini korumasına neden olmaktadır (Sabharwal, 2015; Dorsey, 2023).

Kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engeller uzun yıllar boyunca cam tavan kavramı çerçevesinde açıklanmıştır. Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bariyerleri ifade etmekte ve çalışma yaşamındaki cinsiyet temelli eşitsizliklerin önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Cotter vd., 2001; Ögüt, 2006). Ancak zaman içerisinde gerçekleştirilen araştırmalar, kadınların yalnızca yönetsel pozisyonlara erişim sürecinde değil, bu pozisyonlara ulaştıktan sonra karşılaştıkları örgütsel koşullar bakımından da erkeklerden farklı deneyimler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu durum, kadınların liderlik deneyimlerini açıklamak için yeni kavramsal yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşımlardan biri olan cam uçurum (glass cliff) kavramı, kadınların özellikle örgütsel performansın düştüğü, belirsizliklerin arttığı ve başarısızlık riskinin yükseldiği dönemlerde liderlik pozisyonlarına atanma eğilimini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005). Cam uçurum yaklaşımı, kadınların yönetim pozisyonlarına erişmelerinden çok, bu pozisyonlara hangi koşullar altında getirildiklerine odaklanmaktadır. Böylece kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları sorunların yalnızca temsil eksikliğiyle açıklanamayacağını; örgütlerin yapısal özellikleri, liderlik algıları ve kurumsal karar alma süreçlerinin de bu deneyimlerin oluşumunda etkili olduğunu göstermektedir (Ryan vd., 2016).

Cam uçurum kavramı ilk kez Ryan ve Haslam'ın (2005) çalışmalarıyla literatüre kazandırılmıştır. Araştırmacılar, Londra Borsası'nda işlem gören şirketleri inceleyerek kadın yöneticilerin çoğunlukla örgütsel performansın düştüğü dönemlerde göreve getirildiklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgudan hareketle geliştirilen cam uçurum yaklaşımı, ilerleyen yıllarda işletme yönetimi başta olmak üzere siyaset, eğitim, kamu yönetimi, spor ve güvenlik gibi farklı alanlarda yapılan araştırmalarla desteklenmiş ve geliştirilmiştir (Bruckmüller

ve Branscombe, 2010; Ryan vd., 2010b; Schulz, 2024). Günümüzde cam uçurum, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerini açıklayan önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Literatürde cam uçurumun ortaya çıkışını açıklamak amacıyla çeşitli kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderliğin geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilmesi, kadın ve erkeklere atfedilen toplumsal roller, kriz dönemlerinde liderlerden beklenen özellikler ve örgütsel karar alma süreçlerinde etkili olan önyargılar, cam uçurumun oluşumunda belirleyici unsurlar arasında gösterilmektedir. Bu nedenle cam uçurum, yalnızca bireysel kariyer tercihleriyle açıklanamayacak; örgütsel, kültürel ve toplumsal dinamiklerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Bu bölümde, kadınların liderlik yolculuklarında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerinden biri olan cam uçurum olgusu kuramsal ve kavramsal açıdan ele alınmaktadır. Bu kapsamda öncelikle cam uçurum kavramının ortaya çıkışı ve kuramsal temelleri açıklanmakta, ardından cam uçurumla ilişkili kavramlar ile olgunun ortaya çıkmasında etkili olan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler değerlendirilmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası literatürde gerçekleştirilen araştırmalar incelenerek cam uçurum olgusuna ilişkin mevcut bilgi birikimi ortaya konulmakta ve konuya ilişkin güncel tartışmalar değerlendirilmektedir.

1. Cam Uçurum Kavramına Kuramsal Bir Bakış

Kadınların çalışma yaşamında daha görünür hale gelmesi ve yönetim kademelerinde yer almaya başlaması, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dayalı kariyer engellerinin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle yönetim alanında kadınların karşılaştığı görünmez engeller, yalnızca üst pozisyonlara ulaşma süreciyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu pozisyonlarda hangi koşullarda görev aldıklarıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle cam uçurum kavramı, kadın yöneticilerin kriz, risk ve belirsizlik ortamlarında liderlik pozisyonlarına getirilmesini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kuramsal açıdan cam uçurum; toplumsal cinsiyet rolleri, örgütsel önyargılar, liderlik algıları ve erkek egemen yönetim anlayışı ile ilişkilendirilmektedir. Başarısızlık durumunda sorumluluğun kadın yöneticilere yüklenmesi ise cam uçurumun görünmez fakat güçlü bir kariyer engeli olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.

1.1. Cam Uçurum Kavramı

Uzun yıllar boyunca kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen “cam tavan” kavramı ön planda yer alırken, günümüzde kadınların

bu engelleri aşsalar dahi farklı ve daha karmaşık sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu noktada “cam uçurum” kavramı önem kazanmaktadır. Cam tavan, kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesini sınırlandıran, örgütsel yapı ve toplumsal önyargılardan beslenen görünmez kariyer engelleri olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006: 58; Yıldız vd. 2016a: s.1120). Cam tavan olgusunun devamı niteliğinde ele alınan cam uçurum kavramı ise kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşabildikleri durumlarda dahi, çoğunlukla başarısızlık riskinin yüksek olduğu kriz dönemlerinde ve güvencesiz liderlik pozisyonlarında görevlendirilmelerini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005: 81). Başka bir ifadeyle cam uçurum, kadınların cam tavan engelini aşmalarına rağmen, yüksek risk ve başarısızlık olasılığı taşıyan üst düzey yönetim görevlerine atanması durumunu açıklamaktadır (Dzanic, 2009: 10). Bu yönüyle kavram, görünmez engelleri aşarak üst yönetim kademelerine ulaşan kadınların, örgütsel kırılmanın yoğun olduğu dönemlerde liderlik sorumluluğunu üstlenmek zorunda bırakılmalarını ifade eden bir ayrımcılık biçimi olarak değerlendirilmektedir (Ryan vd., 2010a: 485). Sabharwal’a (2015) göre yöneticilik rolünün geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilmesi ve liderlik, risk alma, karar verme ve otorite kullanma gibi özelliklerin çoğunlukla erkeklere atfedilmesi, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimini zorlaştırabilmektedir.

Cam uçurum yaklaşımı, kadınların liderlik pozisyonlarına erişmelerinden çok bu pozisyonlara hangi koşullar altında getirildiklerine odaklanmaktadır (Yıldız vd., 2016b: 511). Nitekim kadın yöneticiler çoğu zaman kriz, belirsizlik ve başarısızlık riskinin yüksek olduğu dönemlerde liderlik pozisyonlarına getirilmektedir. Bu durum ise kadınların olası başarısızlıklarla özdeşleştirilmesine ve toplumsal cinsiyete dayalı önyargıların güçlenmesine neden olabilmektedir (İpçioğlu ve Taşdemir, 2024: 172). Chambers (2011), cam uçurum kavramını; kriz dönemindeki işletmelerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadınların atanması ve olası başarısızlık sonrasında “kadından yönetici olmaz” anlayışının güçlendirilmesi amacıyla ortaya çıkan bir yönetim yaklaşımı olarak açıklamaktadır (Chambers, 2011: 4-5; İpçioğlu ve Taşdemir, 2024: 172).

Cam uçurum kavramı, 2005 yılında psikologlar Michelle K. Ryan ve S. Alexander Haslam tarafından ortaya atılmıştır. Judge’ın (2003) kadınların yönetim kurullarına atanmasının şirket performansını olumsuz etkileyebileceği yönündeki değerlendirmeleri, kadın liderlerin örgütlerdeki konumuna ilişkin önemli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu tartışmalardan hareketle Ryan ve Haslam (2005), kadınların yalnızca üst pozisyonlara ulaşıp ulaşamadıklarını değil, hangi koşullar altında bu pozisyonlara getirildiklerini inceleyerek cam uçurum yaklaşımını geliştirmişlerdir. Literatürde cam uçurumun,

şirket performansının düştüğü ve örgütsel krizlerin yaşandığı dönemlerde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erkeklere kıyasla daha fazla atanmasıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Vongas, 2009: 1). Bu durum, kadın yöneticilerin başarısızlık ihtimali yüksek pozisyonlara yönlendirilmesi ve olası olumsuz sonuçların kadın liderlik yeterlilikleriyle ilişkilendirilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Nitekim bazı araştırmacılar, kadınların kriz dönemlerinde yönetim pozisyonlarına getirilmesinin, şirket başarısız olduğunda “kadından yönetici olmaz” biçimindeki toplumsal önyargıları güçlendirebildiğini ve bu sürecin erkek egemen yönetim anlayışını yeniden üreten bir mekanizma olarak işlediğini ileri sürmektedir (Chambers, 2011: 4-5).

Gupta (2018), kadın yöneticilerin kariyerlerinde yükselme sürecinde benzer koşullardaki erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında farklı uygulamalarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedir. Özellikle örgütsel sorunların, yönetsel hataların ya da krizlerin ortaya çıktığı durumlarda kadınların liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin başarısızlık riski yüksek görevlere yönlendirilmesi yoluyla kariyer gelişimlerinin olumsuz etkilenmesine ve kimi zaman çalışma yaşamından uzaklaşmalarına neden olabilen bir “cam uçurum” stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Ryan vd. (2007), örgüt çalışanlarının cam uçurum olgusuna ilişkin algılarını inceledikleri araştırmalarında, kadın katılımcıların bu durumu cinsiyet temelli eşitsizlik ve sınırlı kariyer fırsatlarının bir sonucu olarak değerlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık erkek katılımcılar, kadınların kriz dönemlerinde liderlik pozisyonlarına atanmasını daha çok liderlik yeterlilikleri ve örgütsel gereklilikler çerçevesinde açıklamış, söz konusu uygulamayı ayrımcılık olarak değerlendirmeye daha az eğilim göstermiştir. Ayrıca her iki cinsiyet grubunun da kriz dönemlerinde kadınların iletişim, uzlaştırıcılık ve kişilerarası ilişki yönetimi gibi özelliklerinin liderlik açısından avantaj sağlayabileceğini düşündükleri belirlenmiştir.

1.1.1. Cam Uçuruma İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

1.1.1.1. Sosyal Rol Kuramı

Cam uçurum olgusunu açıklamada yararlanılan kuramsal yaklaşımlardan biri Sosyal Rol Kuramı’dır. Eagly ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu kurama göre kadın ve erkeklere ilişkin davranış kalıpları biyolojik özelliklerden ziyade toplumsal yaşam içerisinde öğrenilen rollerin bir sonucudur (Eagly ve Karau, 2002; Wood ve Eagly, 2002: 699; Keskin ve Uluşan, 2016: 54; Güvendi, 2023:552). Toplumlar kadın ve erkeklerden farklı beklentilere sahip olmakta; kadınlar daha çok bakım verme, iş birliği kurma ve ilişkileri

sürdürme gibi özelliklerle ilişkilendirilirken, erkekler bağımsızlık, rekabetçilik ve otorite gibi özelliklerle özdeşleştirilmektedir (Dulin, 2007: 105; Karakılıç vd., 2008: 222). Bu toplumsal rol beklentileri zamanla liderlik algılarını da şekillendirmektedir. Sosyal Rol Kuramı açısından değerlendirildiğinde, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kadınların iletişim becerileri, uzlaştırıcı yaklaşımları ve ilişki odaklı özellikleri nedeniyle liderlik pozisyonları için daha uygun görülebilmeleri, cam uçurum olgusunun ortaya çıkışını açıklayan unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Wood ve Eagly, 2002: 699; Wood ve Eagly, 1999: 412).

1.1.1.2. Rol Uyuşmazlığı/Çatışması Kuramı

Cam uçurumu açıklamada yararlanılan bir diğer yaklaşım Rol Uyuşmazlığı Kuramı'dır. Bu kurama göre bireyin sahip olduğu özellikler, değerler, beklentiler ve yetkinlikler ile kendisinden beklenen rol arasında uyumsuzluk bulunması durumunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Dökmen, 2008: 146; Arslan, 2016:13). Çalışanın kişisel değerleri ve yeterlilikleri ile örgütün kendisine yüklediği sorumlulukların örtüşmemesi, karar verme süreçlerinde kararsızlık, stres ve performans baskısına neden olabilmektedir (Başaran, 2008: 346). Cam uçurum açısından değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin kriz ve başarısızlık riski yüksek pozisyonlara atanmaları, kendilerinden beklenen liderlik rolü ile örgütsel koşullar arasındaki uyumsuzluğu artırabilmektedir. Bu durum, kadın liderlerin görevlerini yerine getirirken daha yoğun baskı altında kalmalarına ve performanslarının daha fazla sorgulanmasına yol açabilmektedir. Rol Uyuşmazlığı Kuramı, bu yönüyle kadın yöneticilerin riskli liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları güçlükleri açıklamada yararlanılan kuramsal yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Biddle, 1979: 74; Griffin ve Moorhead, 1989: 187).

1.1.1.3. Think Manager-Think Male Kuramı

Schein (1973) tarafından geliştirilen ve sonraki araştırmalarla desteklenen Think Manager-Think Male yaklaşımı, başarılı yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin çoğunlukla erkeklerle özdeşleştirildiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre liderlik; otorite, rekabetçilik, kararlılık ve bağımsızlık gibi geleneksel olarak eril kabul edilen özelliklerle ilişkilendirilmekte, bu nedenle yönetici pozisyonları çoğu zaman erkeklere daha uygun görülmektedir. Schein ve arkadaşlarının farklı ülkelerde gerçekleştirdikleri araştırmalar, başarılı yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin erkeklere atfedilen özelliklerle büyük ölçüde örtüşüğünü ortaya koymuştur (Schein, 1973; Schein vd., 1996). Cam uçurum literatüründe bu yaklaşımın karşılığı sıklıkla "Think Crisis-Think Female" anlayışıyla açıklanmaktadır. Buna göre örgütler

başarılı ve istikrarlı dönemlerde liderliği erkeklerle özdeşleştirirken, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kadınların daha uzlaştırıcı, ilişki odaklı ve değişim yaratabilecek liderler olarak algılanması söz konusu olabilmektedir. Böylece kadınlar normal koşullarda liderlik için yeterince uygun görülmezken, örgütsel riskin ve başarısızlık olasılığının arttığı dönemlerde liderlik pozisyonları için daha uygun adaylar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durum, cam uçurum olgusunun kuramsal açıklamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

1.2. Cam Uçurum ile İlişkili Kavramlar

Cam uçurum kavramı, kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları zorlukları açıklayan önemli bir yaklaşım olmakla birlikte, bu olgunun daha iyi anlaşılabilmesi için kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları diğer görünmez engellerin de ele alınması gerekmektedir. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin farklı yansımalarını açıklamak amacıyla geliştirilen **cam tavan**, **cam yürüyen merdiven**, **cam asansör**, **cam labirent** ve **kraliçe arı** sendromu gibi kavramlar, kadınların kariyer gelişimlerini farklı boyutlarıyla değerlendirmektedir. Cam uçurum ise bu kavramlardan farklı olarak, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarından sonra karşı karşıya kaldıkları riskli ve belirsiz koşullara odaklanmaktadır. Bu nedenle cam uçurumun ortaya çıkışını ve işleyişini daha iyi açıklayabilmek için, onunla ilişkili kavramların incelenmesi yararlı olacaktır.

1.2.1. Cam Tavan

Cam tavan (glass ceiling) kavramı, özellikle kadın çalışanların kariyer yaşamlarında üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin ve ücret artışlarından eşit biçimde yararlanmalarının önünde bulunan görünmez engelleri açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Kavram, cinsiyet ve kimi zaman ırk temelli ayrımcılık nedeniyle nitelikli çalışanların örgüt yapısında belirli bir seviyenin üzerine çıkamamasını ifade etmektedir. “Tavan” metaforu kariyer ilerlemesini sınırlandıran engelleri temsil ederken, “cam” ifadesi ise bu engellerin açık biçimde görülmemesine rağmen çalışanlar tarafından hissedilen yapısını vurgulamaktadır. Bu nedenle cam tavan, resmi kurallarda yer almayan ancak örgütsel uygulamalar ve toplumsal kalıplar aracılığıyla etkisini sürdüren görünmez bariyerler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Cotter vd., 2001: 656).

Cam tavan kavramını açıklamak amacıyla literatürde ve popüler yönetim yazınında sıklıkla kullanılan benzetmelerden biri “pire örneği”dir. Bu anlatıda, cam bir engelle karşılaşan pirelerin zamanla daha yükseğe sıçramaktan vazgeçtikleri ve engel ortadan kaldırılrsa bile eski sınırlarının üzerine çıkamadıkları ifade edilmektedir. Her ne kadar bu anlatının deneysel

temelleri tartışmalı olsa da, bireylerin karşılaştıkları engelleri zamanla içselleştirebilmelerini açıklayan bir metafor olarak kullanılmaktadır. Cam tavan olgusu açısından değerlendirildiğinde bu benzetme, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları görünmez engellerin zamanla psikolojik sınırlara dönüşebileceğini göstermektedir. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına yükselme süreçlerinde karşılaşılan önyargılar ve ayrımcı uygulamalar, bazı kadın çalışanların kariyer hedeflerini sınırlandırmalarına ve belirli pozisyonlara ulaşamayacaklarına ilişkin bir algı geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle cam tavan, yalnızca örgütsel engelleri değil, bireylerin zamanla içselleştirebildikleri görünmez kariyer sınırlarını da ifade etmektedir.

1.2.2. Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör

Cam yürüyen merdiven (glass escalator) ya da bazı çalışmalarda kullanılan ifadeyle cam asansör (glass elevator), erkek çalışanların özellikle kadınların yoğun olarak yer aldığı mesleklerde görünmez avantajlardan yararlanarak kariyer basamaklarında daha hızlı ilerlemelerini ifade etmektedir (Alhas, 2016: 25). Bu kavram, örgütlerde belirli grupların diğer çalışanlara kıyasla daha kolay terfi etmelerini ve yönetsel pozisyonlara daha hızlı ulaşmalarını açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Williams'a (1992) göre erkek çalışanlar, kadın egemen mesleklerde sayısal olarak azınlıkta olmalarına rağmen kariyer süreçlerinde çeşitli avantajlara sahip olabilmektedir. Özellikle sınıf öğretmenliği, ebelik ve anaokulu öğretmenliği gibi kadınların yoğun olarak çalıştığı alanlarda erkeklerin daha hızlı terfi ettikleri ve yönetsel görevlere daha kolay erişebildikleri görülmektedir. Araştırmalar, erkeklerin yalnızca daha hızlı yükselmekle kalmadıklarını, aynı zamanda kariyer gelişimi açısından erkek yoğun sektörlerdeki ilerlemelerinden daha avantajlı bir konuma ulaşabildiklerini göstermektedir. Benzer şekilde Mondal'a (2016) göre kadınlar yönetsel pozisyonlara ulaşmak için kariyer süreçlerinde adım adım ilerlemek zorunda kalırken, erkekler görünmez avantajlar sayesinde aynı pozisyonlara daha kısa sürede ulaşabilmektedir. Bu durum, kadınların kariyer yolculuğunu merdivenle çıkmasına, erkeklerin ise adeta bir asansör yardımıyla üst kademelere taşınmasına benzetilmektedir. Erkeklerin kadın yoğun mesleklerde dahi liderlik ve yöneticilik özellikleriyle ilişkilendirilmeleri, onların kariyer ilerlemelerinde avantajlı bir konuma sahip olmalarına katkı sağlayabilmektedir. Cognard-Black'e (2012) göre bu durum, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimlerini zorlaştıran görünmez mekanizmalardan biri olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla cam yürüyen merdiven ya da cam asansör etkisi, örgütlerde fırsat eşitliğinin yalnızca sayısal temsil ile sağlanmadığını ve toplumsal cinsiyet temelli ayrıcalıkların kadın egemen mesleklerde de etkisini sürdürdürebildiğini göstermektedir.

1.2.3. Cam Labirent

Kadınların çalışma yaşamında ve özellikle liderlik pozisyonlarına yükselme süreçlerinde karşılaştıkları engelleri açıklamak amacıyla geliştirilen kavramlardan biri de cam **labirent (labyrinth)** metaforudur. Eagly ve Carli (2007), kadınların kariyer gelişimlerini açıklamak için uzun yıllar kullanılan “cam tavan” metaforunun, kadınların karşılaştıkları engellerin karmaşıklığını tam olarak yansıtmadığını ileri sürmüş ve bunun yerine “labirent” metaforunu önermiştir. Yazarlara göre üst düzey liderlik pozisyonlarına ulaşmayı hedefleyen kadınlar için kariyer yolu, tek bir engelin aşılmasıyla sonuçlanan doğrusal bir süreç değil; aksine çok sayıda engel, dönüş ve çıkmazın bulunduğu karmaşık bir yolculuktur.

Labirent metaforu, kadınların kariyerleri boyunca karşılaştıkları görünür ve görünmez engellerin çok boyutlu yapısına dikkat çekmektedir. Bu engellerin önemli bir kısmı toplumsal cinsiyet kalıp yargılarından kaynaklanmaktadır. Liderlik özelliklerinin geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilmesi, kadınların liderlik yeterliliklerinin daha fazla sorgulanmasına ve üst düzey pozisyonlar için daha az uygun görülmesine neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar, terfi süreçlerinden performans değerlendirmelerine kadar birçok alanda örtük veya açık ayrımcılıkla karşı karşıya kalabilmektedirler. Ayrıca kadınların iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama sorumluluğuna ilişkin toplumsal beklentiler de kariyer gelişimlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle çocuk ve aile bakımına ilişkin yükümlülüklerin büyük ölçüde kadınlar tarafından üstlenilmesi, birçok kadın için kariyer yolculuğundaki en zorlu dönemeçlerden birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte labirent metaforu, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarının imkânsız olduğunu ileri sürmemektedir. Aksine, kadınların karşılaştıkları engellerin çeşitliliğini ve sürekliliğini vurgularken, bu engellerin aşılabileceğine de işaret etmektedir. Eagly ve Carli’ye (2007) göre her labirentin merkezine ulaşmayı sağlayan bir yol bulunmaktadır. Bu nedenle kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmeleri mümkün olmakla birlikte, söz konusu süreç erkeklere kıyasla daha uzun, daha karmaşık ve daha fazla çaba gerektiren bir kariyer yolculuğu niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle labirent metaforu, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları yapısal, kültürel ve bireysel engellerin bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır.

1.2.4. Kraliçe Arı

Kraliçe Arı (Queen Bee) kavramı, Staines, Tavris ve Jayaratne (1973) tarafından erkek egemen örgütlerde üst düzey pozisyonlara ulaşan bazı kadınların diğer kadın çalışanlardan uzaklaşmaları, onları desteklememeleri veya

olumsuz değerlendirmeleri eğilimini tanımlamak amacıyla ortaya konulmuştur. Kavram, üst düzey kadın yöneticilerin örgütteki diğer kadınlara karşı mesafeli, eleştirel veya destekleyici olmayan tutumlarını ifade etmektedir (Mavin, 2008: 75–79). Bu yaklaşım, kadınların örgütsel yaşamda karşılaştıkları engelleri aşma süreçlerinde geliştirdikleri davranış kalıplarını anlamaya yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Kraliçe Arı Fenomeni üzerine yapılan araştırmalar, bu olgunun üç temel davranış örüntüsüyle karakterize edildiğini göstermektedir. Buna göre kraliçe arı olarak nitelendirilen kadınlar, öncelikle erkeklere özgü kabul edilen özellikleri benimseme ve bu özellikleri başarıyla ilişkilendirme eğilimi göstermektedir. İkinci olarak, kendilerini diğer kadınlardan farklı ve ayrıcalıklı bir konumda değerlendirerek bireysel başarılarını ön plana çıkarmaktadırlar. Son olarak ise örgütlerde var olan cinsiyet temelli hiyerarşik yapıları kabul etmekte ve bu yapıların sürdürülmesine dolaylı olarak katkıda bulunmaktadırlar (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016; Derks, 2017: 1297–1298). Literatürde bu davranış örüntülerinin, kadınların erkek egemen çalışma ortamlarında karşılaştıkları ayrımcılık, önyargı ve kariyer engelleri karşısında geliştirdikleri uyum mekanizmalarıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Kraliçe Arı Sendromu'nun etkileri yalnızca bu davranışları sergileyen kadınlarla sınırlı değildir. Sendrom, aynı zamanda kadın çalışanların kariyer gelişimleri, örgüt içindeki ilişkileri ve kadınların bir grup olarak örgütsel konumları üzerinde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Erkek egemen örgütlerde üst düzey pozisyonlara ulaşan ve kraliçe arı davranışları sergileyen kadınlar, bireysel kariyer başarılarını sürdürmede avantaj elde edebilseler de, özellikle kariyerlerinin başlangıç aşamasındaki kadın çalışanlar tarafından destekleyici ve etkili liderler olarak algılanmamaktadırlar (Derks, 2017: 1299). Bu durum, kadınlar arasındaki dayanışmanın ve mentorluk ilişkilerinin zayıflamasına, kadın çalışanların örgütsel destek algılarının azalmasına ve uzun vadede kadınların kolektif olarak güçlenmelerinin önünde önemli bir engel oluşmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla Kraliçe Arı Fenomeni, yalnızca bireysel tutum ve davranışlarla açıklanabilecek bir olgu değil; aynı zamanda erkek egemen örgütsel yapıların, toplumsal cinsiyet normlarının ve kariyer süreçlerinde yaşanan eşitsizliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çok boyutlu bir örgütsel davranış sorunudur. Bu nedenle güncel çalışmalar, kraliçe arı davranışlarını bireysel bir eksiklikten ziyade, kadınların eşitsiz örgütsel koşullara verdikleri bir uyum tepkisi olarak değerlendirmektedir.

2. Cam Uçuruma Neden Olan Unsurlar

Cam uçurum olgusunun ortaya çıkmasında tek bir neden bulunmamakta; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çeşitli faktörler birlikte etkili olmaktadır. Literatürde kişilik özellikleri ve liderlik algıları gibi bireysel unsurların yanı sıra örgütsel performans, örgüt kültürü, grup dinamikleri, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, ataerkil kültür ve kadın yöneticilere yönelik önyargıların bu süreci şekillendiren temel faktörler arasında yer aldığı belirtilmektedir (Karakuş, 2021; Alhas, 2020; Alhas, 2021; Akbaş ve Taner, 2017; Yıldız vd., 2016a; Ersoy, 2009; Uyar, 2011; Ak Kurt, 2011). Cam uçuruma zemin hazırlayan unsurlar, daha sistematik bir değerlendirme yapabilmek amacıyla bireysel ve örgütsel-toplumsal boyutlar altında incelenmiştir.

2.1. Bireysel Unsurlar

Cam uçurumun ortaya çıkmasında bireysel faktörler önemli bir yere sahiptir. Literatürde kişilik özellikleri, toplumsal cinsiyet rolleri, öğrenilmiş çaresizlik, kraliçe arı sendromu, çoklu rol üstlenme ve bireysel kariyer tercihleri gibi unsurların kadınların yönetsel pozisyonlara erişimlerini ve bu pozisyonlardaki deneyimlerini etkileyebildiği belirtilmektedir (Örücü vd., 2007; Düzgün ve Hayalioğlu, 2006; Gökaya, 2015; Yılmaz, 2013).

Kişilik özellikleri, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engellerle mücadele etme biçimlerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Özgüven eksikliği, kararsızlık ve kariyer hedeflerinin net olmaması gibi özellikler kadınların yönetsel pozisyonlara yönelmesini zorlaştırabilmektedir (Örücü vd., 2007: 119). Benzer şekilde öğrenilmiş çaresizlik, bireyin geçmiş deneyimlerinden hareketle karşılaştığı sorunları değiştiremeyeceğine inanması ve harekete geçmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006: 405). Ataerkil toplum yapısı içerisinde kadınlara aktarılan toplumsal cinsiyet rolleri, zaman zaman bu algının güçlenmesine neden olabilmektedir. Cam uçurumun bireysel boyutunda öne çıkan unsurlardan biri de kadınların **liderlik** pozisyonları için uygun görülmesine ilişkin algılardır. Etkili bir yöneticinin teknik bilgiye sahip olması, çalışanları yönlendirebilmesi, iletişim ve diplomasi becerilerini kullanabilmesi beklenmektedir (Laios vd., 2003: 152). Ancak literatürde kadınların çoğu zaman işletmelerin başarılı dönemlerinden ziyade kriz ve belirsizlik dönemlerinde yönetim pozisyonları için daha uygun adaylar olarak değerlendirildikleri görülmektedir (Simpson vd., 2002: 2). Bu durum, kadınların olumlu performans dönemlerinde cam tavan engeliyle karşılaşırken, olumsuz performans dönemlerinde cam uçurum olgusuna maruz kalabilmelerine yol açmaktadır. Bireysel faktörler kapsamında değerlendirilen bir diğer unsur liderlik yeteneğine ilişkin algılardır. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları

arasında farklılıklar bulunduğu ve kadınların daha çok iletişim, iş birliği, empati ve destekleyicilik gibi özelliklerle ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Yıldız, 2017:132). Bu nedenle kriz dönemlerinde kadınların uzlaştırıcı ve dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülmekte, bazı durumlarda erkek yöneticilere kıyasla daha başarılı kriz yöneticileri olabilecekleri algısı ortaya çıkabilmektedir (Brenner vd., 1989: 662). **Güven unsuru** da cam uçurumun oluşumunda etkili olabilmektedir. Liderlerin takipçileri tarafından güvenilir bulunması, etkili liderliğin temel koşullarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde çalışanların yöneticilerine duydukları güven daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle bazı araştırmalar, kriz dönemlerinde kadın liderlere duyulan güvenin artabildiğini ve bunun kadınların riskli liderlik pozisyonlarına atanma olasılığını yükseltebildiğini göstermektedir (Chambers, 2011: 7). Dolayısıyla kadınların iletişim becerileri, empati düzeyleri ve uzlaşmacı liderlik özellikleriyle ilişkilendirilmeleri, kriz dönemlerinde liderlik pozisyonları için tercih edilmelerinde etkili olabilmektedir.

2.2. Örgütsel ve Toplumsal Unsurlar

Örgütsel faktörler de cam uçurumun ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bazı işletmelerde hâkim olan yönetim anlayışı ve örgütsel yapı nedeniyle, işletmenin karşılaştığı başarısızlıkların sorumluluğu çoğu zaman kadın yöneticilere yüklenebilmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin başarısızlığın temel nedeni olarak görülmelerine, daha yoğun eleştirilere maruz kalmalarına ve kimi zaman haksız biçimde suçlanmalarına yol açabilmektedir (Majidli ve Budak, 2017: 149). Ayrıca kadın çalışanlar ve yöneticiler, çalışma yaşamında cinsiyetlerinden dolayı asılsız söylentiler, hakaretler, imalar, dışlayıcı davranışlar ve çeşitli yıldırma uygulamalarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunun yanında sahip oldukları yetki ve sorumlulukların sınırlandırılması, karar alma süreçlerinden uzaklaştırılmaları ve daha alt düzey görevlerde kalmaları yönünde baskı görmeleri de karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır (Erdoğan, 2009: 321). Bununla birlikte örgütlerin benimsediği politika ve uygulamalar, kadınların kariyer gelişim süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşe alım ve terfi süreçlerinde liyakatin esas alınması, çalışanlara eşit fırsatlar sunan bir örgüt kültürünün oluşturulması, destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanması ve mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması kadınların yönetsel pozisyonlara erişimini destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt içindeki sosyal ve mesleki ilişki ağlarına katılımlarının teşvik edilmesi de kariyer gelişimlerini güçlendiren önemli uygulamalardan biri olarak değerlendirilmektedir (Erkılınc, 2011: 21; Yılmaz, 2013: 24; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Örgütsel faktörlerin yanı sıra toplumsal unsurlar da cam uçurumun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Kadınların liderlik pozisyonlarına erişiminde karşılaştıkları güçlükler çoğu zaman bireysel yetersizliklerden değil, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve yapısal eşitsizliklerden kaynaklanmaktadır (Dorsey, 2023). Kadınların liderlik, otorite ve karar verme gibi özelliklerle erkeklere kıyasla daha az ilişkilendirilmesi, üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimlerini zorlaştırabilmektedir. Bu durum yalnızca kadınların kariyer gelişimlerini değil, aynı zamanda örgütlerin etkinliğini ve toplumsal kalkınmayı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan gelir ve fırsat eşitsizlikleri, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını sınırlandırmakta ve toplumsal eşitlik hedeflerine ulaşılmasını güçleştirmektedir (Aelenei vd., 2020). Cam uçurum ve cam tavan gibi olguların devamlılığında toplumsal önyargılar, rol model eksikliği ve bilinçli ya da bilinçsiz ayrımcı uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır (Aelenei vd., 2024). Özellikle kadınların annelik rolleriyle ilişkilendirilmesi ve aile sorumluluklarının kariyerlerinin önünde engel oluşturacağı yönündeki önyargılar, liderlik pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştırabilmektedir. Bunun yanında kadınların profesyonel mentorluk ve destek mekanizmalarına erişimlerinin daha sınırlı olması da kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Evli kadınların örgüt içindeki sosyal ve profesyonel ağlardan dışlanmaları ise kariyer fırsatlarına erişimlerini kısıtlayarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına geçişlerini güçleştirebilmektedir (Esposito, 2021).

3. Cam Uçurum Üzerine Yapılan Araştırmalar

Cam uçurum kavramının Ryan ve Haslam tarafından ortaya atılmasının ardından, farklı ülkelerde ve sektörlerde çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kadınların liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde örgütsel performans, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve liderlik algılarının önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, cam uçurum olgusunun yalnızca işletme yönetimiyle sınırlı olmadığı; siyaset, eğitim, güvenlik ve spor gibi farklı alanlarda da gözlemlenebildiği görülmektedir. Bu kapsamda uluslararası ve ulusal literatürde elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

3.1. Uluslararası Literatürde Cam Uçurum Araştırmaları

Cam uçurum olgusuna ilişkin araştırmalar, kadınların liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde örgütsel koşulların ve toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının önemli rol oynadığını göstermektedir. Cam uçurum kavramına ilişkin ilk ampirik çalışma Ryan ve Haslam (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar Londra Borsası'nda işlem gören FTSE 100 şirketlerini inceleyerek, kadın yöneticilerin genellikle şirket performansının düşüş gösterdiği dönemlerde

göreve getirildiklerini ortaya koymuşlardır. Ashby, Ryan ve Haslam (2006), hukuk öğrencileriyle gerçekleştirdikleri araştırmada, düşük riskli davalarda kadın ve erkek adayların benzer düzeyde tercih edildiğini; buna karşın yüksek risk içeren davalarda kadın adayların baş danışman olarak seçilme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kadınların riskli ve başarısızlık olasılığı yüksek görevlerle ilişkilendirilebildiğini göstermektedir. Benzer şekilde Haslam ve Ryan (2008), yönetim öğrencileri, lise öğrencileri ve yöneticiler üzerinde yürüttükleri deneysel çalışmalarda, işletme performansının kötüleştiği durumlarda kadın adayların liderlik pozisyonları için tercih edilme olasılığının arttığını tespit etmiştir. Ryan ve Haslam'ın (2007) sonraki çalışmaları da, güvencesiz ve başarısızlık riski yüksek liderlik pozisyonlarında kadınların tercih edilme olasılığının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu desteklemektedir. Cam uçurumun altında yatan algısal süreçleri inceleyen Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno (2011), başarılı örgütlerde liderlik rolünün geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirildiğini, buna karşılık başarısızlık yaşayan örgütlerde kadınların liderlik için daha uygun görülebildiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, kriz dönemlerinde kadınların lider olarak tercih edilmesinde toplumsal cinsiyet stereotiplerinin etkili olduğunu ve kadınların değişim yaratabilecek liderler olarak algılanabildiğini belirtmektedir.

Cam uçurum olgusunun siyasal alandaki yansımaları da araştırılmıştır. Ryan, Haslam ve Kulich (2010), seçim kazanma ihtimalinin yüksek olduğu güvenli bölgelerde erkek adayların daha fazla tercih edildiğini, buna karşılık seçim başarısının daha düşük görüldüğü riskli bölgelerde kadın adayların tercih edilme olasılığının arttığını belirlemiştir. Bu bulgu, cam uçurumun yalnızca işletmelerde değil, siyasal liderlik süreçlerinde de görülebildiğini göstermektedir. Bruckmüller ve Branscombe (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise cam uçurumun oluşumunda liderlik geçmişi ve toplumsal cinsiyet stereotiplerinin etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, başarılı örgütlerde erkek liderlerin tercih edildiğini, kriz dönemlerinde ise kadın liderlerin daha uygun görüldüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmacılar, cam uçurumun ortaya çıkmasında kadınlara ilişkin olumlu stereotiplerden ziyade liderliğin erkeklerle özdeşleştirilmesine yönelik geleneksel algıların etkili olabileceğini ileri sürmüştür.

Kurumsal düzeyde yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Mulcahy ve Linehan (2014), işletmelerde ciddi performans kayıplarının ardından yönetim kurullarındaki kadın temsiline arttığını belirlemiş ve bu durumu cam uçurum olgusunu destekleyen bulgular arasında değerlendirmiştir. Ryan ve arkadaşları (2016), cam uçurum araştırmalarının ilk on yılını değerlendirdikleri çalışmalarında, cam uçurum olgusunun çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve farklı koşullar altında

ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir. Cam uçurumun kadınların kariyer tercihleri üzerindeki etkisini inceleyen Darouei ve Pluut (2018), kariyer özyeterliliği düşük kadınların riskli liderlik pozisyonlarını kariyer gelişimi açısından bir fırsat olarak değerlendirmeye daha yatkın olduklarını ortaya koymuştur.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, cam uçurum olgusunun farklı sektörlerde de varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Schulz (2024), polis teşkilatlarında görev yapan kadın yöneticilerin çoğu zaman sorunlu ve yüksek risk taşıyan kurumların başına getirildiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde Cao vd. (2024), kadın liderliği ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi cam uçurum perspektifinden inceleyerek, kadınların zorlu örgütsel koşullarda liderlik pozisyonlarına atanma eğilimine dikkat çekmiştir.

3.2. Türkiye’de Cam Uçurum Araştırmaları

Ulusal literatürde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, cam uçurum olgusuna ilişkin bulguların uluslararası araştırmalara kıyasla daha farklı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Yıldız, Sakal ve Alhas (2016b), cam uçurum olgusunun Türk çalışma yaşamında Batı ülkelerinde elde edilen bulgular kadar belirgin olmayabileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Yıldız ve Vural (2019), kötü performans gösteren işletme senaryolarında katılımcıların kadın adayları üst düzey yöneticilik pozisyonları için erkek adaylara kıyasla daha fazla tercih etmediklerini tespit etmişlerdir. Öte yandan Akbaş ve Taner (2017), Türkiye’deki ataerkil toplumsal yapının ve geleneksel cinsiyet rollerinin kadınların yönetsel pozisyonlara erişimini zorlaştırdığını, bunun da cam uçurum benzeri uygulamaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabildiğini belirtmiştir. Alhas (2020a), cam uçurum ile mobbing arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada, kadın yöneticilerin her iki olguyu da başlangıç aşamasında fark etmekte güçlük yaşayabileceklerini ifade etmiştir. Ece (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise gençlerin üst düzey yöneticilik pozisyonları için kadın adayları erkek adaylara göre daha fazla tercih etme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Alhas (2020b) ise cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör kavramlarını birlikte ele aldığı çalışmada, erkeklerin kariyer ilerleme fırsatlarını artırmak amacıyla kadınların yoğun olarak bulunduğu meslek alanlarına yönelme eğilimi gösterebildiklerini ortaya koymuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de cam uçurum olgusuna ilişkin araştırmaların sayısının sınırlı olduğu ve elde edilen bulguların tam anlamıyla tutarlılık göstermediği söylenebilir. Bununla birlikte çalışmalar, kadınların yönetsel pozisyonlara erişim ve bu pozisyonlarda görev alma süreçlerinin toplumsal cinsiyet normları, kültürel değerler ve örgütsel uygulamalardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, cam uçurum olgusunun

Türkiye’de daha kapsamlı ve farklı sektörleri kapsayan araştırmalarla incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç

Kadınların çalışma yaşamında ve özellikle yönetim kademelerinde daha görünür hâle gelmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimindeki artış, çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Nitekim kadınlar, yalnızca yönetim kademelerine yükselme sürecinde değil, bu pozisyonlarda görev aldıkları koşullar bakımından da erkeklerden farklı deneyimlerle karşılaşabilmektedir. Bu açıdan cam uçurum kavramı, kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları daha örtük ve karmaşık engelleri açıklayan önemli yaklaşımlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Cam uçurumun kadın yöneticiler üzerinde kariyer belirsizliği, yoğun performans baskısı, tükenmişlik ve liderlik yeterliliklerinin sürekli sorgulanması gibi sonuçlar doğurabildiği görülmektedir.

Literatürde cam uçurum, kadınların özellikle örgütsel performansın düştüğü, belirsizliğin arttığı ve başarısızlık riskinin yükseldiği dönemlerde liderlik pozisyonlarına atanma eğilimini ifade etmektedir. Bu durum, kadınların yönetim kademelerine ulaşmalarının her zaman eşit fırsatların bir göstergesi olmadığını, bazı durumlarda ise riskli ve kırılgan pozisyonlara yönlendirildiklerini ortaya koymaktadır. Böylece kadınlar bir yandan üst düzey yönetim deneyimi ve liderlik fırsatı elde ederken, diğer yandan başarısızlık olasılığının yüksek olduğu koşullarda görev yapmaları nedeniyle daha yoğun eleştiri ve sorumlulukla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Cam uçurumun ortaya çıkışı yalnızca örgütlerin performans düzeyiyle açıklanabilecek bir olgu değildir. Araştırmalar, liderliğe ilişkin geleneksel rol beklentilerinin, örgüt kültürünün, kurumsal uygulamaların ve cinsiyetlendirilmiş liderlik algılarının bu sürecin şekillenmesinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Özellikle kadınların iletişim becerileri, uzlaşmacı yaklaşımları ve kriz dönemlerinde sergileyebilecekleri yönetsel yeterlilikler nedeniyle zor zamanlarda daha uygun liderler olarak değerlendirilmeleri, onların riskli pozisyonlara atanmasını kolaylaştırabilmektedir. Ancak başarısızlık durumunda sorumluluğun kadın yöneticilere yüklenmesi ve liderlik yeterliliklerinin daha sık sorgulanması, çalışma yaşamında varlığını sürdüren örtük ayrımcılık mekanizmalarına işaret etmektedir. Cam uçurum, cam tavan, cam labirent ve kraliçe arı gibi kavramlarla birlikte değerlendirildiğinde çalışma yaşamındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin farklı boyutlarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde labirent yaklaşımı kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları çok

boyutlu güçlükleri açıklarken, kraliçe arı olgusu erkek egemen örgütlerde kadınlar arası ilişkilerin nasıl şekillenebildiğini ortaya koymaktadır. Bu kavramların tümü, çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin farklı boyutlarını görünür kılmakta ve kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların yalnızca bireysel tercihlerle açıklanamayacağını göstermektedir.

Ulusal ve uluslararası literatür birlikte değerlendirildiğinde, cam uçurumun farklı kültürlerde ve sektörlerde değişen düzeylerde ortaya çıkmasına rağmen benzer dinamiklerle şekillendiği görülmektedir. Kadın liderlerin özellikle kriz, dönüşüm ve belirsizlik dönemlerinde liderlik pozisyonlarına atanma olasılıklarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte bu durumun ortaya çıkışında örgütsel yapıların özellikleri, yönetim anlayışları, kurumsal karar alma süreçleri ve liderliğe ilişkin yerleşik kabuller önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla cam uçurum, yalnızca bireysel kariyer tercihleriyle açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur.

Sonuç olarak cam uçurum, kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları sorunların yalnızca üst kademelere erişimle sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Kadınların liderlik görevlerine hangi koşullarda getirildikleri, bu görevlerde ne tür beklentilerle karşılaştıkları ve performanslarının nasıl değerlendirildiği de en az temsil oranları kadar önem taşımaktadır. Çalışma yaşamında gerçek anlamda fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi için kadınların yalnızca yönetim pozisyonlarında yer almaları değil, aynı zamanda bu pozisyonlarda adil, destekleyici ve sürdürülebilir koşullar altında görev yapabilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda liyakat temelli atama süreçlerinin güçlendirilmesi, kapsayıcı örgüt kültürlerinin geliştirilmesi, liderliğe ilişkin önyargılı yaklaşımların azaltılması ve kurumsal destek mekanizmalarının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Böylece kadınların liderlik pozisyonlarında yalnızca temsil edilmeleri değil, aynı zamanda başarılı olabilecekleri eşit ve sürdürülebilir çalışma koşullarına sahip olmaları da mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Aelenci, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V. ve Kulich, C. (2024). The Political Glass Cliff: When Ethnic, Racial And Immigration Minority Participants Choose Minority Candidates For Hard-To-Win Seats. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 34(6), e70014. <https://doi.org/10.1002/casp.70014>
- Aelenci, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V., ve Kulich, C. (2020). The Political Glass Cliff: When Left-Wing Orientation Leads To Minority Candidate Choices For Hard-To-Win Seats. *European Review of Applied Psychology*, 70(3), 100514. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100514>
- Ak Kurt, D. (2011). Glass Cliff In Relationship to Hostile and Benevolent Sexism (Master's thesis, Middle East Technical University). Middle East Technical University.
- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Alhas, F. (2016). Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kars, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alhas, F. (2020a). Cam Uçurum mu? Mobbing mi? Bilinmeyene Yolculuk. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 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. (2021). Gizemli Bir Yükseliş: Cam Uçurum. *Atatürk Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 64-74. <https://doi.org/10.51621/atakad.881088>
- Arslan, S. (2016). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashby, J. S., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2006). Legal Work and The Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. *Wm. & Mary J. Women & L.*, 13, 775.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. Academic Press, Newyork.
- 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 Leaders in Crisis Contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49 (3), 433-451.
- Cao D, Tahir SH, Rizvi SMR, Khan KB (2024) Exploring The Influence of Women's Leadership and Corporate Governance On Operational Liquidity: The Glass Cliff Effect. *PLoS ONE*, 19(5): e0302210. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302210>
- Chambers, K. (2011). The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust (Doctoral dissertation, Carleton University). Carleton University.
- Cognard-Black, A. J. (2012). Riding The Glass Escalator to the Principals Office. *Teorija in praksa*, 49(6), 879-900.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Darouei, M. ve Pluut, H. (2018). The Paradox of Being on the Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?. *Career Development International*, 23 (4), 397-426.
- Derks, B., Van Laar, C. ve Ellemers, N. (2016). The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.
- Derks, B. (2017). Queen Bee Syndrome. In S. G. Rogelberg (Ed.), *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). SAGE.
- Dorsey, K. D. (2023), “From Glass Ceilings to Glass Cliffs: A Guide to Jumping, Not Falling”, *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-5.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi, İstanbul.*
- Dulin, A.M. (2007). “A Lesson on Social Role Theory: An Example of Human Behavior in the Social Environment Theory” , *Advances in Social Work*, Vol. 8, No.1, 104-112.
- Düzgün, Şükrü ve Halil Hayalioğlu (2006), “Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişken Açısından İncelenmesi”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13: 404-413.
- Dzanic, L. (2009). *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina* (Diploma thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics). University of Ljubljana.
- Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.

- Eagly, A. H., ve Wood, W. (2002). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.699>
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press
- Ece, S. (2020). An Empirical Research on the Possibilities of Young People to Make Decision Supporting the Glass Cliff Phenomenon. *Journal of Human Sciences*, 17 (1), 304-314.
- Erdogan, G. (2009). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *TBB Dergisi*, (83), 318-352.
- Erkılınç, N. (2011). *The Role of Breaking the Glass Ceiling Strategies On Women's Career Advancement* (Master's thesis, Marmara University). Marmara University.
- Ersoy, Ersan (2009), "Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği: Malatya Örneği", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2): 209-230.
- Esposito, S. E. (2021). Glass Cliffs At Middle Management Levels: An Experimental Study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 838–858. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2020-0303>
- Gökkaya, V. B. (2015). Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik. *Electronic Turkish Studies*, 10(14).
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gupta, S. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. *International journal of management studies*, 3(5), 83-93.
- Güvendi, N. E. (2023). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Bağlamında Türk Kültüründe Kadın: Kuramsal Bir Tartışma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27(3), 551-564.
- Haslam, S. A. ve Ryan, M. K. (2008). The Road to The 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.
- İpçioğlu, İ. ve Taşdemir, A. (2024). Cam Uçurumu Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 171-182, <https://doi.org/10.33712/mana.1445171>
- Judge, E. (2003, November 8). *Women On Board: Help or Hindrance?* The Times. Retrieved June 1, 2026, from <https://www.thetimes.co.uk>
- Karakılıç, M., Alay, S., Koçak, S. (2008). "Kadın ve Yönetici: Aday Yöneticiler Yönetimsel Becerilerde Cinsiyete Özgü Kalıplara Sahip midirler?", *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (4), 220-237.

- Karakuş, E. (2021). Türkiye’de İş Hayatında Yönetimde Kadın Olmak: Cam Tavan ve Cam Uçurum Kavramları Üzerine Nitel Bir Araştırma [Being a woman in management in business life in Turkey: A qualitative study on the concepts of glass ceiling and glass cliff]. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 4(2), 244–264. <https://doi.org/10.33708/ktc.998183>
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28 (4): 1-20.
- Keskin, F. ve Uluşan, A. (2016). Kadının Toplumsal İnşasına Yönelik Kuramsal Yaklaşımlara Dair Bir Değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (26), 47-68.
- Laios, A., Theodorakis, N. ve Gargalianos, D. (2003). Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, *International Sport Journal*, 7 (1), 150-154.
- Majidli, F. ve Budak, G. (2017). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisâdi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 129-161.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More ‘Best Enemies’ for Women in Management? *British Journal of Management*, 19, 75–84. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- Mondal, J. (2016). Inequalities At Workplace: The Glass Ceiling Phenomenon on the Present Scenario And Factors Intrinsic. *Journal of management and technology*, (6), 36-43.
- Mulcahy, M. ve Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of The Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25 (3), 425-438.
- Öğüt, Adem (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 56-78.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2): 117-135
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence That Women Are Overrepresented In Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007), “The Glass Cliff: Exploring The Dynamic Surrounding The Appointment of Women to Precarious Leadership Positions”, *Academy of Management Review*, 32(2): 549-572.

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Postmes T. (2007), “Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women’s Leadership Positions”, *Journal of Organizational Change Management*, 20(2): 182-197
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Kulich, C.,Trojanowski, G. ve Atkins,C., (2010a). “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):484-497.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Kulich, C. (2010b). 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.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. ve Peters, K. (2016). Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing A Decade of Evidence, Explanations, and Impact. *The Leadership Quarterly*, (27), 446-455.
- Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women 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., Mueller, R., Lituchy, T. ve Liu, J. (1996). Think Manager–Think Male: A Global Phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41.
- Schulz, D. M. (2024) When Will Women Chiefs Break the Brass Ceiling Without Falling Off the Glass Cliff? *A Journal of Policy and Practice*, Volume 18, 2024, paae039, <https://doi.org/10.1093/police/paae039>
- Simpson, P., French, R. ve Harvey, C.E. (2002). Leadership and Negative Capability, *Human Relations*, 55 (10), 1209-1226.
- Staines, G., Tavris, C. ve Jayaratne, T. E. (1973). The Queen Bee Syndrome. In C. Safilios-Rothschild (Ed.), *Toward a Sociology of Women*. Lexington Books.
- 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 (Master’s thesis, Middle East Technical University). Middle East Technical University.
- Vongas, J. G., (2009). “Glass Cliff, Empathy, and Biology:A Functional Magnetic Resonance Imaging Study in Leadership”. *Academy of Management*, 1(1): 1-6.

- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages For Men in the 'Female Professions'. *Social Problems*, (39), 253-267.
- Wood, W., Eagly, A. H. (1999). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423.
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., ve Yıldız, H. (2016a). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavamı Ne Zaman Aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yıldız, S., Sakal, Ö., ve Alhas, F. (2016b). Cam Tavandan Cam Uçurum'a: Kriz Düşün Kadın Düşün. İçinde 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Türkiye, 509-519.
- Yıldız, S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Davranışlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 121-138.
- Yıldız, S. ve Vural, M. F. (2019). A Cultural Perspective of the Glass Cliff Phenomenon. *Ege Akademik Bakış*, 19 (3), 309-321.

