

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK, CİNSİYET VE ETNİK KÖKEN BAĞLAMINDA
KADIN YÖNETİCİLERİN 'CAM UÇURUM' A BAKIŞ AÇILARININ
İNCELENMESİ: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHU TAŞDEMİR

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2024

10670976

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK, CİNSİYET VE ETNİK KÖKEN BAĞLAMINDA
KADIN YÖNETİCİLERİN 'CAM UÇURUM' A BAKIŞ AÇILARININ
İNCELENMESİ: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHU TAŞDEMİR

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2024

10670976

BEYAN

“Liderlik, Cinsiyet ve Etnik Köken Bağlamında Kadın Yöneticilerin ‘Cam Uçurum’ a Bakış Açılarının İncelenmesi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığımı, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR	<input type="checkbox"/>	DESTEK ALINMAMIŞTIR	<input checked="" type="checkbox"/>
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü	Proje Numarası		
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:			

Ahu TAŞDEMİR

.....

Tarih

.....

İmza

.....

ÖN SÖZ

Hem yönetim hem de sosyoloji alanında kadınlara yönelik ayrımcılık ile ilgili çok fazla araştırma yapılmıştır. 2005 yılından bu yana iş yaşamında kadınlara ve etnik kökeni farklı bireylere yapılan ayrımcılık türlerinden ‘Cam Uçurum’ a ilişkin yurt dışındaki nitel araştırmaların sayısı ülkemize kıyasla daha fazladır. Bu sebeple ‘Cam Uçurum’ kavramının nitel yöntemler kullanılarak araştırılarak bu yönüyle ülkemizdeki yönetim literatürü’ ne katkı sağlaması planlanmıştır. Liderlik, cinsiyet ve etnik köken bağlamında ‘Cam Uçurum’ a bakış açısının tematik analizi yapılarak derinlemesine araştırılan tez çalışmamın yönetim literatürü’ ne katkı sağlaması beni onure edecektir.

Bu tez çalışmasının yazılmasında çalışmamı sahiplenerek takip eden danışmanım Sayın Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU’ na değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca üzerimde emeği olan, beni yetiştiren ve eğitimime katkı sağlayan tüm hocalarıma da teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Katılımlarıyla ve fikirleriyle çalışmamın şekillenmesine katkı sağlayan kadın yöneticilere de teşekkürlerimi sunarım.

Benden manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hayattaki en değerli varlığım annem Firdes ÖZDEMİR’ e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Vermiş olduğu manevi destekleri ve cesaretlendirmeleri ile yüksek lisansa yıllar sonra yeniden başlamama neden olan ve şu anda hayatta olmayan babam Seyfettin ÖZDEMİR ve kardeşim Hasan ÖZDEMİR’ e sonsuz özlemle şükranlarımı sunuyorum. Bu zorlu süreçte bana desteğini sunan eşim Erkan TAŞDEMİR’ e ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak ulaşım ve kampüs imkanları, eğitim kalitesi ve sıcak bir okul ortamı olan ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin bugünlere gelmesinde emeği olan her bireye ayrı ayrı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ahu TAŞDEMİR

2024

ÖZET

LİDERLİK, CİNSİYET VE ETNİK KÖKEN BAĞLAMINDA KADIN YÖNETİCİLERİN 'CAM UÇURUM' A BAKIŞ AÇILARININ İNCELENMESİ: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın temel amacı Mobilya Sektöründeki kadın yöneticilerin cam uçurum kavramına bakış açılarını incelemektir. Araştırma Bursa ili İnegöl ilçesindeki mobilya üretim fabrikalarında görev yapmakta olan 15 orta düzey kadın yöneticiye yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile uygulanmıştır. Araştırmada Ryan ve Haslam tarafından 2005 yılında geliştirilmiş olan Senaryo tabanlı deneysel çalışmadan faydalanılmıştır. Katılımcıların liderlik tercihleri, cinsiyet ve etnik köken bağlamında cam uçurum algısı ile cam uçurum pozisyonlarının neden ve sonuçlarına bakış açıları araştırılmıştır. Cam uçurum algısının liderlik bağlamında araştırılması sonucunda kişiler arası ilişkiler ve çalışan refahına duyarlılık ile motivasyonun önemine vurgu yapılarak kriz döneminde kadın liderlik özelliklerine sahip liderler ile çalışılmak istendiği bulgularına ulaşılmış; açıkça olmasa da liderlik bağlamında cam uçurum desteklenmiştir. Cam uçurum algısının cinsiyet ve etnik köken bağlamında araştırılması sonucunda 'Uygunluk', 'Liderlik' ve 'Güven' boyutlarında adayların eğitim, deneyim ve yetenekleri doğrultusunda cinsiyet ve etnik köken ayrımı gözetilmeksizin tercih edildiği sonucuna ulaşılmış ve cam uçurum desteklenmemiştir. Katılımcıların cam uçurum pozisyonlarını deneyim ve yeteneklerine güvenmeleri, kariyer fırsatı olarak görmeleri ve riskli de olsa yöneticilik pozisyonun iş tatminlerini arttıracak olması sebepleriyle kabul ettikleri tespit edilmiştir. Riskli yöneticilik pozisyonunu kabul eden katılımcıların psikolojik sağlamlıkları zarar görse veya iş yaşamı ve özel hayat dengesi bozulsa bile yöneticilik pozisyonunda kalmaya kararlı bir duruş sergiledikleri, krizle başa çıkma sürecinde ise özgüvenlerinin yüksek olması, kararlı olmaları, şirketlerine olan bağlılıkları ve sorumluluk almayı önemsemeleri nedenleriyle işten ayrılmayacakları; cam uçurumdan yuvarlanmayacakları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cam Uçurum, Cinsiyet, Kriz, Liderlik.

ABSTRACT

EXAMINING THE PERSPECTIVES OF WOMEN MANAGERS ON THE 'GLASS CLIFF' IN THE CONTEXT OF LEADERSHIP, GENDER AND ETHNICITY: A STUDY IN THE FURNITURE INDUSTRY

The main purpose of the research is to examine the perspectives of women managers in the furniture sector on the glass gap concept. The research was applied to 15 mid-level female managers working in furniture production factories in İnegöl district of Bursa province through a semi-structured interview form. In the research, the scenario-based experimental study developed by Ryan and Haslam in 2005 was utilised. Participants' leadership preferences, perception of glass cliff in the context of gender and ethnicity, and their perspectives on the causes and consequences of glass cliff positions were investigated. As a result of investigating the perception of the glass cliff in the context of leadership, the importance of interpersonal relationships, sensitivity to employee welfare and motivation was emphasised and it was found that it was desired to work with leaders with female leadership qualities during the crisis period; although not explicitly, the glass cliff was supported in the context of leadership. As a result of investigating the perception of glass cliff in the context of gender and ethnicity, it was concluded that in the dimensions of 'Suitability', 'Leadership' and 'Trust', candidates are preferred regardless of gender and ethnicity in line with their education, experience and skills, and glass cliff was not supported. It was determined that the participants accepted the glass cliff positions because they trusted their experience and abilities, saw it as a career opportunity and that the managerial position, albeit risky, would increase their job satisfaction. It was concluded that the participants who accepted the risky managerial position were determined to remain in the managerial position even if their psychological resilience was damaged or the balance between work and private life was disrupted, and that they would not quit their jobs in the process of coping with the crisis because of their high self-confidence, determination, commitment to their companies and care about taking responsibility; they would not roll off the glass cliff.

Keywords: Glass Cliff, Gender, Crisis, Leadership.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. AYRIMCILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ.....	2
2.1. Ayrımcılığın Tanımı ve Örnekleri.....	2
2.1.1. Stereotipler, Önyargılar ve Ayrımcı Davranışlar Arasındaki İlişki.....	3
2.1.2. Ayrımcılığın Temel İlkeleri Eşitlik, Adalet, İnsan Hakları.....	4
2.2. Ayrımcılık Türleri.....	6
2.2.1. Irk ve Etnisite Ayrımcılığı.....	6
2.2.2. Din Ayrımcılığı.....	7
2.2.3. Engellilik Ayrımcılığı.....	8
2.2.4. Yaş Ayrımcılığı.....	10
2.2.5. Kadınların Aile Durumu Ayrımcılığı.....	11
2.2.6. Cinsiyet Ayrımcılığı.....	12
2.2.6.1. Cinsiyet ve Cinsel Kimlik.....	12
2.2.6.2. Toplumsal Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği.....	12
2.2.6.3. Toplumsal Cinsiyet ve Kadın.....	13
2.2.6.4. Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Kadın.....	14

2.2.6.5.	Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Ataerkil Kültür	15
3.	YÖNETİM, LİDERLİK VE KADIN	18
3.1.	Yönetim, Otorite ve Güç.....	18
3.2.	Yönetim ve Kadın.....	20
3.3.	Liderlik.....	21
3.3.1.	Liderlik Yaklaşımları	22
3.3.1.1.	Özellikler Kuramı	23
3.3.1.2.	Davranışsal Liderlik Kuramı.....	23
3.3.1.3.	Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Kuramı	24
3.3.2.	Liderlik Türleri	24
3.3.2.1.	Etkileşimci/Transaksiyonel Liderlik	24
3.3.2.2.	Dönüşümcü/Dönüştürücü Liderlik.....	25
3.3.2.3.	Karizmatik Liderlik.....	25
3.3.2.4.	Vizyoner/Stratejik Liderlik.....	25
3.3.2.5.	Hizmetkar Liderlik	26
3.3.2.6.	Çevik Liderlik.....	26
3.3.2.7.	İletişim/İlişki Odaklı Liderlik	26
3.3.2.8.	Katılımcı (Demokratik) Liderlik	26
3.3.2.9.	Otokratik Liderlik	27
3.3.2.10.	Etik Liderlik	27
3.4.	Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişkiler.....	27
3.5.	Liderlik, Değişim ve Kriz Yönetimi.....	28
3.6.	Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet.....	30
3.7.	Kadın ve Erkek Liderlik Özellikleri.....	31

3.8. Kadın Liderlerin Yaşadığı Zorluklar.....	33
3.8.1. Cinsiyet Temelli Önyargılar.....	33
3.8.2. Ev-Aile-İş Dengesi	33
3.8.3. Cam Tavan	34
3.8.4. Çifte Standartlar	34
4. İŞ YAŞAMINDA KADINLARA YÖNELİK KARIYER ENGELLERİ VE CAM UÇURUM.....	35
4.1. İş Yaşamında Kadınlara Yönelik Kariyer Engelleri	35
4.1.1. Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör.....	36
4.1.2. Çifte Açmaz (Engel).....	36
4.1.3. Göstermelik Terfi (Tokenizm)	37
4.1.4. Yapışkan Zemin	37
4.1.5. Cam Labirent	38
4.1.6. Cam Tavan	38
4.2. Cam Uçurum	39
4.2.1. Cam Uçurumun Önemi	41
4.2.2. Cam Uçurumun Boyutları	46
4.2.2.1. Liderlik.....	46
4.2.2.2. Yetenek/Uygunluk.....	47
4.2.2.3. Güven	48
4.3. Cam Uçuruma Neden Olan Faktörler	48
4.3.1. Cinsiyetçilik	48
4.3.2. Cinsiyet Kalıp Yargıları	49
4.3.3. Alternatif Fırsatların Yokluğu.....	49
4.3.4. Örgütsel Faktörler	49

4.3.5. Stratejik Karar Verme İhtiyacı	50
4.4. Türkiye’ de Cam Uçurum Olgusu İle İlgili Gerçekleştirilen Çalışmalar	50
4.5. Yurt Dışında Cam Uçurum Olgusu İle İlgili Gerçekleştirilen Çalışmalar	54
5. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ	67
5.1. Araştırmanın Amacı	67
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	68
5.3. Araştırmanın Özgün Değeri ve Katkısı	70
6. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	71
6.1. Demografik Bilgiler.....	71
6.2. Kadın Yöneticilerin Liderlik Bağlamında Cam Uçurum Pozisyonu Atamalarına Bakış Açıları Bulguları.....	72
6.3. Kadın Yöneticilerin Cinsiyet ve Etnik Köken Bağlamında Cam Uçurum Pozisyonu Atamalarına Bakış Açıları Bulguları.....	82
6.4. Kadın Yöneticilerin Toplumsal ve İş Yaşamındaki Cinsiyet Eşitsizliğine Bakış Açıları Bulguları	91
6.5. Kadın Yöneticilerin İş Yaşamında Cam Uçurum Kavramı ve Cam Uçurum Pozisyonlarına Kadınların Atanmalarının Altında Yatan Nedenlere Bakış Açıları Bulguları.....	98
6.6. Atanan Açısından Kadın Yöneticilerin Cam Uçurum Pozisyonuna Bakış Açıları Bulguları.....	100
7. SONUÇ.....	109
7.1. Sonuç	109
7.2. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler	111
KAYNAKÇA	113
EKLER.....	128

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 4. 1. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engeline Neden Olan Faktörler	38
Tablo 4. 2. Cinsiyete Göre ve Cinsiyet Ayırımı Gözetilmeyen Liderlik Özellikleri.....	46
Tablo 6. 1. Sosyo Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 6. 2. Kriz Dışı Dönem Liderlik Tercihi Tablosu	72
Tablo 6. 3. Kriz Dışındaki Dönemde Çalışılmak İstenen Lider Tipi Frekans Tablosu	73
Tablo 6. 4. Etkileşimci-Transaksiyonel Liderlik Ana Temaları	74
Tablo 6. 5. Vizyoner-Stratejik Liderlik Ana Temaları	75
Tablo 6. 6. Kriz Dönemi Liderlik Tercihi Tablosu.....	76
Tablo 6. 7. Kriz Döneminde Çalışılmak İstenilen Lider Tipi Frekans Tablosu	77
Tablo 6. 8. Dönüşümcü-Dönüştürücü Liderlik Ana Temaları.....	78
Tablo 6. 9. Vizyoner-Stratejik Liderlik Ana Temaları	79
Tablo 6. 10. Çevik Liderlik Ana Temaları	80
Tablo 6. 11. Yönetici Adayı Tercih Tablosu	83
Tablo 6. 12. Tercih Edilen Yönetici Adayı Frekans Tablosu	84
Tablo 6. 13. Kadın Aday-1 Tercih Ana Temaları.....	84
Tablo 6. 14. Kadın Aday-1 Uygunluk Ana Temaları	86
Tablo 6. 15. Kadın Aday-1 Liderlik Ana Temaları	87
Tablo 6. 16. Kadın Aday-1 Güven Ana Temaları	88
Tablo 6. 17. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Bakış Açısı Frekans Tablosu.....	91
Tablo 6. 18. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Toplumsal Cinsiyet Klişeleri Ana Temaları	92
Tablo 6. 19. İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliğine Bakış Açısı Frekans Tablosu.....	94
Tablo 6. 20. İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği Türleri Ana Temaları	95

Tablo 6. 21. Cam Uçurum Kavramına Bakış Açısı Frekans Tablosu	98
Tablo 6. 22. Cam Uçurum Atamalarına Neden Olan Faktörler Ana Temaları	98
Tablo 6. 23. Cam Uçurum Pozisyonuna Atanma Frekans Tablosu.....	101
Tablo 6. 24. Cam Uçurum Pozisyonunu Kabul Etme Ana Temaları	101
Tablo 6. 25. Cam Uçurum Pozisyonunda Psikolojik Sağlamlık Frekans Tablosu.....	104
Tablo 6. 26. Kriz Durumunda İş Yaşamı ve Özel Hayat Dengesi Frekans Tablosu	105
Tablo 6. 27. Cam Uçurum Pozisyonunda İşten Ayrılma Niyeti Frekans Tablosu	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 4. 1. Cam Uçurum (Olumlu Performans Dönemi).....	42
Şekil 4. 2. Cam Uçurum (Olumsuz Performans Dönemi)	43
Şekil 4. 3.Cinsiyet-Stres-Kimiksizleştirme Modeli	45
Şekil 4. 4. Cam Uçurumun Boyutları.....	46

1. GİRİŞ

Ayrımcılık kavramı, birey veya gruplara belirli özelliklerinden dolayı haksız muamelede bulunulması olarak tanımlanır ve iş yaşamında ve sosyal hayatta sıkça rastlanır. Ayrımcılığın sebepleri arasında sosyal veya ekonomik durum, ideoloji ve korku gibi faktörler yer alır ve bu durum, ayrımcılığa maruz kalan bireylerin haklarına zarar verir ve eşitsizlik yaratır. Sanayi Devrimi sonrasında iş yaşamına daha fazla dahil olan kadınlar cam asansör, göstermelik terfi, çifte açmaz, cam tavan vb. çeşitli kariyer engelleri ile karşılaşmaktadırlar. Kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerinin artması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Kadın yöneticilerin liderlikteki rollerinin artırılması, sadece toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda iş dünyasında çeşitliliğin ve değişimin artmasına da katkıda bulunacaktır. Cam tavan engelini aşan kadın yöneticilerin "cam uçurum" ile karşılaşmaları, iş dünyasında yaygın bir olgudur. Cam uçurum kriz dışındaki dönemlerde yöneticilik pozisyonuna getirilmesi düşünülmeyen kadınların genellikle kriz dönemlerinde başarı şansı düşük olan riskli liderlik pozisyonlarına getirilerek başarısızlığın kadın yöneticilere yüklenmesi ve bunun sonucunda strese giren kadın yöneticilerin örgütsel anlamda kimliksizleşerek örgütten ayrılması durumunu ifade eder. Cam tavan engelini aşan kadın yöneticilerin karşılaştıkları hileli bir kariyer tuzağı olan "cam uçurum" kavramı Ryan ve Haslam tarafından 2005 yılında ortaya atılmış ve 2005 yılından bu yana literatürde ve iş dünyasında önemli bir araştırma alanı olmuştur. Bu çalışmada, ayrımcılık, yönetim, liderlik, iş yaşamında kadınlara yönelik kariyer engelleri ve cam uçurum kavramlarının literatürde mevcut olan çalışmalarından yararlanılarak, cam tavanı aşan kadın liderlerin iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar ile liderlik, cinsiyet ve etnik köken bağlamında "cam uçurum" a ve cam uçuruma neden olan faktörlere bakış açılarının ayrıntılı bir biçimde incelenmesi; hem karar alıcı hem de atanan açısından çift yönlü bir bakış açısı getirilerek kadınların bu riskli yöneticilik pozisyonlarını kabul edip etmeyecekleri, kabul etmelerinin nedenleri ve kadın yöneticiler için cam uçurum pozisyonunun sonuçlarının araştırılması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında, mobilya sektöründe çalışan orta düzey kadın yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve bu mülakatlardan elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının, kadın liderlerin iş yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık, kariyer engelleri ve hileli terfi tuzaklarının anlaşılmasına, kadın yöneticilerin hem karar alıcı hem de atanan açısından çift yönlü olarak cam uçurum pozisyonuna ilişkin görüşlerinin araştırılması yönüyle Türkiye' deki literatür' e katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. AYRIMCILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ

Günümüzde ayrımcılık uygulamalarına sosyal hayatta ve iş yaşamında sıkça rastlanılmaktadır. Ayrımcılık kavramı en basit haliyle birey ya da gruplara bazı özelliklerinden dolayı haksız muamelelerde bulunulmasıdır. Birey ya da gruplar ırk ve etnik kökenleri, yaşları, dinleri, engellilik durumları, sosyal statüleri, cinsiyetleri vb. özelliklerinden dolayı dışlanabilmekte veya eşit olmayan ve haksız muamelelere maruz kalabilmektedir. Bu bölümde, ayrımcılık kavramı birçok yönüyle ele alınarak, tanımı, farklı türleri ve iş hayatındaki ayrımcılık uygulamaları ve ayrımcılığın önlenmesi adına gerçekleştirilen bazı yasal ve sosyal düzenlemelerden bahsedilecektir.

2.1. Ayrımcılığın Tanımı ve Örnekleri

Ayrımcılık bir kişi veya grubun diğerlerine göre daha aşağıda görülmesi ya da bazı ayrıcalık ve haklardan yoksun bırakılmasıdır. En basit anlamda ‘adil olmayan davranışlar’ şeklinde ifade edilen ayrımcılık kavramı kültürel bir durum olup; gruplar arasındaki ilişkiler ve kişilerin diğerleri hakkındaki düşünceleri toplumsal açıdan üretilmiş olan stereotiplerden etkilenmektedir (Marshall, 2005: 50-51). Ayrımcılık, olumsuz ön yargının bir sonucudur ve bir grup yada grup üyelerine karşı olumsuz ön yargı ve tutumlar nedeniyle ortaya çıkan haksız ve olumsuz davranışlardır (Erdoğan ve Vatandaş, 2020: 479). Ayrımcılığın sebepleri arasında sosyal ya da ekonomik durum, ideoloji, korku gibi faktörler yer almakla birlikte ayrımcılık yapılan kişi veya grupların haklarına zarar verir ve eşitsizlik yerleşik bir hal alır.

Ayrımcılığın önlenmesi adına İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi gibi uluslararası yasal kaynaklar çıkartılarak bu kaynaklarda ayrımcılık doğrudan yasaklanmıştır. Ayrımcılıkla mücadele için ülkemizde de Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu kurulmuş; insan haklarının korunması, eşit muamele, hukuken tanınmış olan hakların güvence altına alınması, ayrımcılık ile işkence ve kötü muamelenin önlenmesi adına 6701 no’ lu ‘Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu’ çıkartılmıştır. Kanunda doğrudan ayrımcılık;

‘Bir gerçek veya tüzel kişinin, hukuken tanınmış hak ve hürriyetlerden karşılaştırılabilir durumdakilere kıyasla eşit şekilde yararlanmasını bu Kanunda sayılan ayrımcılık temellerine dayanılarak engelleyen veya zorlaştıran her türlü farklı muameleyi’ dolaylı ayrımcılık ise;

‘Bir gerçek veya tüzel kişinin, görünüşte ayrımcı olmayan her türlü eylem, işlem ve uygulamalar sonucunda, bu Kanunda sayılan ayrımcılık temelleriyle bağlantılı olarak, hukuken

tanınmış hak ve hürriyetlerden yararlanma bakımından nesnel olarak haklılaştırılmayan dezavantajlı bir konuma sokulmasını, ifade eder' şeklinde tanımlanmaktadır (1.5.6701.pdf (mevzuat.gov.tr)).

Uluslararası ve ülkelerin iç hukuklarında hakim olan yaklaşım şeklinde eşitlik anlayışını asgari düzeyde 'yasaların önünde eşitlik, yasaların eşit koruması' şeklinde yansıtmakta olup gerçek eşitliğin tesis edilmesi ve mevcut eşitsizliklerin yok edilmesi adına yetersizdir ve farklı özelliklere sahip kişilerin toplumun baskın gruplarına uyarlanarak konulmuş kurallara, oluşturulmuş yapılara uymaya zorlanmasına yol açmaktadır şöyleki; görme engelli bir öğrencinin yükseköğretime kabul edilmesi şekli eşitliği yansıtırken eğitim materyallerine diğer öğrenciler gibi erişememesi veya erişme yükünün görme engelli öğrenciye yüklenmesi durumunda burada eğitimde fırsat eşitliğinden söz edilemez (Gül ve Karan, 2011: 6).

2.1.1. Stereotipler, Önyargılar ve Ayrımcı Davranışlar Arasındaki İlişki

Önyargı gerçeklik karşısında test edilmemiş, kişinin kendi tutum ve duygularına bağlı olarak kalıplaşmış (stereotipleşmiş) inançlarla karakterize edilmiş olan bir kişi, bir grup veya grup üyelerine veya herhangi bir şey aleyhine veya lehine daha öncesinde oluşturulmuş olan olumlu ya da olumsuz bir fikir veya yanlılıktır (Marshall, 2005: 559). Ön yargı çok fazla bilgi sahibi olunmayan bir konu ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz takınılan tutumlardır (Erdoğan ve Vatandaş, 2020: 476). Tutum; kişi, kurum, durum veya toplumsal duruma karşı az veya çok tutarlı bir biçimde belirli bir şekilde hareket etme ve bu kişi, nesne veya durum dahilindeki inançların kalıcı olarak düzenlenmesidir (Marshall, 2005: 765).

Kalıp yargı bir olgu, grup ya da nesneye ilişkin bilgi eksikliklerini tamamlayan, karar almayı kolaylaştıran zihinde oluşturulan imgeler bütünüdür. Ön yargı kişisel, kalıp yargı ise toplumsal bir durum olup; kalıp yargının ortaya çıkması ön yargının topluma mal olmasının sonucudur (Erdoğan ve Vatandaş, 2020: 476-477). Cinsiyet ön yargıları ise iki cinsin hangi açıdan birbirinden farklı oldukları, hangi karakter, görünüş ve davranış biçiminin kadına/erkeğe özgü olduğu ve kadının/erkeğin ne türde davranışlar sergilemesi gerektiğine ilişkin inançlardır (Vatandaş, 2007: 33). Toplumsal cinsiyet stereotipleri, dünyayı ve fırsatlarını yanlış bir şekilde değerlendirmeye yol açarken, kadınlar ve erkekler için kısıtlayıcı sınırlar oluşturur ve kadınlık ile erkeklik rollerinin değerini düşürür. Örneğin; kız çocukları daha duygusal, hassas, koruyucu, titiz diyerek onlara zorluk çıkartmayacak işleri layık görmemiz (çocuk ve yaşlı bakımı, masa başı evrak

işleri, bankacılık, aşçılık, terzilik vs.); erkek çocukları cesur, mücadeleci ve kavgacıdır diyerek erkekleri çocukluktan itibaren güçlü ve lider olarak tanımlayarak onlara daha zor işleri (kuvvet gerektirecek taşıma, bakım onarım, güvenlik, şoförlük, güvenlik, askerlik ve yöneticilik gibi işleri) layık görmemiz sonucu toplumda çeşitli kalıp yargılar ortaya çıkabilmektedir (UNDP-TR-ToplumsalCinsiyet-iletisim-rehber.pdf).

2.1.2. Ayrımcılığın Temel İlkeleri Eşitlik, Adalet, İnsan Hakları

Ayrımcılığın temel ilkeleri ayrımcılıkla mücadelede temel bir çerçeve sağlar ve adil, eşitlikçi ve insan haklarına dayalı bir toplumun hedeflenmesini destekler. Bu ilkelerin uygulanması, yasalar, politikalar, eğitim ve toplumsal bilinçlenme gibi farklı alanlarda çaba gerektirir.

Eşitlik ilkesi; her bireyin veya grubun dili, dini, ırkı veya etnik kökeni, cinsiyeti, cinsel yönelimi, yaşı, engellilik durumu vb. özellikleri ya da kişisel özelliklerinden dolayı ayrımcılığa uğramaması; toplumda eşit ve adil şartlarda yer alması gerektiğini vurgulamaktadır. Eşitlik ilkesi yasalarda yer alarak kamu hukukunu bağlayıcı nitelikte olabilmektedir. Anayasamızın da 10. Maddesinde Kanun Önünde Eşitlik İlkesi;

“Madde 10 – Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. (Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1 md.) Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. (Ek cümle: 7/5/2010-5982/1 md.) Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. (Ek fıkra: 7/5/2010-5982/1 md.) Çocuklar, yaşlılar, özürllüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde (...)9 kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” şeklinde tanımlanmaktadır

(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>).

Tanımlamada ayrımcılığın tüm çeşitlerine vurgu yaparak eşitliğin hayata geçirilmesini sağlamakta ve tedbirleri almakta devletin yükümlülüğünün altını çizmekte, devlet organları ve idare makamlarının eşitlik ilkesine uygun bir biçimde tüm işlemlerini tesis etme zorunluluğunun olduğunu belirterek devlet ve organları ile idare makamlarına da sorumluluk yüklemektedir.

Adalet İlkesi; her bir bireyin haklarına ve adaletin gerçekleşmesi ihtiyacına uygun olarak muamele görmesi, haksız muamelenin düzeltilmesi, ayrımcılık yapılması yerine herkesin eşit bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Adalet kavramı ile eşitlik, özgürlük, ihtiyaç ve hak

kavramları iç içe geçmiş, birbirinden ayrı düşünülemez kavramlardır. Adaletin en dış halkasında özgürlük, izleyen halkalarda sırasıyla kişilerin haklarına uymak, eşitlik ve ayrımcılık yasağı, hak etme ve en son halkasında ihtiyaç bulunmakta; en dış halka en zayıf anlamını ifade etmekte olup en iç halkaya gidildikçe anlamı kuvvet kazanmaktadır. Çizilen bu şemada giriş-çıkışın ve yer değiştirmenin kolay olduğu açık bir toplum modeli ön görülmektedir çünkü kapalı toplumlarda adalet sınırlı olmakta ve insan haklarının gerekliliğiyle uyum sağlayamamaktadır (Erdoğan, 2008: 12).

Cohen (1986)' dan aktaran Marshall (2005) Sosyoloji Sözlüğünde adaletin toplum yaşamının merkezinde yer alan ahlaki bir standart olduğunu, toplumsal eylemler ve toplum kuramında önemli bir rol oynadığından dolayı adalete ilişkin çıkarımlara sadece sosyolojide değil felsefe, siyaset bilimi, toplumsal politika, psikoloji ve hukuk gibi sosyal bilimin tüm alanlarında rastlanıldığını ve bu bilim dallarında adalet kavramının derinlemesine incelendiğini ifade etmiştir (Marshall, 2005: 735). Adalet kavramı toplumsal yaşamın merkezinde yer almasından dolayı sosyoloji, insan yaradılışı ve insanın hak ettiğini almasından dolayı dağıtıcı veya düzenleyici bir anlayış olmasından dolayı felsefede, kamu otoritelerinin düzenleyici ve dağıtıcı rolünden dolayı siyaset bilimi ve toplumsal politika, adaletten etkilenenin insan olmasından kaynaklı olarak psikoloji ve son olarak da yasalarla bağlayıcı bir niteliği olmasından dolayı hukuk ile ilişkilidir.

Her insanın doğuştan sahip olduğu yaşama, sağlık, özgürlük, eşitlik, güvenlik, ifade özgürlüğü, eğitim, adil bir biçimde yargılanma gibi evrensel hakları vardır ve bu haklara saygı gösterilmelidir. Ayrımcılıkla mücadele ederken insan hakları ilkesi önemlidir çünkü ayrımcılık yapılması insan haklarının ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. İnsan haklarının korunduğu yasal kaynaklar ve uygulamalar bulunmaktadır. İnsanlığın her üyesinin haysiyetine ve eşit ve devredilemez haklarına saygı gösterilmesi, özgürlük, adalet ve dünya barışının temelidir. İnsan haklarının görmezden gelinmesi sonucunda, insanlar için özgürlüklerine sahip olacakları, hukuk rejimiyle korunacak, insan haklarına saygı gösterilmesini sağlayacak, ve bunu arttırmak için eğitim ve öğretim yoluyla çaba gösterilmesi ve ulusal ve uluslararası önlemler alınması ve tüm milletler için ortak olan insan haklarının dünya çapında tanınmasını ve uygulanmasını sağlamak amacıyla 1948 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından ilan edilen İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin ilk maddesinde;

“Madde 1- Bütün insanlar hür, haysiyet ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler ve birbirlerine karşı kardeşlik zihniyeti ile hareket etmelidirler” (İnsan hakları evrensel beyannamesi (hsk.gov.tr)).

Eşitlik ilkesine atıfta bulunmakta ve arkasından gelen 2. Maddesinde;

“Madde 2- Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya diğer herhangi bir akide, milli veya içtimai menşe, servet, doğuş veya herhangi diğer bir fark gözetilmeksizin işbu Beynamede ilan olunan tekmil haklardan ve bütün hürriyetlerden istifade edebilir. Bundan başka, bağımsız memleket uyruğu olsun, vesayet altında bulunan, gayri muhtar veya sair bir egemenlik kayıtlamasına tabi ülke uyruğu olsun, bir şahıs hakkında, uyruğu bulunduğu memleket veya ülkenin siyasi, hukuki veya milletlerarası statüsü bakımından hiçbir ayrılık gözetilmeyecektir” ayrımcılık yapılmaksızın insanların hak ve özgürlüklerden faydalanabileceği belirtilmektedir (İnsan hakları evrensel beyannamesi (hsk.gov.tr)).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde hak ve özgürlüklere, ayrımcılık, zulüm yasağına ilişkin toplam 30 madde bulunmakta olup beyanname, Birleşmiş Milletlere üye olan Ülkeleri bağlayıcı niteliktedir (İnsan hakları evrensel beyannamesi (hsk.gov.tr)).

2.2. Ayrımcılık Türleri

Bu bölümde ayrımcılık türlerinden ırk ve etnisite ayrımcılığı, din ayrımcılığı, engellilik ayrımcılığı, yaş ayrımcılığı, kadınların aile durumu ayrımcılığı ve cinsiyet ayrımcılığı ele alınacaktır.

2.2.1. Irk ve Etnisite Ayrımcılığı

İrk ve etnisite ayrımcılığı, temelde bir bireyin ırkı ya da etnik kökeni sebebiyle ayrımcı davranışlara maruz kalması durumu olarak tanımlanmaktadır. ABD' deki ırksal-etnik ayrımcılığın tarzı ve araçları, 1964 Sivil Haklar Yasası'nın yürürlüğe girmesiyle ayrılan iki döneme ayrılabilir. Sivil Haklar Yasası'ndan önce, Amerika Birleşik Devletleri'nde ırksal-etnik ayrımcılık açıkça meydana geliyordu, kamuda nispeten yaygındı, asgari düzeyde damgalanmıştı, açık önyargılı tutum, inançlarla şekillenmişti ve çoğu zaman bilinçli veya aktif bir ırksal önyargıyla şekillenmişti. Bireysel işverenler, emlakçılar ve ev sahipleri ceza almadan ayrımcılık yapabiliyor ve çoğu zaman inançlarını ve eylemlerini kamuoyuna açıklayabiliyorlardı. Sivil Haklar Yasası, ırk, renk, din, cinsiyet veya ulusal kökene dayalı ayrımcılığı yasaklayarak inanç ve tutumları olmasa da bu davranışları değiştirmeyi amaçlıyordu (Gaddis, 2019: 444). James (2017) çalışmasında, Ulusal Bilimler Akademisi Tıp Enstitüsü'nün bir Komitesinin, 2003'te yapılan birçok çalışmayı

özetlemesi neticesinde Afrikalı Amerikalılar gibi ırksal azınlıkların Beyazlara göre daha düşük kalitede sağlık hizmeti aldığını belirtmiştir. Siyahlar veya Latinler ile karşılaştırıldığında Beyaz doktorların hastalara karşı tutumlarında ve etkileşimlerinde "beyaz yanlısı" bilinçsiz bir önyargının sağlık hizmetleri eşitsizliklerine muhtemel katkıda bulunduğu; ancak siyahi ve kadın doktorların bu tür önyargılara daha az eğilimli olabileceğini ifade etmiştir. Çalışma incelendiğinde temelinde önyargı olması ve neticesinde eşit olmayan muamelelerin ortaya çıktığı görülmektedir. ABD’ de uygulanan Sivil Haklar Yasası sonrası cezai yaptırım gibi durumlar nedeniyle ırksal-etnik açık ayrımcılığın azaldığı görülse de uygulama ve yapılan araştırmalarda gizli ayrımcılığın yapıldığı görülebilmektedir.

İş yaşamında da ırk ve etnik köken ayrımcılığı araştırılmıştır. Örneğin Nunez-Smith vd. (2009) ABD’ de işyerinde algılanan ırk/etnik köken ayrımcılığına ilişkin hekimlerin deneyimlerinin yaygınlığını belirlemek ve işyerinde ırk/etnik kökene ilişkin ayrımcılıkla ilgili görüşlerini araştırmak üzere farklı ırk/etnik kökenli 529 hekim ile yapmış oldukları çalışmalarının sonucunda hekimlerin tıp kariyerleri boyunca "bazen, sık sık veya çok sık" ırksal/etnik ayrımcılığa maruz kaldıklarını bildiren hekimlerin oranının çoğunlukta olmayan hekimler arasında oldukça yüksek olduğu (%59 siyah, %39 Asyalı, %35 “diğer” ırk, %24 Hispanik/Latin(a) doktorlar, ve beyaz doktorların %21’i), hekimlerin işyerinde ırk/etnik kökene ilişkin görüşlerinin, katılımcının ırk/etnik kökenine göre önemli ölçüde farklılık gösterdiği ve sağlık kuruluşları ve çeşitli hekimlerin, çalıştıkları yerde algılanan ayrımcılık ortamını iyileştirmek için birlikte çalışma fırsatlarının mevcut olduğu belirtilmiştir.

2.2.2. Din Ayrımcılığı

Din ayrımcılığı, bir bireyin veya grubun dini inançları, ibadetleri, giyim tarzı veya dini gelenekleri nedeniyle kişisel, kurumsal veya toplumsal olarak ayrımcılık ve haksız muamelelere uğraması durumudur. Din ayrımcılığı işyeri, eğitim, konut ve ikame gibi alanlarda görülebilmektedir. Din ayrımcılığı insan haklarına aykırı, toplum içinde dini çeşitliliği ve hoşgörüyü teşvik için tehdit oluşturan bir durum olduğundan pek çok ülke ve uluslararası kuruluş din ayrımcılığını önleme ve cezalandırma konusunda politikalar geliştirmiştir. Ülkeler ve uluslararası kuruluşların eğitim, bilinçlendirme ve yasal düzenlemeler gibi çok çeşitli mücadele yöntemleri din ayrımcılığının azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Cantone ve Wiener (2017) çalışmasında son 20 yıldır iş ortamında dini ayrımcılığın artmasına rağmen nadiren araştırıldığını

belirtmektedir. Araştırmada iş ortamındaki dini ayrımcılık vakalarında kendine gönderme, benzerlik ve sosyal kimlik faktörlerinin şikayet ve taciz vakalarının algılanması ve ayrımcılıkla ilgili yasal kararları etkileme oranı incelenmiştir. Çalışma sonucunda değerlendiricilerin kendilerine benzer grup üyelerini nasıl algıladığını ve bu algıların hukuki sonuçlarının nasıl değiştiğini gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuçlar, kişisel değerlendirmenin, hukuki çözümlerin üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu ve işyerlerindeki dini ayrımcılık vakalarının ele alınması ve azaltılması için önemli ipuçları olduğunu göstermektedir. İş hayatında din temelli ayrımcılık ise bir bireyin iş yerinde veya işe alım sürecinde dini inançları nedeniyle eşit olmayan muamelelere maruz kalması, ibadet özgürlüğünün engellenmesi, kısıtlanması veya da dışlanması durumudur (Ghumman vd., 2013: 440). Dini inanç temelinde doğrudan ayrımcılık, bireyin dini inançları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalması veya işverenin işçinin dini gereklerine aykırı talimatlar vermesi olarak tanımlanır. Bu tür ayrımcılık yalnızca milli güvenlik veya meşru bir mesleki gereklilik halinde haklı görülebilir. Dolaylı ayrımcılık ise, dini inançlar nedeniyle bireyin dezavantajlı bir duruma düşmesi ve bu durumun verilen talimatlarla dolaylı olarak ayrımcılığa yol açmasıyla ortaya çıkar. Dolaylı ayrımcılığın ispatı, doğrudan ayrımcılığa kıyasla daha zordur (Yıldırım, 2016: 1020). İş ortamında din ayrımcılığında alınmış olan yasal ve yasal olmayan önlemlerin genişletilmesinin hem iş ortamındaki verimliliğin hem de toplumsal bütünlüğün ve huzurun devamı için gerekliliği anlaşılmaktadır.

2.2.3. Engellilik Ayrımcılığı

Bireyin doğuştan gelen, kaza sonrası veya yaşa bağlı olarak oluşan işlev kayıpları engel durumunu nitelemektedir. İşyerinde bir bireyin fiziksel veya zihinsel engelinden dolayı ayrımcı uygulamalara uğraması engellilik ayrımı olarak nitelenir. Aslında her birey bir engelli adaydır ve engellilerin sosyal hayata ve iş yaşamına diğer bireyler gibi dahil edilmeleri gerekmektedir. Engellilik günümüzde bir insan hakları sorunu olarak kabul edilirken, engelliler artık özerk bireyler olarak alma ve karar alma yetkisine sahip olan hak sahipleri olarak tanınmakta olup; Birleşmiş Milletler, 2006 yılında kabul ettiği Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme (EHİS) ile engellilerin insan haklarını koruma ve teşvik etme taahhüdünde bulunmuş; bu sözleşme, engellilerin diğer bireylerle eşit şekilde çalıştırılmalarını vurgulamış ve devletlere bu hak sağlama yükümlülüğü yüklenmişti. Türkiye, EHİS'i ilk kez imzalayan ülkelerden biri olmuş ve engellilerin insan haklarını güvence altına almayı amaçlayan bu sözleşmeyi kabul etmiştir (Karaaslan, 2020: 48). Engelliler en fazla ayrımcılığa istihdam alanında uğramaktadır (Mamatoğlu ve Tasa, 2018: 2). Engelli

ayrımcılığının “işgücü piyasası” nda gerçekleşmesi, engellilerin ekonomik hayata dahil olmalarını etkilemekle kalmamakta; engelli bireylerin eğitim, sağlık gibi harcamalarını ve sosyal yaşantıya dahil olmalarını da olumsuz yönde etkileyerek önemli sorunlar zincirini meydana getirmektedir (Doğan ve Ünal, 2023: 224). Akalın Solmaz ve Yıldız (2023), feminist bir bakış açısıyla hem engelli hem de kadınların iş gücündeki sorunlarını iş gücü katılım istatistikleri ve literatür taraması kullanarak inceledikleri çalışmada engelli kadınların istihdamına ilişkin temel çatışmaları çifte baskı, ötekileştirme, ekonomik bağımsızlığın engellenmesi, eşitsiz iş fırsatları, kaynak erişim engelleri gibi belirli temalar altında sınıflandırmış ve kadınların engellilik durumunda istihdam açısından daha fazla zorlukla karşılaştığını vurgulamışlardır.

Ülkemizde engelli bireylerin istihdamı, eğitim-öğretimi, eğitsel değerlendirme, destek ve bakımı, meslekî habilitasyon ve rehabilitasyonu vb. alanlarda toplumsal yaşama dahil etmek ve desteklemek için 2005 yılında 5378 sayılı kanun çıkartılmıştır. 5378 sayılı kanun’ un Amaç kısmında 1. Maddede:

‘Bu Kanunun amacı; engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek ve doğuştan sahip oldukları onura saygıyı güçlendirerek toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanması ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır’ (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5378&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>).

İfadesi yer almaktadır. Bunun yanı sıra diğer kanunlarda da engelli istihdamına yönelik düzenlemeler yapılmıştır. 2011 yılında 657 sayılı Kanunda düzenlenen kota uygulaması ile engellilerin merkezi sınavla işe alınmaları ve 2003 ile 2011 yıllarında 4857 sayılı kanuna eklenen kota uygulaması, ceza yaptırımları, engelli istihdamına yönelik projelerin hayata geçirilmesi ve engelli istihdamına yönelik fon kaynağı ayrılması gibi düzenlemeler sonucunda engelli istihdamının oldukça artmış olduğu görülmüştür (Karaaslan, 2020: 50-51). Her ne kadar yasal zorunluluklar ve yaptırımlar sonucu engelli istihdamının artışı gerçekleşmiş olsa da engelli bireyler iş yaşamında çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir. Örneğin Çılğın’ ın (2023) engelli kadınların sosyal/ekonomik problemleri ve çözümlerine ilişkin uluslararası kuruluşlar ve ülkemizdeki yasal düzenlemeleri literatür ve doküman analizi incelemiştir. Çalışma sonucunda, yasal düzenlemelerin yeterli düzeyde olduğu yine de iş yaşamında engelli kadınların verimsiz varsayılması ve cinsiyetçi bakış açısı ile yaklaşılması gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmış oldukları; bunun sebebinin de yasal

düzenlemelerin tam anlamıyla işleyebilecek kadar toplumsal bilinç ve farkındalığın oluşmamış olması, yasaların içselleştirilmesi ve bir bilincin oluşması, bu farkındalık ve bilincin oluşabilmesi için de eğitim ve akademik desteğin gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.2.4. Yaş Ayrımcılığı

Yaş Ayrımcılığı, bir birey yada gruba karşı, yaşları nedeniyle fiziksel veya zihinsel yetenekleri konusunda stereotipleşmiş ön yargı oluşturulması ve genellikle aşağılayıcı bir dil kullanılarak haksız ve ayrımcı davranışlarda bulunulmasıdır. Yaşlı ayrımcılığı ve yaş ayrımcılığı kavramları bazen birbiri yerine kullanılan kavramlar olsa da yaş ayrımcılığına ilişkin yapılan araştırmalarda 55 yaş üzerindeki bireyleri kapsadığı görülmekte ve aslında bu kavramın 'yaşlı ayrımcılığı' olduğu; yaş ayrımcılığı kavramının 20 yaşındaki bireyleri de kapsadığı söylenebilmektedir (Topgül, 2016: 374). Geleneksel toplumlarda yaşlılara saygı gösterilirken sanayileşmiş toplumlarda ise yaş ve yaşlılık durumunda kişiler hem ailede hem de toplumda yetkiden yoksun olmakta ve emeklilik sonrasında ise çalıştıkları döneme göre daha az gelir ve daha az statü sahibi olmaktadır (Özen ve Özbek, 2017: 549). Diğer taraftan ülkemizde gençlerle ilgili sorumsuz, apolitik, saygısız oldukları gibi olumsuz ön yargılar bulunmaktadır (Çayır, 2012: 2). Bu durum 'Yaşçılık' kavramına örnek teşkil etmektedir. Yaş ayrımcılığına ilişkin yapılan tartışmalar içerisinde gençlere yönelik yaş ayrımcılığı da yer almakla birlikte yaşlı ayrımcılığına yönelik çalışmaların daha fazla olduğu görülmektedir (Topgül, 2016: 374). İş hayatında her yaş grubundakilerin yaş ayrımcılığına uğramaları mümkün olabilmekte fakat yaşlı çalışanların yaş ayrımcılığına daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir (Baybora, 2010: 3).

LI ve Tang (2023) Çin'de 35 yaş ve üzeri iş arayanları ve İnsan Kaynakları seçimleri üzerindeki koşulları araştırmış olduğu çalışmada yaş ayrımcılığına maruz kalma, haksız muamele ve kaçırılan fırsatlar sonucunda bu durumun stres ve zihinsel sağlık üzerindeki olumsuzlukları olduğunu, yaş ayrımcılığının Çin'deki 35 yaş sınırının önyargılı stereotipleri güçlendirdiğini, yaş ayrımcılığının bireysel refah ve kurumsal verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğunu, yaş ayrımcılığında cinsiyetin de ön planda tutularak 35 yaş üzeri İK işe alımlarda kadın başvuru sahiplerinin aynı yaş grubundaki erkek başvuru sahiplerinden daha az dikkate alındığını ve dolayısıyla yaş ayrımcılığı'nın kadınlara daha fazla uygulandığını ve bu ayrımcılık türünün ortadan kaldırılmasının ele alınması gereken acil bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Benzer

şekilde yaş ayrımcılığı uygulamasının ülkemizde de işe alım sürecinde 2547 Sayılı Kanun' un 33. Maddesinde;

'Araştırma görevlisi kadrosuna başvurabilmek için sınavın yapıldığı yılın ocak ayının birinci günü itibarıyla otuz beş yaşını doldurmamış olmak gerekir' (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2547&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>)

İfadesi ile uygulandığını görmekteyiz. Dünya nüfusunun yaşlanması sonucunda bireyleri daha uzun süreli olarak iş hayatında tutabilmek ve yaş ayrımcılığından korumak adına bazı ülkeler belirli yaşın üzerindeki bireylerin lehine bazı ülkeler de her yaş grubundan bireylerin lehine sosyal ve yasal düzenlemeler yapmaktadır (Baybora, 2010: 3). Örneğin, yaş ayrımcılığı ile mücadele etmek ve yaşlı haklarını savunmak için Amerika Birleşik Devletlerinde 'Gri Panterler' adı verilen kuruluşlar gibi yapılanmalar bulunmaktadır (Marshall 2005: 812).

2.2.5. Kadınların Aile Durumu Ayrımcılığı

Yaşam, bireyin işyerinde ve işyeri dışında geçirdiği zamandır (Karaca ve Dede, 2017: 152). Dolayısıyla kişinin iş yaşamı ve özel yaşamı şeklinde iki ayrı yaşamdan söz edilebilir. Fakat iş yaşamı dışında toplumda cinsiyetlere biçilen bazı roller bulunmaktadır. Toplumda kadınlar ve erkeklere biçilen rollerde kadınların çocuk doğurmak, ev işleri ve ailenin diğer üyelerinin bakımını üstlenmek gibi görevleri; erkeklerin de ev dışında çalışmak, ailenin geçimini ve güvenliğini sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır. Kadınların yaradılışından kaynaklanan doğurganlık özelliği ile annelik özelliğinden dolayı kadınların bulunduğu çevre daralmış ve zamanla toplumda kadın 'anne-eş' çerçevesi içerisine yerleştirilmiştir (N. Hüseyinli ve Hüseyinli 2016: 110). Toplumda iş yaşamında yer almış olsalar bile kadınlardan hem çalışması hem de anne, eş ve evin kadını olarak sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir. Erkeklere zaten ev dışında çalışma rolü verildiği için kadınlar iş dışındaki özel yaşamlarından dolayı iş hayatında ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Örneğin kadınların çalışırken çocuk sahibi olması sebebiyle izinli olduğu sürece işyerinden uzak kalması, ev ve aile sorumluluğundan dolayı uzun mesai saatleri ile çalışamayacakları, iş seyahati programlarına uyamayacakları, çocuk ve ev işleri sorumlulukları işaret edilerek işe alım sürecinde yaşatılan zorluklarda, ücret ve gelirlerindeki eşitsizliklerde, işyerindeki pozisyonunun ilerlemesinin engellenmesi gibi durumlarda kadınlara aile durumundan dolayı ayrımcı uygulamalar yapıldığından söz edilebilir. Dalkıranoglu (2006) çalışmasında kadınların aile durumundan dolayı uğradığı ayrımcılığı açık ayrımcılık başlığı altında 'kadınların

hamilelik izni ve çocuk izni almalarının gerekçe gösterilerek işten çıkartılmaları' ve örtülü ayrımcılık başlığı altında 'işe alım aşamasında küçük çocuk sahibi olan kadınların uygun görülmemesi, kadınların bakmakla sorumlu olduğu çocukları gerekçe gösterilerek gece vardiyasında çalıştırılmamaları, iş seyahatinin fazla yapıldığı pozisyonlara çoğunlukla bekar kadınların yerleştirilmesi' gibi ayrımcı uygulamaları sıralamaktadır.

2.2.6. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet ayrımcılığı (cinsiyetçilik), bireylerin cinsiyeti temelinde bireysel ayırmadan kurumsallaşmış ayrıma kadar farklı düzeylerde ortaya çıkabilen eşitsiz uygulamaların yapıldığı bir ayrımcılık çeşitidir ve iş hayatında işe alımda, imtiyazlı meslek edinme veya imtiyazlı mevkilere ulaşmada görülebilmektedir (Marshall 2005: 101). Cinsiyet ayrımcılığı, cinsiyet temelinde yapılan bir ayrımcılık türü olarak kabul görse de çoğunlukla kadınların aleyhine uygulamaların olduğu bir ayrımcılık türüdür.

2.2.6.1. Cinsiyet ve Cinsel Kimlik

Cinsiyet (sex) biyolojik açıdan kadın veya erkek olmayı ifade etmekte ve biyolojik bir yapıya karşılık gelmektedir. İnsanlar eril veya dişil olarak hormonal, vücut yapıları vb. biyolojik açıdan farklı formlarda dünyaya gelirler ve bu kişilerin biyolojik cinsiyetleridir.

Cinsel kimlik ise, bireyin biyolojik açıdan hangi cinsiyete sahip olduğu ve diğer insanların hangi kategoride olduğunu tanıma bilgisi olmakta, birey cinsel kimlik ile çok erken yaşta anne ve baba örneği ile yaklaşık 2 yaş civarında tanışmakta, 5-6 yaş civarında ve sonrasında kesin bilgiye dönüştürerek iki cinse ait inanç, fikir ve önyargılar oluşturmakta ve erkek/kadın arasındaki farklılıkları kabul edebilmekte veya toplumun ön yargılarına uymadan kabul etmeyebilmektedir (Vatandaş, 2007: 32).

2.2.6.2. Toplumsal Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Cinsiyet bireyin biyolojik yapısıdır. Birey hayata biyolojik bir kimlikle gelmekte ve kadın veya erkek cinsiyeti taşımaktadır. Cinsiyet biyolojik olarak belirlenmektedir. Toplumsal cinsiyet ise doğal ve biyolojik olarak belirlenmeyen, toplumlar tarafından norm ve kalıp yargılar ile inşa edilerek kadın ve erkeklere verilen roller, eylemler ve nitelikler olup; zamana ve kültüre göre değişkenlik göstermektedir. Kişilerin cinsiyetlerine bakılmadan yaşamın tüm alanlarında eşit hak ve fırsatlardan yararlanarak eşit muamele görmeleri ve tüm alanlarda kişisel olarak kendilerini

geliştirebilmeleri ve tercihler yapabilmeleri toplumsal cinsiyet eşitliğidir (UNDP-TR-ToplumsalCinsiyet-iletisim-rehber.pdf). Aslında tutum, davranış ve rol ile ilgili kadınlık ve erkeklik biyolojik anlamda dişi veya er oluş temelinde şekillenmiş iki farklı boyuttur ki toplumlar açısından bu ayrım önemlidir ve kişilerden değişmez bir ölçüt olarak kabul edilmiş davranışları kabullenmesini, gerçekleştirmesini ister ve bu tutum, davranış ve rollerin birbiri ile karıştırılmasına izin vermeyerek karıştırılması durumunda tepkiyle karşılar (Vatandaş, 2007: 30-31).

Eşitlik ilkesi ile kadınlara eşit hakların verilmesine ilişkin çalışmalar ülkemizde Cumhuriyetin ilk kurulduğu yıllarda başlamıştır. 1924 yılında İstanbulda kurulan Kadınlar Birliği ilk kadın örgütüdür, 1930 yılında çıkartılan Belediyeler Kanunu ve 1934 yılındaki Anayasa değişikliği teklifi ile Türk kadınlarına siyasi alanda haklar tanınmıştır. Tarihi bir değeri bulunan ve kadın ile erkek eşitliğinin sağlanması ile kadın ve erkeğe eşit haklar verilmesine ilişkin 18 Nisan 1935-24 Nisan 1935 tarihleri arasında İstanbul’ da düzenlenmiş olan 12. Uluslararası Kadınlar Birliği Kongresinde ilk olarak kadının çalışmasının engellenmesinin ortadan kaldırılması, cinsiyet gözetilmeksizin eşit işe eşit ücret verilmesi ve kadınlara işinde ilerleme imkanının sağlanmasının yer aldığı iktisadi eşitlikle ilgili karar tasarısı onaylanmıştır (Ulucan, 2013: 370-371).

2.2.6.3. Toplumsal Cinsiyet ve Kadın

Bireylerin belirli bir cinsiyet ile dünyaya gelmeleri doğal iken bu cinsiyete toplum tarafından biçilen roller sosyo-kültürelidir; kısacası toplumsal cinsiyet, insanların icadıdır. Cinsiyet doğuştan gelen bir olgu iken toplumsal cinsiyet sonradan öğrenilen dolayısıyla da toplumdan topluma hatta zamana göre değişen bir olgudur. Cinsiyet biyolojik açıdan er veya dişi olmanın yanı sıra toplumsal kategorize olma biçiminde anlam kazanır ve yaşamın ilerleyen yıllarında bireyin biyolojik cinsiyetini temel alan bir yaşayış biçimine dönüşür. Birey kendi cinsinden beklenen davranışları yerine getirmeye başlar. Örneğin geleneksel toplumlarda veya sanayi devrimi öncesi dönemde kadınlar ev içi işlerden sorumlu tutulurken, modern toplumlarda veya sanayi sonrası dönemde kadınlar ev dışındaki işlerde de sorumluluk sahibi olabildiği gibi erkekler de hem ev içi hem de ev dışın işlerde kadınlarla ortak sorumluluğa sahip olmaktadır.

Ann Oakley, 1972 yılında yayınlanmış olan Sex, Gender ve Society’ de yaptığı açıklamada cinsiyetin, kadının ve erkeğin biyolojik açıdan ayrımı olduğunu ifade ederken toplumsal cinsiyetin, erkekliğin ve kadınlığın toplumsal açıdan eşitsiz bölünme olduğuna vurgu yapmıştır. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet; erkek ile kadının farklılıklarının toplumsal bağlamda kurulmuş yönlerinde

kişiliği değil kadınlığın ve erkekliğin kültürel açıdan stereotiplerini, örgütlerde ve kurumlarda ise cinsel açıdan iş bölümünü de içine alarak genişlemiştir (Marshall, 2005: 98).

‘Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW)’ Birleşmiş Milletler Genel Kurulunda 1979 yılında kabul edilmiş ve 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. CEDAW 9 temel insan hakları sözleşmesinden bir tanesi olup; özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadınların insan haklarını odağında bulunduran tek sözleşme niteliğindedir. Kadın haklarını güvence altına almayı ve kadın haklarının geliştirilmesini hedefleyen CEDAW’ a taraf olan ülkeler kadın ayrımcılığının tüm formlarını önlemek üzere somut adımlar atmak, toplumsal cinsiyetten kaynaklı basmakalıp yargıları değiştirmek ve toplumsal cinsiyet ilişkilerini düzenlemek, kadın insan haklarını geliştirmek üzere yapılan devlet uygulamalarını raporlayarak komiteye sunmak üzere taahhütlerde bulunurlar. 1981’ de yürürlüğe giren CEDAW’ ı Türkiye 1985 yılında imzalamıştır. Ülkelerdeki kadın örgütlerinin gölge yada alternatif rapor adını verdikleri raporları hazırlayarak komiteye sunmaları 1997 yılından itibaren sıkça uygulanmaktadır. Türkiye CEDAW 8. Dönem gölge raporunu 2021 yılında komiteye sunmuştur (<https://kadinininsanhaklari.org/savunuculuk/uluslararasi-sozlesmeler-ve-mekanizmalar/cedaw/>). Kadın hakları konusunda ilerlemeye yönelik adımlar atılmış olsa da tarihsel sürece bakıldığında kadınlar ve erkeklere eşit imkanlar tanınmadığı görülebilmektedir. Bunun nedeni kadın ve erkeğe toplum tarafından biçilen rolleri neticesinde ortaya çıkan kalıp yargılar ve toplumsal cinsiyet tutumudur (Bayat ve Baykal, 2021: 747).

2.2.6.4. Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Kadın

Kalıp yargı bir topluluğun üyelerine yüklenmiş olan ve aşırı genellenmiş inanışlardır. Az bildiğimiz bir grup hakkında duyduklarımızı veya okuduklarımızı bir araya getirerek bir tutum oluştururuz ve bu kalıp halindeki tutum da bizde kestirme yoldan bir fikir oluştururuz (Erdoğan ve Vatandaş, 2020: 477). Cinsiyet ön yargıları kadın ve erkeğin birbirinden ne yönden ayrıldıkları, hangi görünüş, davranış ve kişiliğin erkeğe/kadına has olduğu; insan cinsleri arasında ne tür farklılıkların bulunması ve erkek/kadınların nasıl davranması gerektiği yönündeki inançlardır (Vatandaş, 2007: 33).

Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları kadın ve erkeklerin davranışlarına ilişkin basit varsayımlar ve toplumdaki cinsiyet algısının uygulamadaki karşılığı olup; kalıplaşmış ve zamanla yerleşmiş kökleri mevcuttur ve cinsiyet eşitsizliğinin kaynağını oluşturmaktadır. Kişilerin çok

yönlü olan yapısını sınırlandırır ve algıları tek tipleştirerek bir cinsin diğer cinse üstünlüğü fikrini empoze etmektedir. Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları karakter, rol, fiziksel özellikler ve meslekler gibi alanlarda yansıma bulmakta örneğin; erkeğe aileyi geçindiren, kural koyan kadına eş ve/veya anne ve ailenin bakımını üstlenen rolü verirken yine kadına hemşire, çocuk bakıcısı gibi bakım rolüne uygun meslekler ve erkeğe yargıçlık, yöneticilik gibi meslekleri uygun görmektedir (UNDP-TR-ToplumsalCinsiyet-iletisim-rehber.pdf). Tan (1979)' dan aktaran Vatandaş rolün; belirli toplumsal durumda bireyden beklenen yada gerçekleşen davranışlarının toplamı veya davranış kalıpları olduğunu ifade etmekte ve 'Rol-Toplumsal Cinsiyet' uyarlamalarında bireyin cinsiyetinin erkek/kadın rolünün veya eril/dişil rolün belirleyicisi olduğunu; bu iki özelliğe bağlı rollerin bireyin topluma katılma durumlarını belirleyen ve toplum içindeki işbölümünde önemli bir yer tutan olgular olduğunu vurgulamaktadır (Vatandaş, 2007: 33-34). Kadınların istihdam oranları araştırılırken toplumsal cinsiyet rol algısı dikkate alınmalıdır çünkü kadınlar toplumsal cinsiyetlerinden dolayı iş yaşamına dahil olamamakta ya da dahil olsa bile ayrımcılığa uğrayabilmektedir (Sezer vd., 2022: 590).

2.2.6.5. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Ataerkil Kültür

Yerleşik hayat geçmenin sonucunda anaerkil toplum yapısı ataerkil toplum yapısına evrilmiştir. Toprakta elde edilen verimle üretim yapılması ve hayvanların evcilleştirilmesi sonucunda erkekler toplumsal konumla güçlenmişlerdir (Akkaba, 2019: 33). Ataerkil kültür genel olarak erkeklerin aile içindeki kadınlar ve çocuklar üzerindeki egemenliğinin kurumsallaşması ve toplumdaki kadınlar üzerindeki erkek egemenliğinin genişletilmiş halidir. Egemenlik bireylerin ayrıcalıkları ile ilgili olup Ataerkil Kültürlerde erkekler kadınların sahip olmadığı ayrıcalıklara ve kadınlara oranla daha fazla güce sahiptir. Ataerkil Kültür; devlet, aile, miras hukuku ve sosyal düzenin erkeklere dayandığı bir toplumsal modeldir (Alhas, 2020-d: 84). Cinsler bakımından ev içindeki işbölümünde fizyolojik özellikler ön planda olmuş, bunun temelinde kadınların hamile kalarak çocuk doğurmaları ve çocuklarının bakımını üstlenmek için çocuklarına yakın olmak zorunda kalmaları ile ev içi işler, tarım yapmak, ev ve çocuk bakımı gibi işler kadınlara bırakılırken fiziksel güçlerinden dolayı erkeklerin daha güçlü ve dayanıklı olmasından dolayı güç ve dayanıklılık gerektiren işleri (avcılık, çobanlık veya savaşçı) erkeklerin yapması doğal olarak gerçekleşmiştir; bunun sonucunda erkek daha aktif ve etkin kadın ise daha pasif ve edilgen olarak görülmüştür (Vatandaş, 2007: 38).

Ataerkilliğin çıkardığı pek çok sorun vardır fakat en önemlisi biyolojik bir kategoriye toplumsal kategori olarak değerlendirmesi ve cinsiyetle toplumsal cinsiyeti aynı yere koymasındır ki kadın/erkek cinsine ataerkilliğin açıklanmasına katkı sağlayan daha önceden oluşturulmuş gruplar olarak bakılmasıdır (Marshall, 2005: 99). Toplumsal cinsiyet hiyerarşisi kadınları ev alanına hapsederek, çocuk doğurma, büyütme, ev işleri, bakım gibi görevler yükleyerek ve utanma ile namus kavramlarını kullanarak eril hakim bir kültürün alt ögesi haline getirir. Sosyal alanda yer almaya çalışan kadınlar aile çatışmaları yaşayarak strese maruz kalırlar (Akbaş ve Taner, 2017: 198). Geleneksel aile yapısında kız çocukları ev işlerinde anneye yardım etmekte, anneyi taklit etmekte, bu işlere özendirilmekte hatta çocukluktan başlayarak alınan oyuncaklarda bile bu farkedilmektedir şöyle ki kız çocuklarına bebek, oyuncak mutfak eşyaları vb. alınarak ev içindeki rolüne ısındırılmakta erkek çocuklarına ise araba, silah vb. Oyuncaklar alınarak rolüne alıştırılmaya çalışılmakta toplumsal cinsiyet rolleri okul hayatıyla birlikte ders kitaplarında kadın ve erkek rollerini simgeleyen materyaller ile desteklenmektedir (Vatandaş, 2007: 39).

Ebeveynler çocuklarına geleneksel cinsiyet rollerini benimsemeleri yönünde çaba gösterirler ve çocuklar henüz aile ortamında erken yaşlarda cinsiyet ayrımını öğrenmelerine neden olur. Ebeveynler bu beklentileri sosyalleşme aşamasında model olma, baskı kurma veya öğretme yöntemiyle çocuklarına aktarırlar (Alhas, 2020-a: 13). Acar vd. (1999) ve Külahçı (1989)' dan aktaran Erdoğan ve Vatandaş göre cinsiyete dayalı ayrımcılık toplumda yer alan kişilerin, anne-babaların ve kurumların küçük yaşlardan itibaren kız ve erkek çocuklarına olduklarından farklı yaklaşımları ile başlamakta, bu durum cinsiyetlere uygun olan rollerde de görünmekte, erkek ev dışında olan ve evi geçindiren, para kazanan, kadın ise ev işleri ve aile ile ilgilenen kişi olarak değerlendirilmekte olup; kadının ev içindeki çalışması değerlendirme dışı bırakılmakta veya eksik görülmekte, kadınlar dışarıdaki işlerde çalışsa bile ev içi sorumluluğu devam etmekte ve iş gücü piyasasında kadınlar için tanımlanmış işleri yapmak zorunda kalmaktadır (Erdoğan ve Vatandaş, 2020: 480). Ayrıca kadının ilk görevinin çocuğuyla ilgilenmesi yönünde toplumsal baskı ve önyargı neticesinde kadınlar kariyerlerini öteleyebilmekte, çocuk bakımı konusunda destek alamadıklarında da kariyerlerine veya iş hayatına devam edememektedirler (Sivrikaya ve Wolff, 2021: 71).

Kız ve erkek çocuklarının aile ve toplumdan neler öğrendikleri önemlidir çünkü birey aile ve toplumdan öğrendiklerini hem iş yaşamında hem de toplumsal yaşamda uygulayacaktır (Alhas, 2020-a: 12). Kamusal alanda ve özel alanda erkek otoritesine dayanan ataerkil sistemde erkekler

kadınlara baskı uygulayarak denetim altına alırken, kadınların alanlarını ev ve aile ile sınırlandırır fakat erkeği kamu alanında (siyaset, iş, güvenlik, kültürel hayat gibi) hakim kılar ve kadınlar ev yaşamı ve sosyal yaşamda hep ikinci planda kalırlar (Bayat ve Baykal, 2021: 748). Ataerkil toplumlarda eğitim konusunda da kadına yeterli destek sağlanmamakta ve kadınların iş hayatına girmesine engel oluşturmakta veya daha az vasıflı olan işlerde çalışmasına sebep olmaktadır (Sezer vd., 2022: 591-592). Türkiye’ de kadına biçilen roller annelik ve eşliktir. Bu sebeple kadınlar eğitim ve çalışma olanaklarından yeterince faydalanamamakta, çalışma yaşamında erkek çalışanlarla eşit hak ve yetkilere sahip olamamakta, tüm bunlara karşılık kadınların feminen yönetim biçimi de erkekler tarafından eleştirilmektedir (Utma, 2019: 47). İçinde bulunulan toplumda karşılaşılan cinsiyete dayalı ayrımcılık toplumun inançları, ritüelleri ve çeşitli uygulamalarından ortaya çıkmakta ve zaman içerisinde yeniden şekillenebilmektedir. Aile, din, eğitim ve kitle iletişim araçlarının doğru kullanılması ile cinsiyet ayrımcılığını ve kadın ve erkeklere ilişkin kalıplaşmış ön yargıları ortadan kaldırmak mümkündür (Güz, 2022: 21).

3. YÖNETİM, LİDERLİK VE KADIN

İnsanoğlu hayatta kaldığı sürece bazı amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bireysel olarak yeterli olmadığında da diğer insanlarla birlikte hareket ederek çeşitli faaliyetler gerçekleştirir. İnsanların bir araya gelmesi sonucunda oluşan örgütlerin ve yapılması gereken faaliyetlerin sayısının artması neticesinde karmaşanın idare edilmesine yönelik ‘Yönetim’ gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2023: 3). Tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan amaç ve hedeflerin sonucunda ortaya çıkan örgütler faaliyetlerini yerine getirirken çevrelerinde bulunan insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar ve bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Yöneticiler bu kaynakları birleştirerek aralarında koordinasyonu sağlamak üzere dört temel fonksiyonu (planlama, örgütlenme, liderlik/yönelme, kontrol) kullanır. Mevcut kaynakların doğru kullanılması sonucunda örgüt istenen amaçlara ulaşarak başarılı olur. Örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşması için doğru kararların alınarak etkili ve kullanılan kaynaklarla optimum fayda elde edilmesi için etkin bir yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi idealdir. Çünkü örgütün başarısı teknik becerilerden ziyade yönetsel becerilerle ilişkilidir.

Günümüz işletme koşullarında yönetim ve yöneticilik, örgütler için hayati öneme sahip kavramlardır. Nitelikli yöneticilerin varlığı, belirsiz ve karmaşık çevre koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin başarılı olabilmesi için temel bir gerekliliktir. Günümüz küreselleşme koşullarında yöneticiler, çevresel koşulları izleyerek stratejiler belirleyip örgütün değişimlere uyum sağlamasını sağlayan kilit faktörlerdir.

3.1. Yönetim, Otorite ve Güç

Yönetim en genel anlamıyla bir grup insanın belirli hedeflere ulaşabilmesi için kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir. Bu süreci yönetme işi de yöneticiye aittir. Yönetici örgüt çalışanlarının işbirliğini sağlayarak belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetleri planlayan, örgütleyen, yönelten ve denetleyen kişidir (Ulukan, 2016: 145). Örgüt içindeki farklı kademelerde görev alan yöneticiler, işlevsel rolleri olan planlama, örgütlenme, liderlik/yönelme ve denetimi etkili bir şekilde yerine getirerek örgütsel uyumu ve başarıyı desteklemelidir. Yöneticilerin bu temel fonksiyonları etkili bir şekilde yerine getirmesi, küreselleşme, teknolojik değişimler, iş gücü çeşitliliği, etik ve sosyal sorumluluk gibi yönetim konularında örgütlerin hızlı ve doğru adımlar atmasına olanak tanıyacaktır.

Yönetici en genel tanımıyla başkaları aracılığıyla örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayan kimsedir. Yönetici ile çalışan arasındaki fark; yöneticinin çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını söyleyen kişi, çalışanında yöneticinin talimatları doğrultusunda işi yapan kişi olmasıdır. Yönetim 'karşılıklı bağlılık' tır. Yöneticinin başarılı olması kendi özellikleri yanı sıra organizasyon içindeki ast elemanları, üstleri, meslektaşları ve organizasyon dışı sendika, müşteri vb. unsurlara bağlıdır (Koçel, 2020: 567). Burada yöneticinin kişisel başarısından söz edilmemektedir. Yöneticinin asıl işi kişisel başarı kazanmak değil içinde yer aldığı örgütün içindeki diğer bireylerin de başarılı olmasını sağlayarak örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamaktır.

Yöneticiler yetki ve otorite ile donatılmıştır. Yöneticinin bu yetki ve otoritesini kullanabilmesi önem taşımaktadır. Ast elemanlarına belirlenen hedefler doğrultusunda belirlenmiş işleri otoritesini kullanarak yaptırabilmesi, rakipler ve müşterileri vb. dış paydaşlarını etkileyerek yönetmiş olduğu organizasyonu belirlenmiş hedeflere taşıyabilmesi için yöneticinin etkileme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin etkileme yeteneğine sahip olabilmesi için bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu becerilerden kavramsal beceriler, beşeri beceriler ve teknik becerileri özetlemek gerekirse;

Kavramsal Beceriler; örgütün bir bütün olarak görülebilmesi, karışık işlerin ve sorunların nedenleriyle tanımlanarak stratejik ve operasyonel düzeyde çözümler geliştirilebilmesi,

Beşeri Beceriler; diğer kişilerle sağlıklı iletişim kurulabilmesi ve geliştirilebilmesi, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için ekiplerin kurulabilmesi, örgütteki çatışmaların yönetilebilmesi, kişisel gelişimlerin desteklenmesi, örgütteki çalışanların motivasyonunun arttırılabilmesi,

Teknik Beceriler; örgüt içindeki görevlerin yerine getirilmesi aşamasında gerekli olan bilgi, beceri, yöntem, ekipman ve tekniğin kullanılabilmesi olarak tanımlanabilir (Demirci, 2016: 15).

Etkileme yeteneği 'güç' kavramı ile de yakından ilişkilidir. Yöneticiler gücünü belirli kaynaklardan alırlar. Yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarının yanı sıra çalışanlarının da bu güç kaynaklarını kabul etmesi gerekmektedir. Robbins (1996) aktaran Bayrak, güç kaynaklarının yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü ve karizma gücü olduğunu belirtmektedir (Bayrak, 2001: 24). Yasal güç, yöneticilerin yetki ile donatılmasına bağlı olarak otorite demektir. Çalışanlar bu otoriteyi kabul ediyorsa yöneticilerinin organizasyon içerisindeki

talimatlarına uyacaklardır. Uzmanlık gücü, yöneticinin bilgi ve tecrübesinden kaynaklanan güçtür. Yönetici ne kadar bilgili ve tecrübeli algılanırsa çalışanları ve meslektaşlarını o kadar etkileyecektir. Ödüllendirme kaynaklarına (terfi veya daha fazla sorumluluk verme, övgü vb.) sahip olan yöneticiler çalışanlarını daha kolaylıkla etkileyebilmekte, kendini kabullendirip iş gördürebilmektedir. Cezalandırma gücü veya diğer adıyla zorlayıcı güç, korkutma ve yıldırma kavramlarına dayanan bir güç kaynağıdır ve bu güç kullanılarak çalışanlar üzerinde kuvvet veya yaptırım uygulanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ve son olarak karizma gücü yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir güç kaynağıdır. Yöneticinin kişilik özellikleri ve davranışları ile etrafındakilere ilham verebilmesi, onları etkileyerek belirli davranışlara sevk edebilme imkanını veren bir güç kaynağıdır.

Yukarıda belirtildiği üzere güç kaynakları çeşitlendirilmiştir. Buchanan ve Badham' dan aktaran Koçel organizasyon yapısı ve kişisel özelliklerden kaynaklanan güç olmak üzere 2 güç kaynağından bahsetmektedir. Organizasyonel kaynakları örgüt içerisindeki pozisyon, yetki, bilgi, kaynaklara ulaşım kolaylığı, sorun çözüme ve ayrıca gizlilik ve önemli bilgilerin yer aldığı kritik bir birim olup olmama şeklinde örneklendirmiş olup; kişisel güç kaynaklarını çalışma, azim, çalışanları anlama yeteneği, sorun çözebilme, yeni çözüm yöntemleri geliştirebilme, ekip çalışmasına uyum sağlama, çatışmadan çekinmeden net olma şeklinde örneklendirmiştir (Koçel, 2020: 574).

3.2. Yönetim ve Kadın

Yöneticilik ve liderliğin geçmiş zamanda erkeklerle eşleştirilen kavramlar olmasına rağmen artık günümüzde bu kavramların sadece erkeklerin alanı olmaktan çıktığını ve yüzde oranı yüksek olmasa da kadın yönetici ve liderlerin sayısının ve etkisinin arttığını görmekteyiz. Bu durum hem kadınların da yönetsel becerilere sahip olduğunun anlaşılması hem de kadınların eğitim ve iş yaşamına daha fazla dahil olması sonucunda mümkün olabilmektedir. Geleneksel aile yapısında kız çocukları ve kadınların alanı ev ile sınırlı iken günümüz modern yaşamında kız çocukları ve kadınlar sınırlarını genişleterek eğitim, kariyer ve girişimcilik konularında daha aktif rol oynamaya başlamışlardır. Fakat kadınlar açısından iş gücüne katılım ve yönetsel pozisyonlarda istihdam edilme oranı istenilen düzeyde değildir. Şöyle ki TÜİK verilerine göre 2023 yılı istatistiklerinde Türkiye nüfusunun %50,1' ini erkekler %49,9' unu kadınlar oluşturmaktadır. Neredeyse nüfusun yarısını kadınların oluşturmasına rağmen iş yaşamına dahil olan ve kariyerlerinde ilerleyen kadın

sayısı kadın nüfusuna oranla düşük kalmaktadır. Aynı verilere göre hane halkı iş gücüne katılım oranı 15 yaş üzeri erkeklerde %65 iken kadınlarda %30,4' tür. Erkek işgücüne katılım oranı kadın işgücüne katılım oranının iki katından daha fazladır. Ülkemizde de kız çocuklarının yıllar içerisinde eğitim seviyesinin iyileşmesi neticesinde Yükseköğretim mezunu kadın oranındaki artışlar TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verileriyle desteklenmektedir. TÜİK verilerine göre Türkiye' de Yükseköğretim mezunu kadın oranı 2008 yılında %7,1 iken 2022 yılında bu oran %21,6' a çıkarak 13 yıllık zaman diliminde üç kat artmıştır. Eğitim seviyelerine göre okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılma oranı %13,9, lise altı eğitilmiş kadınların işgücüne katılma oranı %27,1, lise mezunu kadınların işgücüne katılma oranı %36,1, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılma oranı %43,0 iken, yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılma oranı %68,8' dir (TÜİK, 2023). Bu veriler kadınların eğitim seviyesi arttıkça işgücüne katılım oranında pozitif yönde bir artış olduğunu göstermektedir.

Ülkemizde kadınların iş hayatına dahil olduktan sonra kariyer basamaklarında ilerleyerek yıllar içinde yöneticilik pozisyonlarına geldiği TÜİK verileri ile desteklenmektedir. TÜİK verilerine göre Türkiye' de kadın yönetici oranı 2012 yılında % 14,4 iken 2022 yılında bu oran %19,6' ya çıkarak kadın yönetici oranında neredeyse %50' lik bir artış söz konusu olmuştur. Öte yandan 2022 yılında kadın çalışanlar ile erkek çalışanların brüt ücret-maaş ile hesaplanan gösterge için en yüksek fark %17,1 ile Yükseköğretim mezunu kadın çalışanlar aleyhine olmuştur. Kadınların ülke nüfusundaki oranına, eğitim seviyesindeki artışa ve yükseköğretim mezunu kadınların iş gücüne katılım oranına kıyasla kadın yöneticilerin artış oranı oldukça az ve erkek çalışanlara kıyasla geliri daha düşüktür. Eğitim seviyesinin yükselmesine karşın kadın yönetici oranının ve kadınların ücret gelirlerinin bu artışa paralel olmaması kadınların iş hayatında karşılaştığı kariyer engellerinin araştırılmasını gündeme getirmiştir. Kadınların çalışma yaşamına daha fazla dahil edilmesi ve üst düzey pozisyonlara ulaşabilmesi için daha fazla desteklenmeleri, fiziksel güç gerektirmeyen işlerde erkeklerle eşit iş koşullarına sahip olmalarının sağlanması, bu çalışmalarını gerçekleştirecek kuruluşların oluşturulması ve kadınların önlerindeki kariyer engellerini aşması sağlanmalıdır (Sivrikaya ve Wolff, 2021: 73).

3.3. Liderlik

İnsanoğlu var olduğundan bu yana ihtiyaçlarını karşılamak için bireysel veya toplu olarak hareket etmiştir. Zaman içerisinde değişen hayat şartları, sosyal, kültürel ve demografik gelişmeler

ile insanların taleplerinde de değişmeler meydana gelmiştir. Günümüzde küreselleşme ve beraberinde getirdiği sosyal ve teknolojik gelişmeler neticesinde insanların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan özel sektörde de kamu sektöründe de liderlik kavramı önemli bir kavram haline dönüşmüştür. Liderlik, yönetim fonksiyonlarından biri hatta örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasında en etkili fonksiyondur. Lider kavramı Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde ‘önder, reis, bir kuruluş veya partinin en üst düzey yönetiminden sorumlu kimse’ olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). İnsanların oluşturmuş oldukları gruplarda bireylerin farklı amaçları, hedefleri, idealleri, hareket etme biçimleri olabilir. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde de belirtildiği gibi liderin görevi bu grubun en üst yöneticisi olarak grubu aynı amaç ve hedefe yönlendirmek, grupta birlik ve beraberlik sağlayarak ortak hareket etmeye sevk etmektir. Amaç ve beklentileri farklı olan insanları harekete geçirmek zordur ve bunun için bilgi ve yetenek gereklidir. Liderlik, örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını, birey-grup-çevre ilişkilerini düzenleyerek, birey ve birimlerin iletişim, etkileşim ve eşgüdümünü sağlayarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan bir süreçtir (Özsalmanlı, 2005: 138). Lider, grup üyelerini belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren ve etkileyen kişidir (Ulukan, 2016: 145).

İşletmenin verimliliği çalışanın iş doyumunun yüksek olması neticesinde performansının yüksek olmasına bağlıdır. Bu açıdan çalışanın motivasyonunun yüksekliği hem işletme hem de çalışanın faydasına olacaktır (Özkaynar, 2017: 165). Etkili ve verimli bir liderlik süreci için liderin rolünün net olması ve izleyenleri tarafından kabul edilmesi ve grup ihtiyaçlarının karşılanmış olduğunun anlaşılabilmesi, liderin grup kararları ve hareket yollarını doğru belirleyerek grup başarısını sağlaması gerekmektedir (Özsalmanlı, 2005: 138). İşletmelerin geneli için tek liderlik tarzı olumlu bir etki yaratmaz. Etkili bir lider içinde bulunduğu durumu analiz edip ileriye dönük düşünür ve zamanı bu yönde değerlendirerek planlı hareket eder ve olumsuz şartlara rağmen grubuna yol gösterir (Özkaynar, 2017: 162). Liderlik alanındaki araştırmalar incelendiğinde klasik ve çağdaş liderlik yaklaşımları şeklinde iki ana başlık karşımıza çıkmaktadır.

3.3.1. Liderlik Yaklaşımları

Erken sosyal bilim literatüründe liderlikle ilgili olarak genellikle teorik konulara odaklanılmış, farklı liderlik biçimleri toplumun istekleriyle ilişkilendirmeye çalışılmıştır. 1945-1960 arası liderlik çalışmalarında daha çok ampirik araştırmalara yönelinmiş, ancak bu araştırmaların teoriye dönüşmesi 1970'lerde gerçekleşmiştir. Klasik liderlik teorileri, özellik,

davranışsal ve durumsal yaklaşımlar olmak üzere farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur (Kurgun, 2013: 132).

3.3.1.1. Özellikler Kuramı

Lider özelliklerini temel alan bir yaklaşımdır. Liderlik özelliğine sahip olanları liderlik özelliğine sahip olmayanlardan ayırmakta kullanılabilir lider özellikleri üzerinde yoğunlaşır. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar liderlik araştırmalarında liderler üzerine odaklanılmıştır ve ‘Büyük Adam Teorisi’ dönemi olarak adlandırılan bu süreçte iyi liderleri diğerlerinden ayırt eden özellikler araştırma konusu olmuştur (Eraslan, 2011: 3). Bu kurama göre liderlerin grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılır ve lider özelliklerine sahip kişiler bulunur. Özellikler yaklaşımında Atatürk, Gandhi, Lincoln gibi büyük liderlerin özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. 1920 ve 1930’ larda yapılan araştırmalarda lider olanları lider olmayanlardan ‘yaş, boy, zeka, ırk, güven verme, bilgi seviyesi, doğruluk, özgüven, kişiler arası iyi ilişkiler kurabilme, kararlılık, dürüstlük vb.’ gibi özelliklerin ayırdığı savunulmuş fakat her kültürde ve her koşuldaki organizasyonlarda bu lider özellikleri setinin uygulanamayacağı anlaşılmıştır (Ulukan, 2016: 148).

3.3.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Davranışsal liderlik teorisinin liderlik sürecini açıklamada ki ana fikri lideri etkin ve başarılı yapan durum liderin özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde göstermiş olduğu davranışlar, liderliğini yapmış olduğu grubun içindeki bireylerle ilişkilerinin özellikleridir. Bu teori en az liderin özellikleri kadar liderin izleyicileri ile ilişkilerine de ağırlık vermiştir (Koçel, 2020: 595). Bu kuram da teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılarak liderlerin bir takım davranışları belirlenmiş sınıflandırılmış ve liderlik tarzları ortaya konularak etkinlikler araştırılmıştır. Bu çalışmaların en önemlileri Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının kişiyi dikkate alma, kişiler arası ilişki güven ve saygıya dayalı davranışlar gösterme ve yapıyı harekete geçirme; grup üyelerinin rollerinin belirlenerek faaliyetlerin başlatılması, örgütleme görevlerin nasıl yerine getirileceğinin belirlenmesi türündeki liderlik davranışları; Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının üretime (işin teknik yönleri ve üretim ile çalışanlara) yönelik olarak çalışanlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, örgütlerdeki bireylerin iletişim ve etkileşimine rehberlik ederek güçlü ve sağlam bir takım oluşturma aynı zamanda hem grup hem de bireyler seviyesinde yönetim faaliyetlerinde bulunma şeklindeki liderlik davranışları; Blake ve Moutonun yönetim tarzı matrisi modelinde kişi odaklı ve

görev odaklı liderlik tarzları (Ulukan, 2016: 149-150-151) McGregor' un birbirine zıt çalışan davranışlarının 2 grupta toplandığı ve liderin bu gruplardaki çalışanlara göre daha otoriter ve müdahaleci veya daha demokratik ve katılımcı davranışlar sergilediği X ve Y teorileridir (Koçel, 2020: 599).

3.3.1.3. Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Kuramı

Bu liderlik kuramında liderlik sürecinin gerçekleştiği koşullar ön plandadır. Örgütün tüm alt ve üst sistemleri birbiriyle ilişkilidir ve yönetim bu sistemlerin birbiriyle arasındaki ilişkilere odaklanarak belirli konuları çözüme kavuşturur (Kurgun, 2013: 21). Liderlik tarzı; örgütün içinde bulunduğu koşullar, işgören nitelik ve yeterliliği, üstlerin ve üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel değerler gibi unsurlar tarafından etkilenir ve bunlar liderlikte durumsallık olarak nitelenebilir (Özsalmanlı, 2005: 139). Durumsal liderlik kuramında liderlik davranışı özel bir durumun gerekliliklerine bağlı olarak çeşitlenir ve liderler değişen koşullara göre davranışlarını şekillendirmelidir (Ulukan, 2016: 152). Bu kuramda tek bir liderlik çeşidinin tüm koşullarda uygulanamayacağı görüşü hakimdir. Liderlerin koşulları dikkate alarak iş odaklı ya da kişi odaklı bir yaklaşım sergilemeleri ya da optimum seviyede karma bir liderlik tarzı benimsemeleri örgütün amaçlarına ulaşmada daha etkili olacaktır (Yıldırım, 2023: 8).

3.3.2. Liderlik Türleri

Sosyoloji, işletme, sosyal psikoloji ve siyasal bilim gibi disiplinlerin yakın odağındaki liderlik olgusuna ilişkin 1950' lerdeki geleneksel yaklaşımlar yerini 1980' li yıllardan bu yana gelişen ihtiyaçlara paralel olarak yenilikçi ve çağdaş yaklaşımlara bırakmıştır (Edizler, 2010: 138). Bu kısımda çağdaş liderlik türleri alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

3.3.2.1. Etkileşimci/Transaksiyonel Liderlik

Mevcut durumun korunması üzerine dayalı bu liderlik modeli problemlerin ve hedeflerin net olarak tanımlandığı durumlarda uygulanabilmektedir. Ücretler ve diğer haklar konusunda çalışanlar üzerindeki otoritesine ilişkin ilk etapta anlaşma sağlamak ve grup üyelerinden yerine getirmeleri gereken görevleri ile performans beklentilerini belirleyerek grup üyelerini geri besleme yoluyla motive etme ve yönetme davranışlarında bulunmaktadırlar. Etkileşimci liderler grup üyelerine görev dağılımı yaptığında üyelerin bu görevleri başarmak için tam sorumlu olduğunu varsayar ve bir olumsuzluk durumunda çalışan hatalı sayılır (Kurgun, 2013: 152-153).

3.3.2.2. Dönüşümcü/Dönüştürücü Liderlik

Dönüşümcü liderler etkileşimli, vizyon sahibi, tutkulu, ilgili ve güçlendirici iletişim davranışlarıyla karakterize edilir (Men, 2014: 267). Dönüşümcü liderler, çalışanların refahına gerçek bir ilgi gösterir, bir güven ortamı yaratır, takipçilerinin güvenini geliştirir ve bireysel gelişimi teşvik eder, karar verme açısından, takipçilerini güçlendirmeye çalışır, lidere daha az bağımlı olmalarını sağlamak için gücü paylaşmaya ve takipçilerine önemli miktarda yetki devretmeye isteklidirler. Bu amaçlara yönelik olarak, dönüşümsel liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve ele almak için sıklıkla onlarla yakın etkileşime girerler (Men, 2014: 267). Dönüşümcü liderler değişim veya kriz ortamında stratejiler geliştirerek takipçilerini motive eder, onlara ilham verir ve değişime öncülük ederler.

3.3.2.3. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik yaklaşımında liderler duygu yoğunluğu yaratmak ve çalışan motivasyonunu yükseltmek için kendine güven, kontrol ihtiyacı ve doğruluk gibi karizmatik güç yaratan kişisel güç kaynaklarını ve niteliklerini kullanmaktadırlar (Edizler, 2010: 138). Kriz ortamlarında daha çok ortaya çıkan karizmatik liderler doğuştan ya da sonradan bilgi ve tecrübe yoluyla kazandıkları özellikleriyle diğer liderlerden ayrılırlar. Bu özellikler arasında farklı bakış açıları, risk alabilme ve cesaret, yüksek özgüven ve yetenek, kendini izleyenleri ikna ve motive etme kabiliyeti ve amaca ulaşmak için yapılan yüksek fedakarlık sayılabilir (Özkaynar, 2017: 164).

3.3.2.4. Vizyoner/Stratejik Liderlik

Robbins' e göre vizyoner liderlik, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecek vizyonu oluşturma ve ifade etme yeteneğini içerir. Bu lider, vizyonu açıklayabilme ve çalışanlara etkili bir iletişimle aktarabilme becerisine sahiptir. Ayrıca, vizyonu uygulanabilir kılmak için faaliyetleri tanımlar, önceliklendirir ve sadece sözlü ve yazılı olarak değil davranışlarıyla da bu vizyonu çalışanlara yansıtarak güçlendirir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010). Tanımdan da anlaşılacağı üzere vizyoner lider çalışanlarını vizyon ile motive etmekte, değişimlere ve yeniliklere teşvik etmekte, organizasyon amaçlarına ulaşmak için stratejik yollar geliştirmekte, vizyonu gerçekleştirmek için çalışanların katılımını ve ekip çalışmasını desteklemektedir.

3.3.2.5. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr lider, kendini başkalarına hizmet etmeye adanmış fikrini benimseyen, öncelikli görevinin örgüt üyelerine hizmet etmek ve ihtiyaçlarını gidermek olduğunu düşünen liderdir. Hizmetkar Liderlik süreci, ihtiyaçları karşılanmış olan örgüt üyelerinin bilinçli hareket etmeleriyle birlikte ortaya çıkmakta ve bu lider, iş ve süreçlerin aksamaması için hizmet ederek bu durumdan şikayet etmemektedir (Çalışal ve Yücel, 2019: 169). Hizmetkâr liderler, çevrelerinde olan bitenleri önemseyen, insanları yönlendirip tehlikelerden koruyan, örgüt çıkarları doğrultusunda hareket eden, bilgi odaklı, dürüst ve insan odaklı liderlerdir; bu liderlik anlayışı, örgütlerin rekabet ortamında başarı elde etmelerini sağlar (Bakan ve Doğan, 2012: 9), değişim veya kriz dönemlerinde ekip üyelerine destek olma ve onları güçlendirmeye yönelik bir yaklaşım sunar.

3.3.2.6. Çevik Liderlik

Çevik liderlik anlayışı, uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için kısa vadeli hedeflere ve küçük ekip çalışmalarına odaklanarak değişime uyum sağlamaya vurgu yapmakta ve bu anlayış liderin hedefe odaklanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Firmaların çevik yönetici ve liderleri dinamik ve değişken çevresel koşullara ayak uydurarak rekabet avantajının sürdürülmesini ve varlıkların korunmasını sağlar (Akkaya vd., 2020: 1607). Çevik liderler değişim ve kriz sürecinde ekip üleriyle birlikte hızlı kararlar alır ve değişen koşullara uyum sağlar.

3.3.2.7. İletişim/İlişki Odaklı Liderlik

İletişim ve ilişki odaklı liderlik, çalışan yaratıcılığını artırmak için organik örgütsel yapılar, demokratik yönetim ve işbirlikçi liderlikle ilişkilidir. İlişki odaklı liderlik, iş tatmini, motivasyon ve iş-yaşam dengesine odaklanarak çalışanları desteklemeye, motive etmeye ve geliştirmeye yönelik bir liderlik yaklaşımını vurgular. Bu tip liderler inovasyona uyum sağlama aşamasında ekip çalışması ve işbirliği için olumlu yönde ilişkiler kurmakta ve iletişimi teşvik etmektedirler (İnceöz ve Uslu, 2022: 1696). Bu liderlik biçimi iletişim, şeffaflık ve duygusal zekâ kullanımıyla bilgi akışını sağlama ve ekibi motive etme üzerine odaklanır.

3.3.2.8. Katılımcı (Demokratik) Liderlik

Katılımcı liderlikte, yönetim yetkileri çalışanlar veya takipçilerle paylaşılır. Bu nedenle, bu liderlik tarzına sahip liderler aynı zamanda demokratik liderler olarak kabul edilir (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211). Çalışanların da yönetime katılması, fikir ve önerilerini beyan etmesi

sonucunda demokratik bir iş ortamı oluşabilmektedir. Bu liderlik tarzı, grup üyelerini kararlara katılmaya teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda yeteneklerinin gelişimine olanak sağlar. Kontrolün ellerinde olduğu hissi, grup üyelerinin işyerinde daha yüksek motivasyonla çalışmalarını teşvik eder (Örücü ve Çoban, 2017: 4).

3.3.2.9. Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında lider, konumundan dolayı sahip olduğu otoritesini kullanarak, örgütteki tüm kararları kendisi alır ve takipçilerini bu kararlar doğrultusunda yönlendirir (Mercan, 2016: 134). Yetkilerin tümü liderdedir ve örgüt içinde politika, hedef ve planların belirlenme aşamasında örgüt çalışanlarının fikir beyan etme hakkı bulunmamaktadır (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211). Merkezi otoriteye sahip olan bu liderlik tarzı hızlı kararların alınması gereken koşullarda veya eğitimsiz ve motivasyonu düşük çalışanları baskı yoluyla kısa sürede harekete geçirmekte faydalı olmakta, karar süreci hızlanarak zaman kaybı asgari düzeye inmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 97).

3.3.2.10. Etik Liderlik

Brown ve diğerleri tarafından tanımlanan etik liderlik, dönüşümsel, özgün ve manevi liderlikten farklılık gösterir. Bu liderlik biçimi, dürüstlük, güvenilirlik, adalet, başkalarına ilgi ve etik davranma gibi özellikleri içerir. Ancak, etik liderliğin sadece ahlaki nitelikleri değil, aynı zamanda etkileşimsel çabalarla takipçilerin etik davranışlarını etkilemeyi içeren bir yönü de vardır. Etik liderler, astlarına etiğin önemini aktarır, ödülleri ve cezaları kullanarak istenen davranışı teşvik eder ve takipçileri için etik rol modelleri olarak hizmet eder (Mayer vd. 2009: 3).

3.4. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişkiler

Stratejik yönetim, örgütün başarısı için geleceğe yönelik vizyon ve misyon belirleme, iç ve dış çevre analizi yapma, güçlü ve zayıf yönleri belirleme, faaliyetlerin planlanması ve kontrol edilmesi gibi üst düzey planlama süreçlerini içerir. Ayrıca, ekip çalışmasıyla sorunların etkin şekilde çözülmesine ve doğru stratejilerin belirlenmesine olanak sağlar (Lamba, 2014: 15). Bu süreçte gerçekleştirilmesi istenilen amaca giden süreçte etkili ve verimli bir faaliyet sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Hem liderler hem de yöneticiler, örgütsel veya ekip kararlarını almak ve uygulamak konusunda etkin olmalıdır. Her ikisi de geleceğe yönelik bir vizyon oluşturabilir ve bu vizyon doğrultusunda hareket etme çabasına katkıda bulunabilir. Hem yöneticiler hem de liderler, insanları etkili bir şekilde yönetme ve ekibin performansını arttırmak için motive etme ve çalışanlar

arasındaki etkileşimi yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için ya yönetim kademesindeki kişilerin liderlik özellikleri taşıması ya da liderlik özellikleri taşıyan kişilerin yönetim kademesine getirilmesi gerekir (Özsalmanlı, 2005: 144).

Biçimsel yetkiler, etkili bir yöneticilik yapmayı her zaman garanti etmez; liderlik süreci belirli bir grubun belirli bir kişiyi belirli amaçları gerçekleştirmek için takip etmesiyle ortaya çıkmaktadır (Ulukan, 2016: 146). Liderlik etkileme, ilham verme, motive etme yeteneği; genellikle değişimi yönetme ve organizasyonu geleceğe hazırlama becerileriyle ilişkilidir. Liderlik sürecinde etki, sadece yönetsel pozisyonlardan gelmez, aynı zamanda kişiliği, karizması veya bilgisi gibi faktörlerden de kaynaklanabilir. Dolayısıyla bir yönetici etkileme gücüne sahip değil ise yalnızca bir yöneticidir, lider değildir. Unutulmamalıdır ki bir kişi hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerine sahip olabilir ve birçok durumda her iki yeteneği bir arada kullanmak gerekebilir. İdeal bir durumda, etkili bir lider aynı zamanda etkili bir yönetici olabilir.

3.5. Liderlik, Değişim ve Kriz Yönetimi

Günümüzde toplumlar ve örgütler, ekonomide, rekabette, teknolojide, sosyal ve kültürel durumlar gibi değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, işletmelerdeki değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi önem kazanmıştır. Bu süreç, eski durumun tatmin etmeyen özelliklerinin yeni bir duruma dönüştürülmesini içerir ve başarılı bir yönetim için liderlik, klasik yöneticilik yaklaşımının ötesinde çeşitli yönetsel yetkinlikleri gerektirir. Değişim hayatın vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edilir ve yetkin bir bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Özellikle 1980' li yıllardan itibaren insan hayatına giren küreselleşme kavramıyla birlikte değişim yönetimi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bazı yönetim bilimcilere göre organizasyonlar birer canlı varlık gibi kabul edilir. Bu bakış açısına göre organizasyonlar büyüeyebilen, değişebilen ve dış etmenlere karşı tepki gösterebilen bir çok bileşenin bir araya gelmesiyle oluşmuş olan karmaşık ve etkileşimli yapılardır. Yaşamını sürdürebilmeleri, esnek yapılarıyla ilişkili olarak çevreye kolayca adapte olabilmelerine bağlıdır. Organizasyonların sürdürülebilirliği için, misyon ve vizyonları doğrultusunda yeniliklere açık olmaları ve özellikle insan kaynakları alanında değişimi öngörebilmeleri önemlidir. Başarılı organizasyonlar, takım çalışmasıyla değişim çabalarını yönlendirerek, stratejik kararlar ve yapısal düzenlemelerle hedeflerine ulaşabilirler (Yıldırım, 2021: 89-92-93). Bu aşamada değişim sürecini iyi yönetebilecek liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çolaktan aktaran Özkaynar liderliğin cesaret ve kalıpların dışına çıkmak suretiyle

değişim sürecini etkileyerek belirli amaçlar uğruna bir arada bulunan grubun gerçekleştirdiği faaliyetleri etkileme süreci olduğunu belirtmiştir (Özkaynar, 2017: 162).

Kriz kelimesi Türk Dil Kurumu Büyük sözlükte ‘Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem; bunalım, buhran’ olarak tanımlanmaktadır (TDK,2021). Tanımdan da anlaşılacağı üzere toplum veya kuruluşta yaşanan zor bir dönemi ifade etmektedir. Krizler karmaşa ve belirsizlikten beslenir. Krizlere ekonomik değişim ve dalgalanmalar, doğal afetler veya doğadaki olumsuz değişimler, politik ve yasal değişiklikler, teknolojiye hızlı bir değişim ya da yenilik, sosyokültürel farklılık gibi dış faktörler neden olabileceği gibi işletmenin tepe yönetiminin kriz sürecini doğru yönetememesi, işletmenin hayat safha aşamasının farkında olunmaması, örgütsel yapıdan ve örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlar ve hammadde-işgücü-finansman kaynaklarının temininde karşılaşılan zorluklar gibi iç faktörler de neden olabilir (Yıldırım, 2023: 164-165-166). İşletmeler çevrelerindeki etkenlere açık sistemler olduğu için farklılaşabilen değişik ortamlar içerisinde yer alırlar. Krizler, işletmeler için büyük bir tehdit oluşturabilir ve bu durum karşı konulamaz bir hale gelebilir. Örneğin, tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 sürecinde kurumlar, kuruluşlar ve toplumlar eğitim, sosyal, ekonomik ve psikolojik anlamda olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Hizmet sektöründe kriz sürecini yönetmek için verilen çabalarla uzaktan eğitim ve uzaktan çalışma, e-ticaret gibi uygulamalara ağırlık verilmiş, kriz en az hasarla atlatılmaya çalışılmış fakat maddi üretim anlamında işletmeler zor dönemler yaşamış, bazı dönemlerde fabrikalarda üretimler durma noktasına kadar gelmiştir.

Kriz yönetimi sinyalleri tespit etme, önleme, zararın azaltılması, iyileşme ve öğrenme olmak üzere 5 aşamadan oluşur. İşletmelerin krizle başa çıkabilmeleri için etkili bir liderlik anlayışı çok önemlidir. Yöneticilerin öngörü, vizyon, etkili karar alma ve yeniliklere hızlı uyum yeteneklerine sahip olmaları önemlidir. Kriz yönetimi için gerekli bilgi ve becerilere ek olarak, krizleri fırsata çevirme yeteneği ve liderlik kabiliyetine sahip bir ekip oluşturulması gerekmektedir (Çelik ve Aydın Taştekin, 2020: 235). Kriz dönemlerinde örgütler olağan süreci yöneten yöneticilerden ziyade çevik, yaratıcı ve uyum sağlama niteliği olan liderlere ihtiyaç duyarlar (Tuğcu, 2004: 20). Kriz, özel sektör ve kamu yönetiminde önemli bir sorundur ve bu sebeple krizlere karşı hazırlıklı yönetimlere ve liderlik vasfına sahip kriz yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bir lider yönetici, vizyon oluşturabilen, hedefleri açıkça belirleyen ve bu hedeflere ulaşılabilir bir yol haritası çizebilen kişidir; ayrıca etkin yöneticilikle zamanlarını iyi yönetir, somut hedefler belirler ve güçlü yönlerini kullanarak işleri planlı ve etkili bir şekilde yürütür (Erol, 2022:

359-360-361). Aynı zamanda özellikle stresin hakim olduğu kriz ortamlarında, duygusal zeka ön plana çıkmakta ve bu ortamlarda liderlerin, çalışanların duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarına odaklanması ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Uçkun vd., 2021: 5833). Kriz yönetimi sürecinde kriz liderlerinde gerekli olan özellikler şu şekildedir: Kriz sinyallerinin alınması sürecinde çevreyi anlamlandırma ve çalışanların duygularını empatiyle anlama; krize hazırlık/önleme aşamasında konu benimsetme, örgütsel çeviklik ve yaratıcılık; zararı sınırlandırma ve iyileştirme aşamalarında risk alma, hızlı karar alma ve etkili iletişim kurma; öğrenme aşamasında ise esnek davranış sergileme yetenekleridir (Wooten ve James, 2008: 372).

3.6. Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet

Kadın ve erkeğe biçilen özellik, davranış ve beklentiler ‘kadınlık’ ve ‘erkeklik’ olarak tanımlanmaktadır. İçinde bulunulan toplumda belirlenmiş olan kadınlık ve erkeklik rolleri doğumdan itibaren sosyalleşme süreci içinde öğrenilir, ortak değer ve inanışlar yoluyla bireylere aktarılır. Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları belirli rolleri kapsayacak şekilde kadınlar ve erkeklerden niteliklerinden bağımsız bir şekilde davranışlar ortaya koymalarını bekler ve eşitsizlik durumunu ortaya çıkarır. Aynı tutumlar liderlik rollerinde de söz konusudur (Arı vd, 2020:480). Sosyalleşme sürecinin bir neticesi olarak toplumsal cinsiyet rolleri, erkek baskın işlerle erkek rolleri eril, kadın baskın işlerle kadın rolleri dişil olarak karakterize edilmektedir (Arslan, 2014: 35). Bizim toplumumuzda kadınların ev işleri ile ilgilenmesi buna karşılık erkeklerin dışarıda çalışması gereklilikleri ile ilgili bir genel yargı vardır. Bu durum kadınların geleneksel rollerinden sıyrılamamaları sonucudur ve aynı eğitim, beceriye sahip olsalar bile erkekler ile birlikte aynı seviyede veya aynı gelire çalışmamaktadırlar (Vatandaş, 2007: 42). Çalışma yaşamında örgütlerdeki kadınların pozisyonları incelendiğinde erkek çalışanlarla eğitim ve deneyim açısından eşit durumda olsa bile kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha alt pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 74). Toplumsal bağlamda iki nedenden söz edilebilir. Bunlar mesleki ayırım ve stereotiplerdir. Kadınlar belirli mesleklere yöneltilmekte, ücretlerinin belirli olması ve erkek çalışanlarla aynı işi yapsalar bile eşit ücret alamayacaklarına inandırılmaktadır. Kadınlar kendilerine empoze edilen meslekte ilerlemeye çalışırken erkek dilediği mesleği seçebilmekte ve ilerleyebilmektedir. Stereotipler ise kadınların kendilerinden yüksek pozisyonlara gelmelerinden ve kendilerine emir vermelerinden korkan erkekler tarafından oluşturulan engeller olup yönetim hakkının sadece erkeklere ait olduğuna ilişkin bir kalıp yargı oluşturulup kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükseleceği zaman ortaya konulmaktadır

(Alhas, 2016: 13-14). Toplumsal ve kültürel anlamda kadınlara biçilen roller ve liderlik pozisyonlarına ulaşmadaki engellemeler dışında kadınların üst yönetim pozisyonlarında temsilinin düşük olması bireysel faktörler açısından kişilik, toplumsal cinsiyetçi rol modelleri, öğrenilmiş çaresizlik, çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler vb. unsurlar olabilmektedir (Yıldız vd., 2016-a: 1128).

3.7. Kadın ve Erkek Liderlik Özellikleri

Toplumsal cinsiyet rolleri, bilişsel farklılık ve iletişim biçimleri açısından kadınlar ve erkekler örgütlerde birbirinden farklı liderlik tavırları gösterebilmektedir. Cook ve Rothwell' e göre toplumsal cinsiyetteki rol ve kalıplara göre erkekler eyleme yönelik, mantıklı, neden-sonuç ilişkisine dayalı ilişkiler kurarken kadınlar ilişkiye önem veren, ayırt etmeye dayanan ve değerlin ön planda tutulduğu özellikler gösterebilmektedir (Akdöl ve Menteş, 2017: 863). Literatürde kadınların ve erkeklerin liderlik özelliklerine ilişkin araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

❖ Eagly ve Johnson (1990) çalışmasında, kadın ve erkek liderlerin liderlik tarzlarını karşılaştıran araştırmaları incelemiştir. Çalışma sonucunda, kadınların kişilerarası odaklı liderlik tarzına, erkeklerin ise görev odaklı liderlik tarzına sahip olduğu, cinsiyet kalıpları beklentilerinin aksine, örgütsel çalışmalarda kadın ve erkek liderler arasında bu tarzlarda farklılık bulunmadığı, demokratik veya otokratik liderlik eğilimleri konusunda kadınların daha katılımcı ve demokratik, erkeklerin ise daha yönlendirici ve otokratik olduğu tespit edilmiştir.

❖ Gibson (1995) çalışmasında, Norveç, İsveç, Avustralya ve ABD'de yer alan dört ülkede erkeklerin ve kadınların liderlik davranışlarına ve tarzlarına verdikleri önemi araştırmıştır. Çalışma sonucunda dört ülkede erkeklerin hedef belirleme boyutunu, kadınların ise etkileşimi kolaylaştırma boyutunu vurguladığını ortaya koymuştur.

❖ Park (1996) çalışmasında toplumsal cinsiyet rolü ile karar alma tarzı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda erkeklerin; yönlendirici, analitik, görev odaklı stiller ile kadınların; kavramsal, davranışsal, ilişki odaklı stiller ile karar aldıkları tespit edilmiştir.

❖ Maher (1997) dönüşümcü ve işlemsel liderlikteki cinsiyet farklılıklarını ve bu liderlik biçimleri için cinsiyetle ilgili klişeleri Kafkasyalı astlardan oluşan örnekleme araştırmış olduğu çalışmasının sonucunda dönüşümsel ve işlemsel liderlik kalıplarının etkisinin değerlendiren kişinin cinsiyetine bağlı olarak değişebildiği ve genel olarak kadınların, diğer kadınlar tarafından

dönüşümsel olarak görülüyorsa, mevcut kadın liderlerin organizasyonlarda yüksek liderlik pozisyonlarına getirilmesi konusunda daha sık tercih edilme olasılığının bulunduğu tespit edilmiştir.

❖ Carless (1998) çalışmasında, büyük bir finansal kuruluşta orta kademe yöneticilerden oluşan örnekleme cinsiyet farklarını dönüşümsel liderlik açısından araştırmıştır. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek liderler arasında belirgin farklar olmadığı fakat global düzeyde analizde, üst düzey kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha dönüşümsel olarak değerlendirildiği; özdeğerlendirme sonuçlarına göre, cinsiyet farklarının daha çok katılımcı karar alma, bireysel ve takım katkılarını övme ve bireylere özen gösterme gibi kişiler arası etkileşime odaklı davranışlarla sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

❖ Bayhan ve Arslan (2005) çalışmasında Ankaradaki üniversiteler ve üniversite hastanelerindeki kadın ve erkek liderlerin tarzları arasında farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin daha çok kişi ve ilişki odaklı liderlik tarzı, erkek yöneticilerin ise daha çok görev odaklı liderlik tarzı sergiledikleri tespit edilmiştir.

❖ Tunalı (2006) tez çalışmasında kadın kamu yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeyi ve erkek meslektaşlarıyla aralarındaki davranış farklarını incelemiştir. Çalışma sonucunda cinsiyet farkının liderlerin kişilik ve astlara karşı tutumları üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, ancak risk alma, iletişim yeteneği, yaptırım uygulama ve duygusal denetim gibi kişisel faktörlerin öne çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca, kadın ve erkek liderler arasında liderlik davranışları açısından ölçülebilir bir fark bulunmadığı, kamu kurumlarının katı hiyerarşik yapısının bu durumda etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

❖ Minibaş vd. (2011) bankacılık sektöründe kadın yöneticilerin sosyal temsillerini erkek ve kadın çalışanlarla birlikte araştırmış olduğu çalışma sonucunda kadın yöneticiler hakkında erkek çalışanların, yeniliğe açık, detaycı ve farklı bakış açıları geliştirme gibi olumlu temsil özellikleri ile aşırı duygusallık ve hırçınlık gibi olumsuz temsil özelliklerini; kadın çalışanların, yaratıcılık, değişime uyum sağlama ve yönetime renk katma gibi olumlu temsil özellikleri ile kıskançlık ve kaprisli olma gibi olumsuz temsil özelliklerini vurguladıkları tespit edilmiştir.

❖ Özkaynar (2017) çalışmasında kamu çalışanlarının liderlik tercihleri üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar genel olarak adalet, eşitlik, doğruluk, dürüstlük gibi ilkeleri barındıran etik liderliği tercih etmişlerdir. Meslek gruplarına göre liderlik

tercihleri incelendiğinde, etik liderliği tercih edenlerin ardından etik liderlikle benzer şeffaflık, etik muhakeme, yüksek motivasyon gibi ilkeleri barındıran otantik liderliği tercih edenlerin geldiği belirlenmiştir. Tüm meslek gruplarında etkileşimci liderliğin en az tercih edilen liderlik yaklaşımı olduğu belirlenmiş ve eğitim düzeyine göre yapılan analizlerde, eğitim düzeyi arttıkça etik liderliğe verilen önemin arttığı ve etkileşimci liderliği tercih etme oranının azaldığı gözlemlenmiştir. Cinsiyetle ilgili değerlendirmelerde ise, kadın çalışanların genellikle kadın liderlerle çalışmayı tercih ettiği, erkek çalışanların ise erkek liderleri tercih ettiği ancak, cinsiyet tercihinde genel yaklaşımların kültürel etkilerden kaynaklandığı ve bireysel görüşlere bağlı olarak değişebildiği ifade edilmiştir.

3.8. Kadın Liderlerin Yaşadığı Zorluklar

Kadın liderler üst yönetim pozisyonuna gelene kadar birtakım kariyer engellerine takılmaktadırlar. Tüm bu engelleri aşıp üst yönetim pozisyonlarına geldikleri zaman da zorluklar yaşayabilmektedir.

3.8.1. Cinsiyet Temelli Önyargılar

İş yaşamında kadın yöneticiler karar alma süreçlerinde dışlanma, terfi olanaklarının sınırlı olması veya meslektaşların cinsiyetle ilgili önyargılarının olması gibi durumlarla karşılaşabilirler. Yönetici pozisyonlarına gelme yolundaki engellere rağmen yönetici pozisyonuna gelen kadın liderlerin, özellikle erkek izleyenler tarafından lider olarak kabul edilmesi daha güç olmaktadır (Arı vd., 2020: 494). Ataerkil yapıdan kaynaklanan bu durum kendilerinden daha üst düzeydeki bir kadından emir almak istemeyen erkek izleyicilerle ilgili bir sorundur. Aynı zamanda erkekle aynı işi yapmış olsa bile ücret eşitsizliği söz konusu olabilmektedir. Ataerkil sistemde bireyin eğitim düzeyi, toplumsal sınıfı, yaşı, kazancı ne olursa olsun kadınlar her zaman erkeklerin gölgesinde yaşamasının zorunlu olduğu gibi bir anlayış vardır (Alhas, 2020-a: 12).

3.8.2. Ev-Aile-İş Dengesi

Kadınlar toplumdaki rolleri sadece çalışan veya yönetici değildir. Kadınların eş, anne, evlat, kardeş, abla vb. rolleri vardır. Kadınlar bu rollerdeki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken öte yandan üst yönetici pozisyonlarına geldiklerinde iş yükleri ve sorumlulukları artmaktadır. Böylece kadınlar iş ile ev-aile veya ev-aile ile iş sorumlulukları arasında sıkışıp kalmaktadır. Bu durum literatürde 'iş-aile' çatışması veya 'aile-iş' çatışması olarak tanımlanmaktadır. Kadının işi dolayısıyla aile içi sorumluluklarının engellenmesi durumunda çatışma yaşıyorsa 'iş-aile

çatışması', aile içindeki rolleri dolayısıyla iş sorumluluklarının engellenmesi durumunda çatışma yaşıyorsa 'aile-iş çatışması' olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2011:158). Bu tür çatışmalara çoğunlukla kadınlar maruz kalmaktadır. Bi taraftan aile bireyleri ve sosyal çevresi tarafından aile içi sorumluluklarını ve ev işlerini tam anlamıyla yerine getirmesi beklenirken diğer taraftan işverenleri, amirleri veya altında çalışan personelleri tarafından iş sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir.

3.8.3. Cam Tavan

Tarihsel önyargılar ve gelenekler, kadınların kariyerlerinde üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engelleyen görünmez bir bariyer olan "cam tavan"ı oluşturur. Bu engel, özellikle orta ve üst düzey yönetim arasında belirginleşir ve kadınların daha fazla sorumluluk ve daha yüksek maaş içeren yönetim kademelerine erişimini kısıtlar. Kurumlarda cam tavanın varlığı, insan ve sosyal sermaye eksikliğiyle de açıklanabilir. Kadınların bu engeli aşarak zirveye ulaşabilmesi, gerekli bilgi, beceri ve uzmanlık düzeyine erişmelerini gerektirir (Dzanic, 2009: 9).

3.8.4. Çifte Standartlar

Kurumsal iş yaşamında yöneticilerin genellikle net ve direkt bi tarzı olan erkeksi iletişim tarzı kabul görmekte ve üst yönetim pozisyonlarına gelen kadınların erkeksi, otoriter ve baskın bir tarz benimsemeleri, sonucunda etrafından patronluk taslama meraklısı olma ve dikkat çekmeye çalışma vb eleştiri aldıkları görülmektedir. Oysa yukarıda belirtilen tarzlar erkekler tarafından uygulandığında 'liderlik tarzı' olarak nitelendirilmektedir (Akdöl ve Menteş, 2017: 863).

4. İŞ YAŞAMINDA KADINLARA YÖNELİK KARIYER ENGELLERİ VE CAM UÇURUM

Sanayi Devrimi sonrasında kadınlar iş yaşamına daha fazla dahil olmuşlardır. İş yaşamına dahil olan kadınlardan üretim adına verimli çalışması beklenirken bir yandan da ev, aile ve çocuk bakımı ve düzeninden de sorumlu olması ve bu sorumlulukları yerine getirirken de aynı özveride bulunması beklenmektedir. Kadının iş yaşamına daha sonraları dahil olması, bakım rolünün birinci sorumlusu olarak toplum tarafından yüklenmiş olan sorumluluk ve iş yaşamının ataerkil olması sonucu kadınların istihdama dahil olamamalarına veya dahil olabilmek için yoğun çaba sarfetmelerine sebep olurken iş yaşamındaki kadın çalışanların da bir takım problemlerle karşılaştığı görülmektedir (Sezer vd., 2022: 592). İş yaşamında kadınların işe alınma, ücretler, terfiler ve işten çıkartılma aşamasında dezavantajlı oluşları iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en belirgin örnekleri arasındadır (Çelik ve Şahingöz, 2018: 372). Bu bölümde iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına uğrayan kadın çalışanların terfi aşamasında karşılarına çıkan engeller ve cam uçurum kavramı ele alınacaktır.

4.1. İş Yaşamında Kadınlara Yönelik Kariyer Engelleri

Ayrımcılık kavramı cinsler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı alanlarda da kullanılmakta; bu araştırmaların sonuçlarına göre kadınlar emek piyasasında genellikle ikincil sektörlerde yer bulmakta ve bazı araştırmacılara göre sanayii için kadınlardan yedek ordu oluşturulmaktadır (Marshall, 2005: 51). Toplumdaki iki cins varoluş ve gelişimlerinde karşı cinse bağlı olmakla birlikte toplumdaki yerleri açısından önemli farklara sahiptir ve bunun en önemli yansıması kamusal alanda görülmekte olup mesleklerde cinsiyetlerin temsil edilme durumları ve buldukları konumlar eşit olmamakla birlikte farklılık ve ayrımcılık temelinde yer almaktadır (Vatandaş, 2007: 42).

İş yaşamında kadınların yaşamış olduğu ekonomik ve sosyal sorunların çoğu cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanmakta; cinsiyet ayrımcılığı kadınların özelliklerine uygun ve kendilerini geliştirmeye yönelik işlerin verilmemesinden ücret adaletsizliklerine kadar kendini hissettirmektedir (Umutlu ve Öztürk, 2020: 299). Kadınların iş yaşamına katılımı kadınlara ekonomik anlamda bağımsızlık sağlamakta aynı zamanda kadınların toplumsal hayatta aktif olmasına ve bu durum kadının kendisine güveninin artmasına sebep olmakla birlikte kadınların istihdama katılmaları kadın yoksulluğunu ve kadın şiddetini azaltan yönde katkı sağlamaktadır

(Sezer vd., 2022: 590). İş yaşamında kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olabilmesinin yolu cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmaktır (Güz, 2022:21). Fakat kadınların iş yaşamına dahil olduktan sonra ayrımcılığa maruz kalabildikleri ve kariyer engellerine takıldıkları çeşitli araştırmalarda görülebilmektedir. Bu kariyer engellerinden bazıları aşağıdaki bölümde açıklanacaktır.

4.1.1. Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör

Cam yürüyen merdiven ve cam asansör terimi, kadın egemen mesleklerde erkeklerin kadınlardan daha hızlı yükseldikleri ve üst pozisyonlara daha kısa sürede atanabildikleri bir durumu tanımlamaktadır. Cam yürüyen merdiven kavramı ilk kez Christine Williams tarafından 1992 yılında yayınlanmış olan 'Cam Yürüyen Merdiven: Kadın Mesleklerinde Erkeklerin Gizli Avantajları' başlıklı makalesinde kullanılmıştır. Williams (1992) çalışmasında kadınların çoğunlukta olduğu dört meslek alanında (hemşirelik, ilkokul öğretmenliği, kütüphanecilik ve sosyal hizmet) erkeklerin yetersiz temsilini ve erkeklere yönelik ayrımcılığın nasıl bir dezavantaj yarattığını incelemiştir. Çalışma sonucunda, erkeklerin meslek dışındaki kişiler tarafından önyargı ile karşılaştığını fakat bu mesleklerde ayrımcılığa maruz kalmadıklarını ve erkek egemen mesleklerde çalışan kadınlarla karşılaştırıldığında, erkeklerin genellikle bu mesleklerde kariyerlerini geliştirme konusunda yapısal avantajlara sahip olduğunu tespit edilmiştir. Erkeklerin cinsiyet ayrıcalıklarını kullanarak, kadınların egemen olduğu toplumsal alanlarda avantajlı bir pozitif ayrımcılığa maruz kalması sonucunda "cam yürüyen merdiven" etkisiyle kadın meslektaşlarından daha hızlı sosyalleşmeleri, teşvik edilmeleri, desteklenmeleri ve böylece üst basamaklara çıkmaları durumudur (Kamberidou, 2009: 97).

4.1.2. Çifte Açmaz (Engel)

Gregory Bateson'un 1950'lerin ortalarında ortaya koyduğu çifte açmaz kavramı, güçlü ve güçsüz bireyler arasındaki veya sosyal ile kurumsal normlar arasındaki paradoksal durumu ifade eder. Bateson ve diğerleri (1956)' ne göre, mağdur olma durumunda olan insanların çelişen emirlerle karşılaşması sonucunda kaçamama durumu ortaya çıkar ve bu çifte açmaz, anksiyete ve stresle sonuçlanabilir (Yıldız, 2017: 129). Kadın yöneticilerin iş ortamında iki arada bir derede kaldıkları bir durumu ifade etmektedir. Kadın yöneticileri davranış biçiminden konuşma ve giyim tarzına kadar ikilemde bırakan bir durumdur. Kadın yöneticilerin sert ve otoriter davranması ama fazla sert davranmaması, iddialı ve özgüvenli bir biçimde konuşmaları fakat çok iddialı bir

konuşma yapmaması, kadın gibi giyinmesi ama erkeklerin ilgisinin kayacak kadar seksi olmaması gibi. Toplumsal normlar tarafından genellikle erkekler agresif, kararlı, bağımsız ve mantıklı, iş dünyasının içinde ve yöneticilik için yeterli kabul edilirken; kadınlar bu özelliklere sahip olmadıkları varsayımıyla duygusal, kararsız, güvensiz, özel hayatla işi birbirine karıştırma yönleriyle eleştirilerek iyi bir yönetici olarak değerlendirilmez (Özkaplan, 2013: 9).

4.1.3. Göstermelik Terfi (Tokenizm)

Tokenizm, azınlıkta olan birey veya grupların dışlanarak, sosyal kategorilerin temsilcisi olarak algılanması ve kalıp yargılarla değerlendirilmesini ifade etmektedir. Kanter'in 1977 yılındaki çalışmaları, "token" ve "tokenizm" kavramlarını popülerleştirmiştir. Kanter, Indesco şirketindeki kadınlar için "token" terimini kullanarak, işyerlerinde %15'in altında bulunan grupları ifade etmiş ve bu grupların kariyerde yükselme, görünürlük, izolasyon ve sınırlı fırsatlar gibi zorluklarla karşılaştığını belirtmiştir. Performans baskısı, rol kuşatması ve yükseltilmiş sınırlar tokenizmin olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır (Gündoğdu, 2022: 625-626). Yoder, Kanter' in ifade ettiği deneyimlerle birlikte tokenlerin cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk ve müdahalecilik gibi başka deneyimler de elde edebileceğine vurgu yapmıştır (Yılmaz ve Sürgevil, 2020: 91). Örneğin, tokenizm kavramı ile işyerindeki çalışan veya yönetici dağılımının cinsiyetlere göre orantısızlığının açıklanabileceğini ve kadın tokenlerin cinsiyetçi olmayan mesleklerde daha fazla görüldükleri hususlarına dikkat çekmiştir (Demirel, 2019: 8).

4.1.4. Yapışkan Zemin

Çalışanlara terfi fırsatı sunmayan bir kurumsal politika da, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyebilir. Bu durumu açıklamak için kullanılan "yapışkan zemin" terimi, işe girişten itibaren kariyer ilerlemesinin olmadığı bir durumu ifade etmektedir (Yılmaz, 2020: 315). 'Yapışkan Zemin' kavramı kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla kaynaklara ve terfi imkanlarına ulaşma imkanının daha az olduğu, daha düşük ücret düzeyinde çalışmalarına neden olan istihdam koşullarını tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Candan vd., 2017: 73). Bu kariyer engeli kadınların terfi etmekte zorlandığı ve düşük ücretli işlerde yoğun olarak görülmektedir. Kadınların dikey hareketliliğinin sınırlı olması, düşük ücretli işlerde kalmalarına neden olmaktadır. Kadınlar bu tür işlerde adeta yapışkan bir zeminden kurtulamamaktadır.

4.1.5. Cam Labirent

"Cam labirent," kadın liderlerin kariyerlerinde ilerlemesini sınırlayan ancak açıkça görülmeyen, çoğu zaman dolaylı veya bilinçsiz engelleri temsil etmektedir. Bu engeller, terfi, liderlik pozisyonlarına yükselme ve organizasyon içinde etkili olma konularında kadınların karşılaştığı zorlukları kapsamaktadır. Kadınların liderliğe erişiminde yavaş bir iyileşme gözlenirken, liderliği erkeklerle eşit şekilde paylaşabilmeleri için daha uzun bir yol bulunmaktadır. Kadın liderlerin koşulları iyileştikçe, labirent metaforu liderlik yapmak isteyen kadınlar için geçerliliğini sürdürmektedir; ancak kadınlar hala erkeklerle eşit seviyede bulunmamaktadır. Labirent metaforu, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları çok sayıda ve çeşitli engelleri temsil ederek, farklı bağlamların ve koşulların yarattığı zorlukları vurgulamaktadır. Bu nedenle, kadınların başarılı olabilmeleri için labirentte karşılaştıkları engelleri dikkatlice aşmaya devam etmeleri önemlidir (Carli ve Eagly, 2016: 522).

4.1.6. Cam Tavan

Kadınların yukarı doğru hareketliliğe ulaşmada karşılaştıkları zorlukları çerçeveleyen baskın metafor cam tavan olmuştur (Sabharwal, 2015: 400). Cam tavan kavramı kadınların üst yönetimde daha az temsiline vurgu yapmakta; 'tavan' kelimesi kariyerlerinde yükselmeye çalışan kadın çalışanların üst yönetim kademesine ulaşmaya çalışırken karşılaştığı bariyerleri, 'cam' kelimesi ise bu bariyerlerin görünmezliğini ifade etmektedir. Cam tavan kavramı çalışma hayatında kadınların ve azınlıkların karşılaşmış olduğu görünmeyen engeller olup; kadınların yaşadıkları engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal bağlamdadır (Güz, 2022: 30).

Tablo 4. 1. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engeline Neden Olan Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Çoklu Rol Üstlenme	Örgüt Kültürü ve Politikaları	Mesleki Ayrım
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	İnformel İletişim Ağları	Stereotipler
	Mentorluk	

Kaynak: (Bingöl vd., 2011: 118)

"Cam tavan" kavramı dikey ve yatay olmak üzere iki ana kategoride ele alınmakta; dikey cam tavan, kadın çalışanların genellikle yüksek yönetim pozisyonlarına terfi etmelerinde karşılaştıkları engelleri, yatay cam tavan terimi kadınların özellikle erkek egemen kültürün baskın olduğu kuruluşlarda uyum sağlama ve kendilerini ifade etme zorluklarını ifade etmektedir (Pelit Aksu ve Şentürk Erenel, 2021: 20). Dikey engellerde kadınların kurumsal hiyerarşinin üst kademelerine tırmanmaları sınırlanmakta; yatay engellerde ise kadınlar, geleneksel erkek normlarına uyum sağlamak zorunda kalarak, iş ortamında kendilerini ifade etmekte zorlanabilmektedirler. Bu şekilde, hem dikey hem de yatay cam tavanlar, kadınların ilerlemesini ve başarılı bir şekilde kuruluş içinde yer almasını engelleyen zorlukları yansıtmaktadır.

4.2. Cam Uçurum

Cam tavanı aşan kadınların şirketlerin olumlu dönemlerinde ne yaparlarsa yapsınlar üst düzey pozisyonlara atanamayacaklarını fakat şirketlerin riskli ve kriz dönemlerinde yöneticilik pozisyonuna atanma ihtimallerinin erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu durum 'Cam Uçurum' kavramı ile açıklanmaktadır. Judge (2003) makalesinde, borsada değeri düşük olan kriz durumundaki FTSE 100 şirketlerinin üst yönetim kurullarında kadın liderlerin çoğunlukta bulunduğu ve bu olumsuz durumun sorumlusu olarak kadın yöneticilerin gösterilmesi sonucu 'Cam Uçurum' kavramının araştırılması gereği ortaya çıkmıştır. Judge tarafından 2003 tarihli makalede ortaya atılan iddiaları araştırmak üzere Ryan ve Haslam (2005) yılında FTSE Şirketlerinin yönetim kurullarına kadın yöneticiler atanmadan önceki durumlarını incelemiştir. Ryan ve Haslam şirketlerin performanslarının kötüye gittiği dönemlerde kadın yöneticilerin atandığı sonuçlarına ulaşmışlar, aslında kadınların riskli yöneticilik pozisyonlarına atandığını ve daha sonra şirketlerin borsa değeri düştüğünde bunun sorumlusu olarak şirketlerin Yönetim Kurullarındaki kadınların gösterildiğini tespit etmişlerdir (Güz, 2022: 35).

Ryan ve Haslam (2005) tarafından şirketlerin durumlarının incelenmesinden sonra hazırlanan makalede Cam Uçurum, zayıf performanslı bir şirketin yönetim kurullarına kadınların atanması ve kadınların özellikle riskli liderlik pozisyonlarına yerleştirilerek, erkeklerin işgal ettiği görevlerden daha riskli liderlik rollerini üstlendikleri bir çıkmaz olarak tanımlanmıştır. Bu pozisyonların "cam uçurumlar" olarak adlandırılmasının daha uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenini, yalnızca diğer liderlik pozisyonlarından daha fazla tehlikeyle ilişkilendirilmeleri değil, aynı zamanda şimdiye kadar örgütsel analistler ve yorumcular ve onları elinde tutan

kadınların çoğu için büyük ölçüde görünmez olmaları olduğu şeklinde açıklamışlardır (Ryan vd., 2007: 563). Yapılan araştırmaların sonuçları yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin şirketlerin kötü performanslarının nedeni olmadığını göstermiştir. Kötü performans yaşayan şirketler dikkatleri yönetim kurullarında toplama çabasıyla yönetim kurullarına kadınları atamakta, aslında kadınlar yönetim görevine gelmeden çok önce olumsuz durumlar ortaya çıkmakta ve kadınlar kendileri ile ilgili olmayan kötü performanstan dolayı yönetime geldikten sonra suçlanmakta, kötü performansın sebebi olarak gösterilmekte ve tüm sorumluluk üzerine yıkılmakta, yönetim görevinden ayrılan kadınlar ‘kararmış itibar’ dan dolayı ilerleyen dönemde yöneticiliğe aday olma olasılığı azalmaktadır (Akbaş ve Taner, 2017:198).

Uçurum olgusu, belirli açılardan, kadınların bir organizasyonda en yüksek yapısal seviyelere yükseldiklerinde karşılaştıkları başka bir tür cam tavadır. Ancak tavanı aşmış üst düzey pozisyonlara geldiklerinde erkekler gibi otorite kullanamazlar (Sabharwal, 2015: 402). Yönetici düşün-erkek düşün kalıp yargısı ile başarı zamanlarında erkek liderliği tercih edilir fakat kriz zamanlarında, basmakalıp kadın özelliklerinin liderlik için önemli olduğu düşünülür. Erkeklerin bu özelliklere kadınlara kıyasla daha az sahip olduğu düşünüldüğünden, kadınların cam uçurum pozisyonları için seçilme olasılıkları daha yüksektir (Bruckmuller ve Branscombe, 2010: 449). Normal zamanlarda başarılı olması beklenen şirketlere erkekler yönetici olarak düşünülürken, kriz dönemlerinde başarısızlık beklenen şirketlere kadınlar yönetici olarak düşünülür ve kadınlar başarısızlık yönünden eleştirilmektedir (Yıldız vd., 2016-a: 1120).

Cam uçurum, kriz dönemindeki şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadınların getirilmesi ve şirket iflas ettikten sonra ‘kadından yönetici olmaz’ ifadesinin kullanılarak kadınların başarısız olduklarını dile getirmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kavramdır (Chambers, 2011: 4-5). Cam uçurum farklı alanlarda var olmakla birlikte cinsiyet ayrımcılığının ve cinsiyet ayrımcılığına dayalı iş bölümünün olduğu kültürlerde ve erkek egemen iş alanlarında belirgin olabilmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 77). Cam uçurum kavramı toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin altını çizen bir kavramdır. Cam tavanı aşan kadınlar toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile başa çıkmış gibi görünse bile aslında arka planda toplumsal cinsiyet eşitsizliği halen devam etmektedir (Umar, 2021: 248). Cam uçurum kadınların çalışma hayatında üst yönetim pozisyonlarına gelebilmek için cam tavanı aşmalarına engel olmak adına erkek yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kariyer engelidir (Alhas, 2020-b: 103). Erkek yöneticilerin tek derdi kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna atanmaları değildir aslında. Şirketi batıran

erkek yöneticilerin derdi kendilerini bu durumdan kurtarmak ve yaptıkları hatayı örtbas etmektir. Bunu yapabilmek için de kadın yöneticileri suçlamak daha kolaydır (Alhas, 2020-c: 208-209).

Cam uçurum kavramının deneysel ilk araştırması Ryan ve Haslam tarafından 2008 yılında hazırlanan '*The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations*' başlıklı çalışmasında senaryo tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Düşük koşullar altında insanların erkek ve kadın adaylara yönelik tercihlerini incelemek için bir dizi senaryo tabanlı deneysel çalışmalar yapmışlardır. Bu düşük koşullar altında üst düzey yöneticilik pozisyonu için için eşit niteliklere sahip iki adayın - biri erkek, diğeri kadın - ayrıntıları verildiğinde insanların kadın-erkek adayın uygunluk ve liderlik derecesini nasıl değerlendirdikleri ölçülmüştür. Chambers tarafından 2011 yılında hazırlanan '*The glass cliff: The contribution of social identity and gender stereotypes in predicting leadership preference and trust*' başlıklı çalışmasında senaryo tabanlı deneysel çalışmaya cam uçurumun güven boyutu da eklenerek güvencesiz liderlik pozisyonlarına kadınların tercih edilme durumu daha sonraki çalışmalarda kadın adayların uygunluk, liderlik ve güven boyutlarıyla araştırılmıştır.

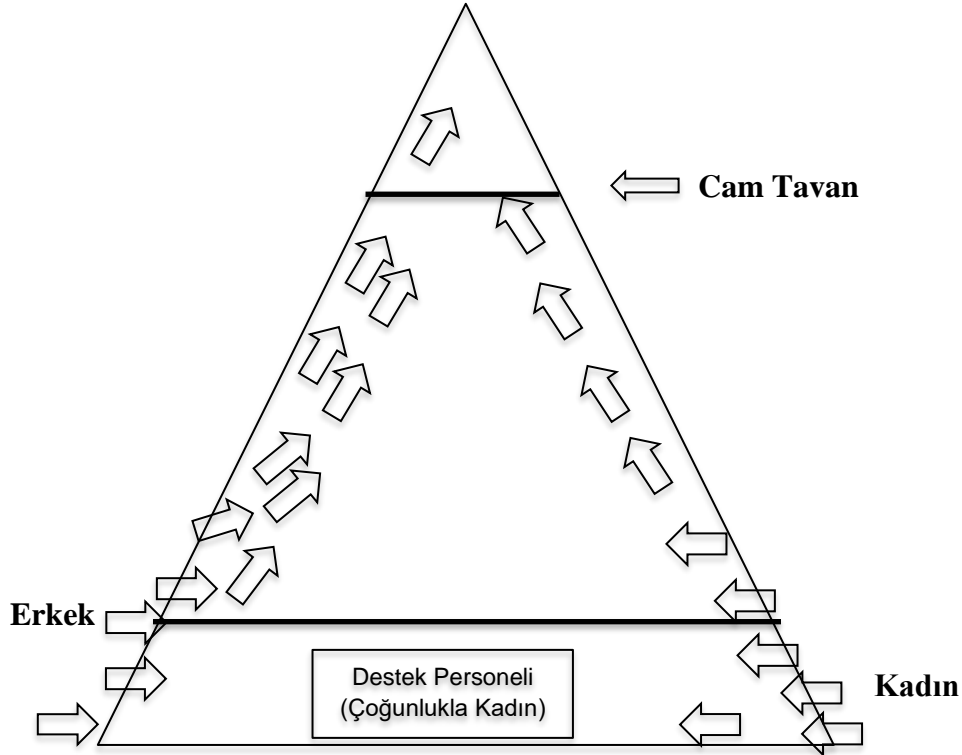
Cam uçurumun varlığının araştırılmasında yalnızca senaryo tabanlı anket tekniği kullanılmamış, nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine mülakatlar, algıyı ölçen anketler, ikincil veri analizleri ve arşiv araştırmaları yöntemleri de kullanılmıştır. Cam uçurum kavramının zaman içerisinde araştırıldığı değişkenler ve alanlar da çeşitlenmiştir. Cinsiyet bağlamında varlığı sorgulanan cam uçurum kavramına ilişkin araştırmalar azınlık grupları ve etnik köken gruplarına kadar genişletilmiştir. Cam uçurum yalnızca şirketlerin yönetim kurullarında değil siyasi, hukuk, yükseköğretim ve eğitim alanında, kamu kurumlarında ve hatta spor alanında araştırılmıştır.

4.2.1. Cam Uçurumun Önemi

Yöneticinin erkek olduğunu düşünme önyargısında (yönetici düşün-erkek düşün), çoğu insan 'tipik bir yöneticinin' özelliklerini 'tipik bir erkeğin' nitelikleriyle ilişkilendirir, ancak 'tipik bir kadının' özellikleriyle ilişkilendirmez (Mulcahy ve Linehan, 2014: 426). Bu durumun toplumsal stereotiplerden kaynaklı olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi konularda sorumlulukları olduğu varsayılması sonucu kadınların iş yaşamında destek personeli ya da işyerini temsil oranı daha düşük kalan orta yöneticilik pozisyonlarında bulunmaları neticesinde daha geri planda kalmasından ve erkeğin daha fazla göz önünde olması ve işyerini daha önemli ölçüde temsil etmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Kriz durumlarında akıllara kadınlar gelmekte ve kadın yöneticilere

şans verme düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Ryan vd., 2011: 470). Bu durum kriz düşün-kadın düşün ön yargısından kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi ise duygusal zekalarını daha iyi kullanabildikleri ve insanları iyi yönetebildiklerinden dolayı kadınların krizi daha iyi yönetebildiklerine inanılır ve kriz yöneticisi özellikleri tipik bir kadın nitelikleriyle ilişkilendirilir.

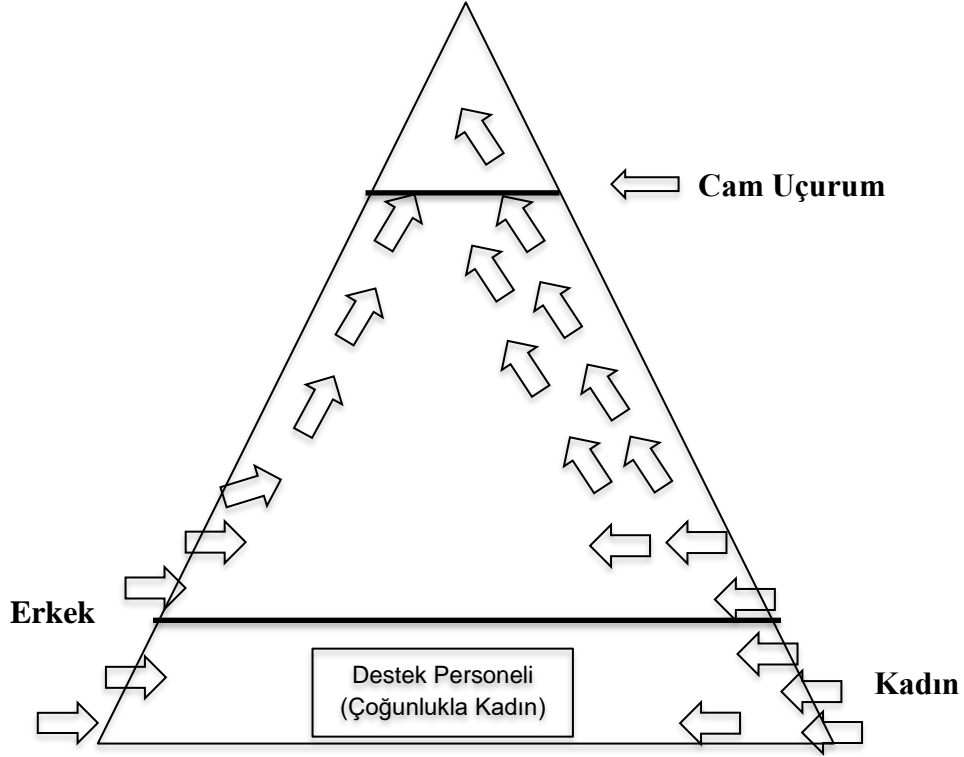
Kriz zamanlarında kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilmeleri sonucunda kadınlar başarısızlıkla ve krizle başbaşa kalırlar (Güz, 2022: 42). Normal zamanlarda cam tavan engeline takılarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelemeyen kadınlar için kriz dönemlerinde bu durum tersine döner ve kadınlar riskli yöneticilik pozisyonlarına atanarak adeta camdan bir uçurumdan yuvarlanma riski ile karşı karşıya kalırlar. Bazı araştırmacılar cam uçurumun erkekler tarafından geliştirilmiş hileli bir terfi tuzağı (Yıldız vd. 2016-a; Kulich vd. 2011) olduğu, bazı araştırmacılar da kriz döneminde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmalarının kadınlar açısından kariyer fırsatı (Ryan ve Haslam, 2007; Haslam ve Ryan, 2008; Hunt-Earle, 2012; Darouei ve Pluut, 2018) olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.



Şekil 4. 1. Cam Uçurum (Olumlu Performans Dönemi)

Kaynak: (Wirth, 2001: 26)

Şekil 4.1.' de şirketi temsil eden piramidin en alt basamağında destek personeli olarak kadınların yer aldığı, erkeklerin yoğun bir şekilde ve kadınların daha az yoğunlukta üst düzey yöneticilik pozisyonuna yöneldiği görülmektedir. Şirketin performans açısından olumlu olduğu bir dönemde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna geçemedikleri, adeta bir tavan engelinin bulunduğu görülebilmektedir. Bu durum 'Cam Tavan' olarak ifade edilen kadınlara yönelik bir kariyer engelidir.



Şekil 4. 2. Cam Uçurum (Olumsuz Performans Dönemi)

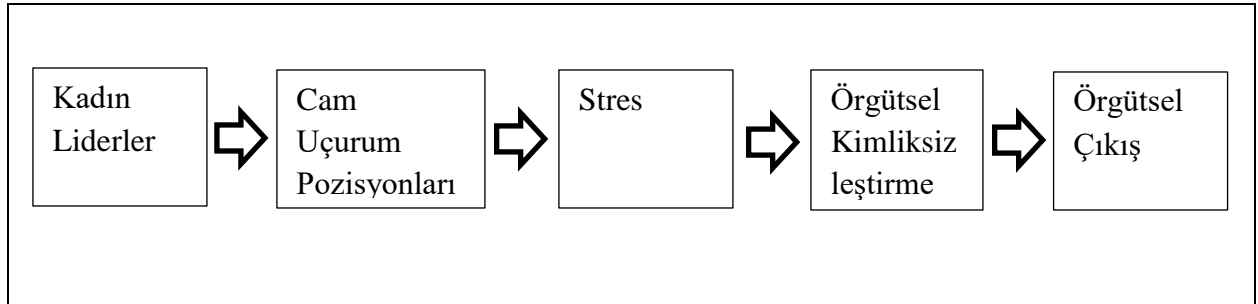
Kaynak: (Alhas, 2016: 27)

Şekil 4.2.' de şirketi temsil eden piramidin en alt basamağında yine kadınların yer aldığı görülmekle birlikte kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yoğun bir biçimde yöneldikleri görülmektedir. Şirketin performansının olumsuz olduğu dönemlerde erkeklerin bir engele takılarak üst yöneticilik pozisyonuna geçemedikleri; kadınların bu olumsuz şartlar altında üst yöneticilik pozisyonlarına geçtikleri görülmektedir. Bu durum 'Cam Uçurum' olarak açıklanmaktadır.

Normal zamanlarda başarılı olması beklenen şirketlere erkekler yönetici olarak düşünülürken, kriz dönemlerinde başarısızlık beklenen şirketlere kadınlar yönetici olarak düşünülürken ve kadınlar başarısızlık yönünden eleştirilmektedir (Yıldız vd., 2016-a: 1120). Cam

uçurumun nedeni ne olursa olsun sonuçları kadınların stres ve örgütsel kimliksizleşme sonucunda örgütsel çıkışına kadar gitmektedir. Olumsuz koşullar altında şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelen kadınlar şartları normale döndürmekte zorlanmakta, bu dönemde stres altında çalışmakta ve tüm bu olumsuz performansın sorumlusu olarak ilan edilen kadın yönetici örgütsel kimliğini kaybederek örgütten çıkışı hızlanmaktadır. Cam Uçurum metaforu ile kadın yöneticilerin görünmeyen bir yükseklikten düşme tehlikesi ile karşı karşıya olup bu durumla başa çıkamayan kadınların örgütsel çıkışlarının artması sonucu adeta görünmeyen camdan bir uçurumdan yuvarlandıkları varsayılmaktadır. Cam Uçurum kadın yöneticilerin strese maruz kalarak örgütten ayrılması ile sonuçlanabilmektedir. Endişe verici bir şekilde, cam uçurum olgusu, erkekler ve kadınlar hakkındaki basmakalıp varsayımların örgütsel kriz zamanlarında yönetişimi çarpıttığını ve 'büyük kayıp' senaryosuyla ilgili kırılabilirlik göz önüne alındığında, kadınların geleceği için riskli olacak şekilde olumsuz bir gidişat izlediğini gösteriyor (Mulcahy ve Linehan, 2014: 436). Cam uçurum gibi cinsiyet ayrımcılığının daha gizli ve ince biçimleri, kadınların örgütlerden ayrılmaları veya kariyerlerinin durgunlaşması gibi kararlar almalarının temel bir nedeni olabilir. Bu tür ayrımcılık genellikle açıkça görünmese de, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışırken karşılaştıkları belirli stres biçimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ryan ve Haslam, 2006: 47).

Cam Uçurum' un sonuçları Ryan ve Haslam (2006) çalışmasında aşağıdaki gibi şemalaştırılmıştır.



Şekil 4.3. Cinsiyet-Stres-Kimliksizleştirme Modeli

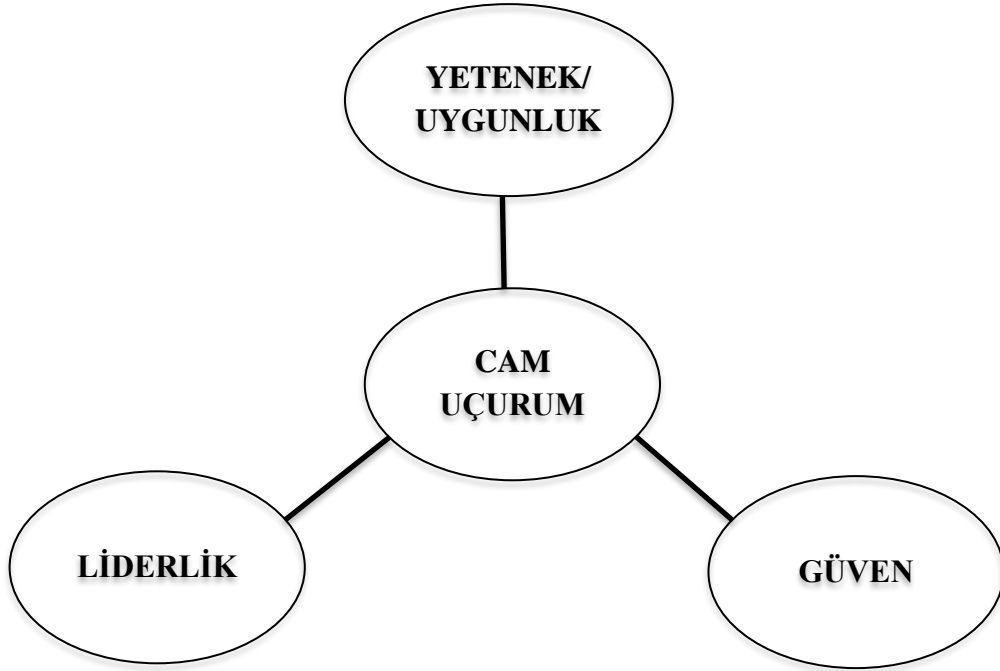
Kaynak: (Ryan ve Haslam, 2006: 46)

Yukarıda şekil 4.3.' de şematik olarak gösterildiği gibi cinsiyet-stres-kimliksizleştirme modeli, kadınların cam uçurum pozisyonlarına atanması, onları elinde tutan kadınlara ve örgütlerine zarar vermektedir. Ayrıca, kadınların işyerinde karşılaştıkları cam uçurum gibi

engellerle geleneksel kariyerleri terk etme kararları arasındaki bağlantı da önemlidir (Ryan ve Haslam, 2006: 46).

4.2.2. Cam Uçurumun Boyutları

Riskli üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadın yönetici adaylarının atanmasını ifade eden muhtemel ‘Cam Uçurum’ boyutları; üst düzey yöneticilik pozisyonuna ‘uygunluğu’, kadın yönetici adayının ‘liderlik’ yeteneği ve kadın yönetici adayına duyulabilecek ‘güven’ olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir (Alhas, 2016: 31).



Şekil 4. 4. Cam Uçurumun Boyutları

Kaynak: (Alhas, 2016: 32)

4.2.2.1. Liderlik

Liderlik, bir kişinin veya bir grup insanın, başkalarını yönlendirme, etkileme ve motive etme, bir organizasyonun veya topluluğun hedeflerini belirleme, karar alma süreçlerinde rehberlik etme ve bu hedeflere ulaşmak için insanları bir araya getirme sürecini içerir. Örgütlerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda hazırlanan planların beklenmedik olaylara hazırlıklı olamama ihtimali, örgüt çevresinin değişken ve dinamik yapısı, örgütlerin büyüme hedefleri ve en önemlisi de örgütlerdeki insan ögesinin değişken ve çözülmesi zor bir yapıya sahip olması sonucunda etkili bir liderlik anlayışı ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Arıkan, 2001: 253). Liderlik, sadece bir pozisyonu işgal

etmekle ilgili değildir. Lider sadece yönetici anlamına gelmemekle birlikte kriz durumlarında işletmeler yöneticilerden ziyade yaratıcı, çevik ve duruma uyum sağlayabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü yönetim işi var olan düzeni sürdürmeye odaklanırken; liderlik ufuk çizgisine yoğunlaşarak işletmenin geleceğini olumlu yönde inşa etmeyi planlar (Tuğcu, 2004: 20). Etkili liderlerin vizyon belirleme ve strateji geliştirebilme yeteneği, güçlü iletişim becerileri, kolayca empati kurabilme, kararlı duruş ve kolay vazgeçmeme, motive etme yeteneği ve problem çözme becerileri gibi bazı özellikleri vardır. İyi bir lider, takımını olumlu bir şekilde yönlendirir, onları güçlendirir ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışır.

Liderlik, birçok farklı tarz ve yaklaşımla ifade edilebilir. Bazı liderler otoriter bir yaklaşım benimserken, diğerleri daha demokratik veya katılımcı bir yaklaşım sergiler. Öte yandan liderlik tarzları cinsiyete göre farklılık gösterebilir; geleneksel olarak, erkek liderler daha otokratik olabilirken, kadın liderler daha demokratik bir yaklaşım benimseyebilir. Kadın liderler genellikle dönüşümcü liderlik tarzını benimserken, erkek liderler işlemsel liderlik eğiliminde olabilirler. Bu farklılıklar, kadınların iletişim ve empati yeteneklerini vurgulayarak kadın liderlerin daha iletişimsel olduğunu ortaya koyar (Dzanic, 2009: 18-19). Kadın liderlerin, erkek liderlerin ve cinsiyet ayrımı gözetmeyen liderlerin özellikleri aşağıda Tablo 4.2.' de gösterilmektedir.

Tablo 4. 2. Cinsiyete Göre ve Cinsiyet Ayrımı Gözetilmeyen Liderlik Özellikleri

Kadınsı	Eril	Cinsiyet Ayrımı Gözetmeyen
Nazik	Baskın	Uyabilen
İtaatkar	Bağımsız	Zarif/İncelikli
Heyecanlı	Sinirli	Samimi/Dürüst
Duygusal	Sert	Vicdanlı
Anlayışlı	İddialı	Geleneksel
Şefkatli	Otokratik	Güven Veren/Sağlam
Bağlı/Sadık	Rekabetçi	Öngörücü
Duyarlı	Analitik	Sistematik
Hassas	Kararlı	Verimli/Etkili

Kaynak: (Dzanic, 2009: 18)

Etkili liderler, erkeklerin sahip olduğu özellikler olan baskın ve hırslı olarak görülürken; feminen stereotipler, samimiyet ve duyarlılık, liderlik için gereksiz olan önemsiz nitelikler olarak görülebilmektedir (Dzanic, 2009: 18-19). Kadınların yeterli liderlik özelliklerine sahip olmadığı düşüncesiyle normal koşullarda kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmada bazı engellerle karşılaşabilmektedirler. Aynı zamanda kadınlar için grup içi kayırmacılık önemlidir çünkü liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha az atanabilirler (Chambers, 2011: 2).

4.2.2.2. Yetenek/Uygunluk

Erkeklerin ve kadınların yönetici pozisyonlarına uygunluğu endüstri ve kültürel normlar açısından değerlendirmede kritik konulardır (Eagly ve Karau, 2002: 577). Liderlik sınıflandırma teorisine göre bir liderin başarısı takipçilerinin taleplerini karşılama yeteneği ile belirlenmektedir (Ak Kurt, 2011: 18). Başarılı şirketlere agresif, objektif, güçlü, kararlı, duygusal çöküntüye çabuk kapılmayan dolayısıyla yöneticilik rolü için erkeksi özelliklere sahip adaylar uygun görülmektedir (Yıldız, 2016-b: 512). Diğer taraftan erkek adayın bir kriz anında en çok ihtiyaç duyulan niteliklerden yoksun olarak algılanması, şirket performansının onun pozisyon için algılanan uygunluğu üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Bruckmuller vd., 2011: 13).

Cinsiyet ve liderlik alanında devam eden araştırmalar, kadın liderlerin bireysel yeteneklerine ve bu yeteneklerin değerlendirilmesine odaklanma eğilimindedir ve liderlerin özellikleri ile yeteneklerine odaklanmak pek çok ilginç bulguyu ortaya çıkarmakta; çoğunlukla kadınların iyi yöneticiler olduğu mesajını verdiğini ifade etmektedir (Haslam ve Ryan, 2008: 531). Kriz dışındaki dönemlerde erkeklerin iyi birer yönetici olabilecekleri fikri kriz dönemlerinde değişebilmekte ve “kriz düşün – kadın düşün” bağlamında kadınların krizi erkeklerden daha iyi yönetebilecekleri düşüncesiyle erkeklerin olumlu performans döneminde şirketlere yönetici olarak atandıkları, kadınların ise kriz dönemlerinde şirketlere yönetici olarak atandıkları görülmektedir (Ryan vd., 2011: 471-472). Bu nedenle Cam Uçurum üzerine yapılmış olan araştırmalarda kadınların krizi ve insanları iyi yönetebilme ve duygusal zekalarını yoğun olarak kullanabilmelerine bağlı olarak olumsuz koşullarda riskli yöneticilik pozisyonlarına kadınların atandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır (Uyar, 2011; Şarkaya ve Çobanoğlu, 2020; Ryan ve Haslam, 2007; Haslam ve Ryan, 2008; Bruckmuller ve Branscombe, 2010; Ryan vd., 2011; Bruckmuller vd., 2014; Baker ve Corbett, 2023).

4.2.2.3. Güven

Liderlik rollerinde güven önemlidir ve olumlu algılama için temel bir faktördür. Güven, bireylerin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi özelliklerine dayanır. Önyargılar ve sosyal kimlik de, güven algısını etkilemektedir (Chambers, 2011:2). Ayrıca yöneticilerin cinsiyeti, güven oluşumunu etkileyebilmektedir. Yönetici düşün-erkek düşün basmakalıp yargısında erkekler hırslı ve baskın özelliklerinden dolayı iyi bir yönetici olarak algılanmaktadır. Kadın liderlerin takipçileri tarafından güven duyulan bir yönetici olmaması, liderlik ve yöneticilik rollerinde etkisiz olarak görülmelerine yol açmakta ve bu algı sonucunda kadın yöneticiler riskli yöneticilik pozisyonlarına atanarak cam uçuruma sürüklenmektedir (Vural, 2017:39-40). Cam uçurum fenomeninde, şirket performansının kötüye gittiği kriz dönemlerinde kadın yöneticilere daha fazla güven duyulmakta, kriz dönemlerinde kadın yöneticiler daha güvenilir algılanmaktadır (Yıldız vd., 2019: 426).

4.3. Cam Uçuruma Neden Olan Faktörler

Cam uçuruma neden olan faktörler üzerine çalışmalar sınırlı sayıdadır. Ryan ve Haslam, (2006); Ryan ve Haslam, (2007); Ryan vd., (2007); Gartzia vd., (2012); Darouei ve Pluut, (2018) cam uçurumun altında yer alan süreçleri ve cam uçuruma neden olan faktörleri belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalar dikkate alınarak Cam Uçuruma neden olan faktörler; 'cinsiyetçilik, cinsiyet kalıp yargıları, alternatif fırsat eksikliği, harcanabilirlik ve günah keçisi ilan etme, örgütsel faktörler, stratejik karar verme ihtiyacı' başlıkları altında ele alınabilir.

4.3.1. Cinsiyetçilik

Kadınlara genellikle rollerini yerine getirmek için yeterli bilgi verilmeden zor işleri üstlenmeleri istenmektedir (Ryan ve Haslam, 2006: 45). Kadınlar genellikle zorlu veya tehditkar olarak algılanan rollerde yer alırlar. Bu durum, liderlik pozisyonlarına getirilen kadınların başarısız olması durumunda, karar alıcıların cinsiyet eşitliğini sağlama iddiasında bulunmalarını sağlar ve cinsiyetçilik suçlamalarından kurtulmalarına olanak tanır. Şirket karar alıcıları kadınları daha gözden çıkarılabilir olarak görmekte ve bu nedenle onları şüpheli statüdeki liderlik pozisyonları için öne sürmeye daha istekli olmaktadır (Ryan vd., 2007: 189). Güvencesiz liderlik pozisyonundaki kadın yöneticilerin başarısız olmaları durumunda ise cinsiyetçi erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticiler günah keçisi olarak ilan edilecekler. Bu durum kadın yöneticinin örgütten uzaklaşmasıyla ve belki de örgütten ayrılmasıyla sonuçlanabilecektir.

4.3.2. Cinsiyet Kalıp Yargıları

İşbirliğini ve katılımı kolaylaştıran bir liderlik tarzı geliştiren bir lider, organizasyonel zorlukların olduğu bir dönemde rekabetle mücadele etmek için endüstri çapında bir strateji oluşturur. Bunu yaparken, bir liderin ekip çalışmasını, ortak çabayı ve ortak hedefleri teşvik etme yeteneği, krizdeki bir sektörü dönüştürmede kilit bir unsurdur (Gartzia vd., 2012: 609). Cam uçurum atamaları, kadınların yetenekleri hakkındaki inançlar ile kötü performans gösteren şirketlerdeki yönetimin gereklilikleri arasındaki bir eşleşme algısıyla, başka bir ifadeyle kadınların zor durumdaki bir şirkette faydalı olabilecek özelliklere sahip olduğuna dair bir inançla ilişkilidir (Ryan vd., 2007: 190). Genel olarak liderlik için kişilerarası yönelim gibi kalıplaşmış kadınsı kaynakların önemi göz önüne alındığında ve özel olarak kriz yönetimi için, cinsiyete dayalı boyutların iş ve örgütsel psikoloji üzerindeki etkisi, özellikle de kriz yönetimi bağlamında dikkate alındığında; krizle bağlantılı koşullar altında, kadınların erkeklerden ziyade uygun yöneticiler olarak algılanma olasılığı daha yüksektir (Gartzia vd., 2012: 621-622). Kriz dönemlerinde çalışanların daha fazla motive edilerek kriz döneminin daha az hasarla atlatılabilmesi kişiler arası iletişimi daha kuvvetli olan liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Kadınların duygusal zekalarını iyi kullanabilmeleri, aileyi ve insanları iyi yönetebilme becerileri ve iletişimlerinin kuvvetli olması kalıp yargıları ile kriz dönemlerinde kadınların daha etkili lider olacakları inancının ortaya çıkmasına sebep olması muhtemeldir.

4.3.3. Alternatif Fırsatların Yokluğu

Kadınların erkek meslektaşlarına göre daha az fırsata sahip olmaları sonucunda riskli ve güvencesiz liderlik pozisyonlarını kabul etme olasılıklarının daha yüksek olma (Ryan vd., 2007: 190) durumu ile açıklanabilir. Düşük öz yeterlilik algısına sahip kadınların, düşük öz yeterlilik algısına sahip erkeklere kıyasla riskli bir liderlik pozisyonunu kabul etme olasılıkları daha yüksektir, çünkü bu pozisyonu bir terfi fırsatı olarak görürler (Darouei ve Pluut, 2018: 418). Normal koşullarda üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmaya çalışırken bir takım kariyer engelleri ile karşılaşan kadın yöneticilerin bu tür güvencesiz riskli koşullar altında üst düzey yöneticilik pozisyonlarını kabul etmeleri ihtimal dahilinde görünebilir.

4.3.4. Örgütsel Faktörler

Araştırmalar, kadınların liderlik pozisyonlarının daha riskli ve güvensiz olmasının örgütsel faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir. Geleneksel olarak erkeksi etkinlikler etrafında

şekillenen iş ağları, kadınların iş dışı faaliyetlere katılımını sınırlayarak kadınların liderlik pozisyonlarından dışlanmasına neden olabilir. Kadınlar genellikle iş dışı gayri resmi ağlara dahil edilmezler, bu da onların sosyal destek açısından erkeklerle eşit düzeyde hissetmelerini engeller (Ryan ve Haslam, 2006: 45). Bu tür bir ayrımcılık, erkeklerin iç grup yanlılığı biçimini alacaktır ("erkekler için işler"), öyle ki daha çekici pozisyonlar grup içi üyeler için ayrılmıştır (Ryan vd., 2007: 189). Bu faktör etrafında; örgütsel performansı yükselişte olan şirketlerde erkeklerin; örgütsel performansı düşüğe olan şirketlerde ise kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna atanması muhtemel olmaktadır.

4.3.5. Stratejik Karar Verme İhtiyacı

Kadınların güvencesiz pozisyonlara üst düzey yönetici olarak atanmasının şirket için en iyi olana yönelik stratejik bir kararın sonucu olduğu gerçeğine odaklanmaktadır. Bu tür stratejik kararlar, "farklı bir şey denemenin hiçbir şey denememekten daha iyi olduğu" fikrini, "şirketin kamuoyundaki imajını iyileştirmek" ve "görünür bir değişiklik göstermek" için "son umut" olarak bir kadın ataması fikrini içermektedir (Ryan vd., 2007: 191).

4.4. Türkiye’ de Cam Uçurum Olgusu İle İlgili Gerçekleştirilen Çalışmalar

Uyar (2011) çalışmasında; şirketin performansı ve cinsiyeti bağımsız değişken olarak ele almış ve cam uçurum algısını uygunluk ve liderlik yetkinliği boyutları ile incelemiştir. Aynı zamanda çelişik duygu cinsiyetçiliği kavramını aracı değişken olarak kullanarak kadın adayın uygunluğu ve liderlik yetkinliği üzerindeki etkisini incelemiştir. 167 Yüksek Lisans öğrencisine anket uygulanmış ve anket analizi sonucunda şirket performansının kötü olduğu dönemde kadınların yönetici olarak daha uygun ve liderlik açısından daha yetkin algılandığını; şirket performansının iyiye gittiği dönemde erkeklerin liderlik açısından daha yetkin algılandığını tespit etmiş ve çalışması bu yönüyle cam uçurum olgusunu desteklemiştir. Ayrıca çalışmada korumacı cinsiyetçilik puanının düşük olduğu durumda şirket performansının düşük olduğu durumlarda kadın yönetici adayının uygunluk ve liderlik yetkinliği puanlarında artış olduğu belirlenmiştir. Uyarın çalışması Cam Uçurum algısının Türkiye’ de ilk defa araştırıldığı bir çalışma olmasından dolayı önem arz etmektedir.

Akkurt (2011) çalışmasında, cam uçurum olgusu ile düşmanca ve korumacı cinsiyetçilik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çeşitli meslek gruplarından 328 kişiye anket uygulanmış daha sonra anket çalışması 147 psikoloji dersi almış olan öğrenciyle tekrar edilmiştir.

Her iki çalışma sonucu incelendiğinde cam uçurum olgusuna rastlanmamış ve cam uçurum ile düşmanca ve korumacı cinsiyetçilik arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Acar (2015) farklı performans durumlarında erkek ve kadınların BT Kuruluşlarının üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanma durumunu incelemek üzere Ankarada 281 Üniversite öğrencisi ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda performansın düşük olduğu durumlarda kadın adayın üst düzey yönetici olarak atanma olasılığı yüksek çıkmamış, çalışma sonuçları cam uçurumu desteklememiştir.

Alhas (2016) çalışmasında, cam tavan ve cam uçurum olgusunu öğrenciler üzerinde araştırmıştır. Cam uçurum olgusunu liderlik, uygunluk ve güven boyutları ile incelemiştir. İşletme Yönetimi dersi almış olan 407 Lisans (Lojistik, İktisat, İşletme ve Kamu Yönetimi) öğrencisi ile yapılan çalışma sonucunda cam tavanın kadın katılımcılar tarafından daha fazla hissedildiği, şirket performansının kötü olduğu dönemlerde kadınların yöneticilik pozisyonlarına tercih edilmediği dolayısıyla cam uçurum olgusuna rastlanılmadığı ve şirket performansının kötü olduğu dönemde kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla kadınları daha uygun/ yetenekli ve güvenilir olarak algılamışlardır. Özetle cam uçurum olgusunda kadınları kadın katılımcıların cam uçuruma sürüklediği görülmüştür.

Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız H. (2016) araştırmalarında, cam uçurum kavramının tanıtılması ve cam uçurum kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların incelenip özetlenmesi amaçlanmıştır. Cam uçurum kavramı kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmesi ile ayrımcılığın olmayacağı düşüncesini savunan ataerkil toplum zihniyeti tarafından cam tavanı aşan kadınların işlerin kötüye gittiği dönemlerde yöneticilik pozisyonuna getirilerek hileli bir tuzağa düşürülmesini ifade etmektedir. Böylece kadınlar başarısızlığın mimarı olarak ilan edilecek ve basma kalıp yargılar sürdürülecektir. Ataerkil toplum zihniyetinin bu noktada incelenmesi gerekmektedir. Kadınların kriz dönemlerinde iyi bir kriz yöneticisi olarak düşünülerek kriz durumundaki şirketlerin yöneticilik pozisyonuna getirilmesi aslında erkekler tarafından stresle başa çıkmada zorlanacağı düşünülen kadınların yine erkekler tarafından hileli bir şekilde cam uçuruma sürüklendiğini göstermektedir. Ayrıca kadın yönetici adayları kendilerine örnek alabilecekleri kadın yönetici oranının az olması sonucunda erkek yöneticileri kendilerine örnek almakta ve bu durum da çifte açmaz sorununa yol açmaktadır.

Vural (2017) çalışmasında, cam uçurum olgusunu Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli özel sektörlerde (eğitim, banka, otomotiv, savunma sanayi, gıda, demir çelik, iletişim, finans, havacılık, kitap, güvenlik ve temizlik) çalışanlar üzerinde araştırmıştır. Çalışmasında cinsiyet (kadın-erkek) ve şirket performansını (altın dönem -kritik dönem) bağımsız değişkenler olarak ele almış, senaryo tekniğinden faydalanarak olumlu ve olumsuz dönem olmak üzere iki adet senaryo oluşturulmuş, kadın ve erkek adaya ait birbirinin aynısı sadece cinsiyet kısmı farklı olan iki adet özgeçmiş oluşturmuştur. Olumlu dönemde yöneticilik pozisyonuna kadın-erkek adayın tercih edilme durumunu, olumsuz dönemde yöneticilik pozisyonuna kadın-erkek adayın tercih edilme durumunu, olumsuz dönemde kadınları yöneticiliğe tercih edenlerin cinsiyetlerini araştırmak üzere Cam uçurumun uygunluk, liderlik ve güven boyutlarını içeren üçer adet sorudan oluşan anketi 240 adet özel sektör çalışanları üzerinde uygulamıştır. Çalışma sonucunda şirketlerin olumlu performans döneminde erkek adayın yöneticilik pozisyonuna kadın adaya nazaran daha fazla tercih edildiği, şirketin olumsuz performans döneminde de erkek adayın yöneticilik pozisyonuna kadın adaya göre daha fazla tercih edildiği dolayısıyla cam uçurum olgusunun desteklenmediği, şirketlerin olumsuz performans dönemlerinde kadın adayı yöneticilik pozisyonuna erkek katılımcıların değil kadın katılımcıların daha fazla tercih ettiği dolayısıyla kadınları kadınların cam uçuruma ittiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akbaş ve Taner (2017) çalışmaları, örgütlerin yönetimine gelmeye çabalayan kadınların karşılaştığı sorunları incelemek ve kadının liderliğini güçlü yapan stratejileri inceleyerek öneriler oluşturmak üzere literatür taraması, ikincil veriler ve örneklere dayanılarak hazırlanmış bir çalışma niteliğindedir. Kadınların erkeklere nazaran sezgisel güçlerinin stresi iyi yönetmelerinin motivasyonlarının iletişimlerinin ve empatilerinin daha gelişmiş olması sebebiyle zorluklarla daha kolay başa çıkabilmeleri ve bu özellikleri karşısında cam tavanı kırıp örgütlerin üst yönetimlerine ulaşabilmelerine ve cam uçurumla karşı karşıya gelme ihtimallerine karşılık statü pazarlıkları yaparak üst yönetimdeki konumlarını sürekli kıla bilmeleri ve böylece sembolleşmeleri sonuca Cam tavanda açmış oldukları deliği arkasından gelecek kadınlar için genişletmeleri mümkündür. Çalışmada kadın liderlerin cam uçurma karşı konumlarını statü pazarlıkları sayesinde koruyacaklarının altı çizilmekte ve dolayısıyla toplumda ve örgütlerde kadının var olma mücadelesinin hiç bitmeyeceğini belirtilmektedir. Çalışmanın sonunda, ise alınma aşamasında cinsiyet ayrımcılığından uzaklaşılması, cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmaya yönelik bilinç sağlayacak eğitimlerin verilmesi, liderlik için verilen eğitimlerin duygusal zekayı geliştirme amacı

taşıması, performans değerlendirme sisteminde de cinsiyet ayrımcılığından uzak bir bakış açısına sahip olunması, devletin kadın çalışanlar için iş hayatı ile aile hayatını arasında denge sağlayacak uygulamalar sunması gerektiği gibi öneriler sunulmuştur.

Ece (2020) çalışmasında ileride yönetici olacak gençlerin söz sahibi olduklarında cam uçurum olgusuna bakış açısını etkileyen faktörleri belirlemek üzere Şırnak Üniversitesinde çeşitli bölümlerde kayıtlı olan 115 öğrenciye anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda cinsiyet ve yöneticilik tercihi faktörlerinin cam uçurumu destekleyici yönde karar verme açısından etkisi olduğu; yaş faktörünün ise cam uçurumu destekleyici yönde karar verme açısından etkisi olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Şarkaya ve Çobanoğlu (2020) çalışmalarında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin cam uçurum olgusuna bakış açısını ortaya koymak amacıyla Denizli ilindeki okullarda görev yapan 28 öğretmen ve 41 okul yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda yöneticinin cinsiyetinin değil yöneticilik, kişilik ve görev bilincinin farkında olması gibi özelliklerinin ön planda tutulmasına karşın yöneticiliğin erkek olma ile ilişkilendirilmesi, öğretmen ve kadın yönetici katılımcılardan çoğunluğunun kriz döneminde kadınların yöneticilik pozisyonuna getirilmesine karşın olumlu bir bakış açısı sergilediği, erkek yönetici katılımcıların bir kısmının kriz dönemlerinde kadın yöneticinin krizi daha da derinleştireceği yönünde bir bakış açısına sahip olduğu, kadın yöneticilerin bir bölümünün kriz dönemlerinde atanmış olmalarına rağmen bu durumu kadınların krizi iyi yönetmelerinden kaynaklı olduğunu düşündükleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Umar Karakuş (2021) çalışmasında, Türkiye’ de çalışma hayatındaki kadınların terfi deneyimlerini cam uçurum ve cam tavan bağlamında araştırmak üzere üst düzey yönetimlerde görev almış altı kadın ile görüşme yapmıştır. Çalışmada örnekleme yer alan kadınların görev aldıkları örgütte işe alım, işte yükseliş ve işten ayrılma süreçlerinin cam uçurum ve cam tavan bağlamında derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada katılımcılardan üçünün şirketin kriz dönemlerinde görevden alındıkları ve bu durumun cam uçurum olgusuyla örtüşmediği cam tavan ile ilgili olduğu, iki katılımcının örgüt kültüründen dolayı üst yönetime gelemeyeceklerini düşündüklerinden farklı kurumlara geçmesi ve aslında cam tavanın kurum kültürü ile ilişkili olduğu, bir katılımcının şirketin riskli döneminde yönetim görevine getirilerek cam uçurumu deneyimlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güz (2022) çalışmasında, cam uçurum kavramının sektörler arasında farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere İstanbul ilinde faaliyet gösteren ağır sanayi, eğitim, tekstil, sağlık ve gıda sektöründeki altı üst düzey 17 orta ve alt düzey yöneticiye cam uçurumun uygunluk, liderlik ve güven boyutlarını içeren dört adet nitel soru yönelmiştir. Araştırmasında senaryo tekniğinden faydalanmış, olumlu dönemdeki şirket ve olumsuz dönemdeki şirket olmak üzere iki adet senaryo geliştirmiş, kadın ve erkek adaya ait birbirinin aynısı sadece cinsiyet kısmı farklı olan iki adet özgeçmiş oluşturmuş ve 23 yöneticiye bu senaryolar okutulmuş şirketin yöneticilik pozisyonu için kadın veya erkek adayın tercih edilmesi istenmiştir. Çalışma sonucunda sadece gıda sektöründe cam uçurum olgusu olduğu belirlenmiş ve cam uçurum kavramında bilinenin tersine kadınların kadın adayı cam uçuruma sürüklediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer dört sektörde cam uçurum olgusuna rastlanmamış fakat cam tavan engeline ilişkin görüşlere rastlanılmıştır.

Özer (2022) çalışmasında cam uçurumu etkileyen faktörleri belirlemek için cam uçurum kavramı ile ilgili olarak 2000-2021 yılları arasında Web of Science ve Scopus veri tabanlarında erişime açık İngilizce ve Türkçe dillerinde Sosyal Bilimler, İşletme, Yönetim ve Muhasebe alanlarında yayınlanmış olan 11 adet makaleyi incelemiştir. Çalışma sonucunda cam uçurumu etkileyen 5 ortak faktörün şirket performansı, değişim ihtiyacı, liderlik yeteneği, liderlik uygunluğu ve liderlik ve cinsiyet klişeleri olduğu belirtilmiştir.

4.5. Yurt Dışında Cam Uçurum Olgusu İle İlgili Gerçekleştirilen Çalışmalar

Ryan ve Haslam (2005) çalışmalarında, FTSE 100 şirketlerinin Londra Menkul Kıymetler Borsası'ndaki hisse fiyatlarının değişimini şirketlerin yönetim kurullarına kadınların atanmasından önceki ve sonraki dönemlerde ayrıntılı olarak incelemiştir. Çalışma sonucunda şirketlerin borsada finansal düşüş dönemi yaşamaya başladıktan sonra kadınları yönetim kurullarına atadıkları, şirketlerin borsada istikrarlı oldukları dönemde erkekleri yönetim kurullarına atadıkları; şirketlerin hisse fiyatlarındaki düşüşlerin nedeninin kadın yöneticiler olmadığı tam tersine kadın yöneticiler atandıktan sonra hisse fiyatlarında artışlar yaşandığı tespit edilmiştir. Zayıf şirket performansından sorumlu tutulan kadınların aslında şirketlerin performanslarının riskli olduğu sorunlu örgüt koşullarında güvencesiz yöneticilik pozisyonlarına adeta bir 'Çam Uçurumun tepesine getirildiği' ifade edilmiştir.

Ashby vd. (2006) cam uçurum bağlamında yasal davalara kadınların lider olarak atanmasını araştıran 114 Hukuk öğrencisi ile yapmış olduğu çalışmasında, sorunlu ve sorunlu olmayan hukuki

davalara kadın veya erkek adayın lider olarak atanması istenmiştir. Çalışma sonucunda daha az sorunlu olan davalara kadın aday kadar erkek adayın da lider olarak atanmasının mümkün olduğu fakat daha riskli davalara erkek adaydan ziyade kadın adayın lider olarak atanmasının daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ryan ve Haslam (2006) arşiv araştırması, deneysel çalışmalar ve üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınlarla derin görüşmelerin kombinasyonunu içeren çalışmasında cam tavanı aşan kadınların elde etmiş oldukları liderlik pozisyonlarının doğasını ve bu liderlik pozisyonlarına getirilmelerini çevreleyen koşulları araştırmıştır. Çalışma sonucunda ise riskli durumların stres faktörünü ortaya çıkarttığı dolayısıyla kadınların yüksek risk algıladıkları durumlarda örgütsel çıkışların arttığı, örgütten ayrılma nedeni olarak da aile hayatlarına odaklanmak veya yeni bir iş kurmak için ayrıldıkları, bu durumunda örgütler için olumsuz bir durum yaratacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ryan ve Haslam (2007) çalışmasında, ayrımcılığın 'cam uçurum' biçimini deneysel kanıtlar ve arşiv araştırması kapsamında incelemişler ve cam uçurumu ortadan kaldırmak için stratejiler belirlemişlerdir. Çalışma sonucunda erkek CEO' ların ortalama işte kalma süresinin 8,2 yıl olduğu buna karşın kadın CEO' ların ortalama işte kalma süresinin ise 4,8 yıl olduğu tespit edilmiştir. Cam uçurum metaforu bağlamında üst düzey pozisyonuna getirilen kadınların başarısız olmaları durumunda hayal kırıklığına uğrayıp motivasyonlarını kaybedecekleri veya kariyer değişikliği yapma amacıyla örgütten uzaklaşacakları, örgütsel çıkışların artacağını, başarılı olurlarsa kriz düşün-kadın düşün ilişkisinde sorun gidericiler olarak görülecekleri, cam tavanı kırma stratejilerinden sembolik olmayan pozitif ayrımcılık uygulamaları, grup temelli bilinç yükseltme ve aktif mentorluk programlarının kadınlar için iş ortamında yarattığı sorunları önlemeye yardımcı olacakları, ayrımcılığın cam uçurum biçiminin sadece cinsiyet bağlamında değil diğer azınlık grupları ve etnik köken bağlamında da araştırılması gerektiği, son olarak da eşitlik ve adaletin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir olması için fırsat ve fırsat eşitliği kavramlarının aynı anlama gelmediğinin anlaşılması gerektiği ifade edilmiştir.

Ryan vd. (2007) çalışmasında, cam uçurum fenomeni hakkında kadınların ve erkeklerin görüşlerini belirlemek ve cam uçuruma neden olan faktörleri belirlemek amacıyla toplam 164 kadın ve erkek katılımcıya cam uçurum fenomenine ilişkin çevrimiçi bir makale okutup daha sonra kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan bir anket uygulamışlardır. Çalışma sonucunda kadın ve erkeklerin

cam uçurum olgusuna bakış ağıalarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların çoğunluğu cam uçurum tehlikesini, adaletsizliğini ve yaygın bir durum olduğunu kabul ederken, erkek katılımcıların yarısından fazlası cam uçurum fenomeninin varlığının geręeklięini sorgulamış ve hatta erkek katılımcılar cam uçurum pozisyonlarının yaygınlığını en aza indirgeyerek cam uçurum ile ilgili olası tehlikeleri küçümsemiştir. Kadın katılımcıların kadınların riskli yöneticilik pozisyonuna getirilmelerini alternatif fırsat yokluğu, cinsiyetçilik ve grup içi kayırma gibi olumsuz faktörler altında değerlendirirken erkek katılımcıların kadınların zorlu liderlik görevlerine uygunluğu, cinsiyetçilikle ilgili olmayan şirket faktörleri ve stratejik karar verme ihtiyacı gibi daha olumlu faktörler altında değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Haslam ve Ryan (2008) cam uçurum fenomeninin ilk deneysel ęalıřma olarak kabul ettikleri ęalıřmasında kadınların güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma neden ve sonuçlarını şirket performansı, lider adayın cinsiyeti, katılımcı cinsiyeti, şirketin cinsiyeti(eril-dişil) bağımsız değişkenlerini kullanarak master öğrencileri, lise öğrencileri ve yöneticilerden oluşan üç ayrı grup ile senaryo tabanlı olarak anket tekniği ile araştırmışlardır. Araştırma verileri değerlendirildiğinde şirket cinsiyetinin cam uçurum üzerinde bir etkisinin olmadığı, şirket performansı iyiye giderken kadın veya erkek adayın lider olarak atanmalarında bir farklılık bulunmadığı fakat şirket performansı kötüye giderken kadınların ayırt edici özelliklerinden dolayı (kriz yönetme becerisi, duygusal zekasının yüksek olması) kadın adayın liderlik yeteneğinin daha yetkin algılandığı, kadın adayın liderlik için daha uygun görüldüğü, kadın aday için liderliğin fırsat olarak görüldüğü fakat güvencesiz liderlik pozisyonlarına atamanın kadınlarda stres yaratacağı sonuçlarına ulaşılmıştır. ęalıřma cam uçurumun varlığını desteklemektedir.

Adams vd. (2009) ęalıřmasında "cam uçurum" hipotezini test etmek amacıyla 1992-2004 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerindeki şirketlere kadın ve erkek yöneticilerin atanmasından önceki veya sonraki dönemlerdeki finansal performanslarına dayalı bir analiz geręekleřtirmiştir. Analiz sonucunda, finansal durumu istikrarsız olan firmalarda CEO atamalarında kadın liderlerin tercih edildiği görüşü desteklenmemiş ve kadın CEO'ların, genellikle firmanın mali durumunun daha iyi olduğu zamanlarda atanma eğiliminde olduğu, ABD şirketlerinde kadın CEO'ların karşı karşıya olduğu cam uğurumunun yaygın olmadığı vurgulanmıştır.

Ryan ve Haslam (2009) çalışmasında, Adams vd. (2009) kadın CEO veya erkek CEO atamalarından öncesi veya sonrasında ABD şirketlerinin mali performanslarında bir fark bulamadığı ve cam uçurumun evrenselliğini sorgulayan makalesine kısmen katılmış ve kısmen de eleştiri getirmiştir. Cam uçurumun evrensel olmadığı fakat kaçınılmaz da olmadığı konusunda Adams vd. ile hemfikir olduklarını belirtmişler fakat cam uçurumun doğasının anlaşılabilmesi için araştırmaların sadece finansal konuları değil psikolojik konuları da kapsamaması gerektiği, kadınların liderlik pozisyonu türündeki değil aynı zamanda liderlik deneyimlerindeki farklılıklarla ilgili süreç sorunlarını keşfetmek için de arşiv ve deneysel araştırmalar yapılması gerektiği ve cam tavan üzerindeki oy alanının kadın ve erkekler açısından farklı olduğunu ifade etmişlerdir.

Bruckmüller ve Branscombe (2010) çalışmasında, liderlik geçmişi ile toplumsal cinsiyet ve liderlik klişelerinin cam uçuruma etkisini iki deneysel çalışma ile incelemiştir. Birinci çalışmada şirketin liderlik geçmişinin cam uçuruma etkisi olmadığı, başarılı şirket performansında erkeğin lider olarak seçilmesinin, kadının ise başarısız şirket performansında lider olarak seçilmesinin tercih edildiği, kadınların liderliği konusundaki olumsuz ön yargıların ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal cinsiyet ve liderlik klişelerinin cam uçuruma etkisinin incelendiği ikinci deneysel çalışmasında ise başarı kavramının erkek ile özdeşleştirilip başarılı şirkete lider olarak erkeğin yönetici olarak atanmasının tercih edildiği (yönetici düşün-erkek düşün), kriz durumundaki şirkete de kriz yönetimindeki becerileri, sezgisel ve duygusal becerilerinin yüksek olması sebebiyle kadınların yönetici olarak atanmasının tercih edildiği ve cinsiyetlerin toplumsal basmakalıp özelliklerinden dolayı atama tercihlerinin etkilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ryan ve Haslam'ın 2008 yılında yapmış oldukları çalışma ile paralel bir sonuç olarak kriz düşün-kadın düşün klişesine ulaşılmıştır. Cam uçurumun varlığını destekler nitelikte bir çalışmadır.

Ryan vd. (2010) 2005 Birleşik Krallık Seçimlerini araştırdığı arşiv araştırması ve 80 kişilik Siyaset Bilimi öğrencilerinden oluşan örneklem ile yapmış olduğu deneysel çalışmasında siyasi alanda cam uçurumun varlığını araştırmıştır. Çalışma sonucunda, 2005 Birleşik Krallık seçimlerinde Muhafazakar Partide kadın adayların daha az seçilebilir koltuklar için daha fazla yarıştığı ve daha az oy oranına sahip olduğu görülürken Muhalefet Partisindeki kadın adayların erkek adaylar kadar kazanılabilir koltuklara yerleştirildikleri ve aynı düzeyde seçim başarısı elde ettikleri görülmüştür. 80 kişilik örneklem grubuyla yapmış oldukları deneysel çalışma sonucunda kadın adayın kazanılması daha zor bir koltuğa aday gösterilmesinin daha muhtemel olduğu erkek

adayın da kazanılması daha kolay bir koltuğa yerleştirilmesinin daha olası olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma siyasi alanda cam uçurumun varlığını desteklemektedir.

Haslam vd. (2010) çalışmasında 2001-2005 yılları arasında FTSE Şirketlerinin yönetim kurullarında kadınların bulunması ile şirketin muhasebeye ve hisseye dayalı performans ölçümleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda, yönetim kurullarında kadınların bulunması ile şirketin muhasebe performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca yönetim kurulunda yalnızca erkek bulunan şirketlerin yönetim kurullarında kadın bulunan şirketlere kıyasla %37 daha fazla değerlendirme primi elde etmiş olduğu tespit edilmiştir. Fakat yönetim kurullarında kadınların bulunması sonucunda yatırımcıların şirket performansının kötüye gideceğini algılaması sonucunda hisse senedi performansı düşüşü arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ryan vd. (2011) çalışmasında şirket performansı bağlamında toplumsal cinsiyet ve Yönetici Düşün-Erkek Düşün klişesi ile Kriz Düşün-Kadın Düşün Klişesini incelemiştir. Çalışmada ön çalışma olarak erilik ve dişilik özellikleri 99 katılımcı ile belirlenmiş ve arkasından bu özelliklere dayalı olarak üç deneysel araştırma yapılmıştır. Birinci deneysel araştırma sonucunda başarılı şirket yöneticilerinin karakteristik özellikleri erkekler arasında güçlü bir ilişki bulunurken Yönetici Düşün-Erkek Düşün klişesinin devam ettiğini kanıtlar nitelikte bir sonuç elde edilmiştir. İkinci deneysel araştırmada başarılı veya başarısız şirketler bağlamında yöneticiler için istenilen özellikler hakkında katılımcıların düşünceleri incelenmiş ve başarılı şirket yöneticileri için Yönetici Düşün-Erkek Düşün klişesi desteklenmezken başarısız şirket yöneticilerinde kadınların basmakalıp özelliklerinin daha fazla istenildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başarısız şirket performansı bağlamında neden kadınların yönetici olarak tercih edildiğini tespit etmek üzere yapılan üçüncü deneysel araştırma sonucunda kadınların kadın olduğu için değil kadınların basmakalıp özelliklerinden dolayı, krizi ve insanları iyi yönetme ve başarısızlığı üstlenebilme özelliklerinden dolayı lider olarak tercih edildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Chambers (2011) senaryo tabanlı çalışmasında yetenek, iyilikseverlik, güven, dürüstlük açısından lider açıklama sırasının, liderin cinsiyetine ve katılımcıların cinsiyetine göre yetenek, iyilikseverlik, dürüstlük açısından kadın ve erkek adayın başarılı ve başarısız şirket senaryolarına göre güven ve seçim bağlamında liderlik derecelendirmesini belirlemek üzere 291 katılımcıya anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda başarılı ve başarısız şirket senaryosundan bağımsız olarak lider açıklama sırasının tercih üzerinde belirgin etkisi olduğu gözlemlenirken başarısız şirketlere

kadın adayların atanması tercih edilmemiş ve cam uçurum desteklenmemiştir. Cinsiyet klişesiyle tutarlı özellik olan ‘yardımseverlik’ kadın lidere güvenilip güvenilmediğini etkilemiş; ‘yetenek’ özelliğinin bir etkisi olmamıştır.

Brown vd. (2011) çalışmasında, erkek liderlere yönelik tipik tercihlerin tehdit koşullarında değişip değişmeyeceğini dört uygulama yaparak araştırmışlardır. İlk uygulamada üniversitede öğrenim gören 107 psikoloji öğrencisi ile yapmış oldukları çalışma sonucunda tehdit unsurunun sistem değişimi için tercih uyandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. 33’ ü kadın 53 katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları ikinci uygulama sonucunda kadınların değişimle erkeklerin istikrar ile eşleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. 88 psikoloji öğrencisi ile gerçekleştirilen üçüncü uygulama sonucunda tehdit koşulunda erkek adayların tercih edilme oranının istikrar koşuluna göre önemli ölçüde düştüğü sistem tehdidinin erkek için görece zararlara kadınlar için de yöneticilik pozisyonuna gelmeye yol açtığı için cam uçurum olgusunu destekler bir çalışma olmuştur. 121 psikoloji öğrencisi ile yapılan uygulama sonucunda tipik liderlik tercihlerindeki kaymaların özellikle sosyopolitik sistemi meşrulaştıran bireyler arasında olduğu ve bunun sebebinin sistemi korumaya yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hunt-Earle (2012) çalışmasını cam uçurumun varlığını araştırmak ve üst düzey yönetici pozisyonlarına atanmada motive edici faktörleri araştırmak üzere 20 erkek ve 20 kadından oluşan toplam 40 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, erkek katılımcıların başarılı şirket performansında kadın adayın deneyim ve niteliklerini erkek adaydan daha az çekici buldukları için erkek adayı yönetici olarak atadıkları, başarısız şirket performansında ise erkek ve kadın yönetici tercihi arasında belirgin bir fark bulunmadığı; kadın katılımcıların grup içi nedenlerden kaynaklı olarak ve kadınların cam tavanı aşarak riskli bir pozisyon da olsa yöneticilik pozisyonuna gelmeleri ve bu tehlikeli pozisyonu hırsları ile fırsat haline dönüştürebilecekleri düşüncesi ile her iki şirket performansında (başarılı-başarısız) yönetici olarak kadın adayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucu cam uçurumun aslında cam tavanın bir sonucu olduğu ve yönetici atamalarında karar alıcı bireyin cinsiyetinin belirleyici bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Gartzia vd. (2012) kriz düşün-kadın düşün klişesinin altında yatan süreçleri etraflıca keşfetmek ve kriz zamanlarında kadın lideri düşünme ile kadınsı özelliklere sahip liderlerin seçimi arasındaki iki örtülü bileşeni analiz etmek üzere 301 katılımcı ile deneysel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda kriz durumlarında kadınların lider olarak tercih edilmesinin

önüne geçebilecek iki faktör belirlenmiştir. Birincisi kadınsı özelliklerin erkek yöneticilere uyarlanması durumunda kriz durumlarında liderliğe erkeklerin getirilebileceği ve ikincisi daha az cinsiyetçi olan katılımcıların kişiler arası yönelimi daha iyi olan lideri tercih edebilecekleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Cook ve Glass (2013) çalışmasında, cam uçurum olgusunu azınlık basketbol koçları arasında araştırmak üzere basketbol programı olan NCAA okullarının 1979-1980 ve 2008-2009 akademik yılları (toplam 30 yıl) arasında gerçekleşmiş olan koçluk atamaları verilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda basketbol takımlarında azınlık koçlarının; zaman içinde baş koç olarak atanacağı, siyahi kolej ve üniversitelere baş koç olarak atanma olasılıklarının daha yüksek olduğu, beyaz koçlara göre kaybetme olasılığı yüksek takımlara başkoç olarak seçilme durumunun beyaz bir bireye göre daha yüksek olduğu ve dolayısıyla cam uçurumu destekler bir tespit olduğu, beyaz koçlara kıyasla daha kısa görev sürelerine sahip oldukları, bir azınlık koçun zorlu mücadelesinin ardından geleneksel bir seçimle beyaz bir koçun azınlık koçunun yerine atanma olasılığının yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Smith ve Monaghan (2013) 118 ABD düzenleyici Federal Kurumlardaki kadınların dağılımının araştırılmış olduğu çalışmada kadınların, kadınsı politika alanlarıyla ilgilenen, kurumun en üst liderinin bir kadın olduğu federal düzenleyici kurumlarda ve belirli koşullar altında daha yüksek başarısızlık riski taşıyan kurumlarda lider olma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hennessey vd. (2014) çalışmalarında Ryan ve Haslam (2005) çalışmasını yeniden gözden geçirmek için Kanada Şirket Yönetim Kurullarında Cam Uçurum olgusunu araştırmışlardır. Araştırma sonucunda şirket yönetim kurulu atamalarında performansın iyi olduğu dönemlerde kadınların yönetici olarak atandıkları tespit edilmiş ve bu durumun cam uçurum değil cam bir destek olarak nitelendirilebileceği belirtilmiştir. Şirket performansının erkek yönetici atandıktan sonra artışa geçtiği görülmüş ve Judge (2003) çalışması desteklenmiştir. Çalışma sonucu cam uçurumun varlığını desteklememektedir.

Cook ve Glass (2014), çalışmalarında kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini ve bu pozisyonlarda kalmasını şekillendirebilecek üç kurumsal düzeydeki teoriyi test etmişlerdir. Bu teoriler ise cam uçurum, karar verici çeşitliliği ve kurtarıcı etkisidir. Çalışmalarının sonucunda cam uçurum hipotezine karşın, karar vericiler arasındaki çeşitliliğin, şirket performansından bağımsız

olarak, kadınların üst liderlik pozisyonlarına erişme olasılığını önemli ölçüde arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bruckmuller vd. (2014) çalışmasında, Cam Uçurum fenomeni ile ilgili son 10 yılda yapılmış olan araştırmaları incelemiştir. İnceleme sonucunda kadınların riskli ve stresli güvencesiz pozisyonlara atanma olasılıklarının yüksek olduğu, cam uçurumun varlığının kanıtlanmış olduğu, bu güvencesiz pozisyonlara atamaların kadınların kriz ve insan yönetme becerileri ile cinsiyetçi uygulamalardan kaynaklandığı sonuçlarına ulaşılmış ve cam uçurum etkisinin azaltılması için kadınlara da erkeklerle eşit fırsatlar sunulması gerektiği, yönetimlerde cinsiyet çeşitlendirmelerinin gerçekleştirilmesi ve bunların politikalara dönüştürülmesi, kadınların kriz yönetebilme ile ilgili olan kriz düşün-kadın düşün basmakalıp yargısının azaltılması, yönetici atamalarında cinsiyetçi ve klişeleşmiş cinsiyetçi yargılar yerine liyakat yolunun seçilmesi gerekliliğine ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

Mulcahy ve Linehan (2014) çalışmasında Ryan ve Haslam (2005) çalışmasını farklı bir açıdan geliştirmek amacıyla şirketlerin belirsizlik durumlarında Yönetim Kurullarındaki kadın temsil oranı değişikliğini ölçmek üzere 2004-2006 yılları arasında ilk gelir kaybı bildiren Birleşik Krallık borsalarında işlem gören şirketlerin ilk kayıptan önce ve sonraki Yönetim Kurullarındaki kadın temsil oranlarını incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ilk gelir kaybı bildiren şirketlerin Yönetim kurullarından erkek yöneticilerin ayrılması veya yönetim kuruluna daha fazla kadın yönetici atanmasına bağlı olarak Yönetim Kurullarındaki kadın temsil oranının sonraki iki kontrol yılında artış gösterdiği tespit edilmiş ve cam uçurum olgusunun varlığını desteklenmiştir.

Kulich vd. (2014) arşiv araştırması niteliğindeki çalışmasında 2010 yılındaki araştırma kapsamını genişletmek üzere Birleşik Krallık Parlamentosundaki Muhafazakar Partide sadece bir seçim değil üç seçim ve sadece kadınların değil Siyahi ve Etnik azınlık gruplarının da cam uçurum ile karşılaşp karşılaşmadığını incelemek amacıyla 2001, 2005 ve 2010 yıllarında yapılan Birleşik Krallık Genel Seçimlerinin verilerini kullanmıştır. Araştırma sonucunda üç seçimde de Muhafazakar Partideki koltuklar için kadın adayların erkek adaylara göre siyahi ve azınlık grup üyelerinin de beyaz grup üyelerine nazaran daha az oy aldıkları, kadınların karşılaştığı cam uçurum engeli ile siyahi ve azınlık grupların da karşılaşmış olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınların klişe özelliklerinden dolayı zor koşullarda yönetici olarak tercih edilmesine benze bir şekilde azınlık gruplarının da kendine has klişelerinden dolayı zor koşullar altında seçilebileceği belirtilmiş ve

ileride bu konunun araştırılması önerisinde bulunulmuştur. Çalışmada ayrıca önyargılar sebebiyle kadınların ve siyahi ve etnik köken azınlıklarının kazanılması zor koltuklara yerleştirildikleri ve seçimi kazanamayacakları için ilerideki seçimlerde kadın adayların erkek adaylar için siyahi ve etnik köken azınlıklarının da beyaz erkekler için tehdit oluşturmayacağı sonucuna varılmıştır.

Sabharwal (2015) çalışmasında, yönetici düşün-erkek düşün, sosyal rol, rol uyumsuzluğu teorileri kapsamında ABD Federal Hükümetlerinde dağıtım, yeniden dağıtım, kurucu politika ve düzenleyici kurumlarında cam uçurum algısını araştırmak üzere bu kurumlarda yönetim, denetim ve politika pozisyonlarını içeren ve başkan tarafından atananların hemen altındaki kilit pozisyonlardaki erkek ve kadın çalışanlara (SES) 2002 yılında uygulanmış olan Federal Çalışan Bakış Açısı Anketi verilerinden yararlanmıştır. Çalışma sonucunda dağıtım kurumları ile kurucu politika kurumlarında çalışan SES kadınlarının cam uçurum ile karşılaşma riskinin yüksek olduğu, yeniden dağıtım kurumları ile düzenleyici kurumlarda SES kadınlarının cam uçurumla karşılaşma riskinin daha az olduğu ve kadın çalışanların politika yapma kararları üzerinde etkileri olduğunda, yetkilendirmeyi algıladıklarında ve örgütsel eşitlik deneyimlediklerinde cam uçurumla karşılaşma riskinin azalacağı tespit edilmiştir. Çalışmada devletin cam uçurum riskinin azaltılması ve iş yaşamında cinsiyet eşitliği yönünde alabileceği tedbirler ve uygulamalar ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Smith (2015) çalışmasında, cam uçurum olgusunu ABD okul bölgelerinde araştırmak için 2002 ve 2004 yıllarında yapılmış olan Ulusal Eğitim Paneli Anketi verilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, okullarda işler daha karmaşık hale geldiğinde, kadınların seçilmiş görevlerde bulunduğu ve alt kademelerde kadın çalışanlar daha fazla sayıda olduğunda riskli yöneticilik pozisyonlarına kadınların seçildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma sonuçları cam uçurumu desteklemiştir.

Peterson (2016) çalışmasında, İsveçteki Yükseköğretim kurumunda üst düzey pozisyonlarda işe alım, yönetim becerileri ve toplumsal cinsiyet ilişkileri bağlamında kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliği nasıl deneyimlediği hakkında üst düzey yönetimde bulunan 22 kadın yönetici ile yarı yapılandırılmış nitel görüşme tekniği ile araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda Üniversitelere daha fazla öğrenci çekebilmek için kadın yöneticilerin oranında artış olduğu, Üniversitelerde yöneticilik ile birlikte akademik araştırmanın birlikte yürümediği ve akademik araştırma için fazla mesai yapıldığı ve artık üniversitelerde idari yöneticiliğin çekiciliğini

kaybettiği ve şüpheli bir statü olduğu ve erkekler tarafından artık cazip olmadığı fakat kadınların yöneticilik teklifini kadınları ve kadın çalışma arkadaşlarını güçlendirebilmek için bir platform olarak gördükleri, kadınların bu görevleri Üniversitenin stratejik kararlarında söz sahibi olmayı istedikleri için kabul ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmada cam uçurum atamalarının tanımı, prestij ve statü kaybına uğrayan yönetim pozisyonlarını kapsayacak şekilde genişletilerek literatüre katkıda bulunulmuştur.

Ryan vd. (2016) arşiv araştırması niteliğindeki çalışmasında, Cam Uçurum olgusunun kanıtlarını özetlemek, altında yattığı söylenen süreçleri açıklamak, bu olguyu hafifletebilecek faktörleri araştırmak üzere Cam Uçurum ile ilgili 10 yıllık çalışmaları incelemiştir. Arşiv incelemesi sonucunda cam uçurum olgusunun çok yönlü bağlama bağlı olduğu ve kaçınılmaz olduğu, cam uçurum atamalarında yatan süreçlerin tek bir nedene bağlı olmadığı ve herbir atamanın kendi bağlamında yapılan çalışmalardan elde edilen kanıtlarla incelenmesi gerektiği, güvencesiz pozisyonlara atamaların kadının sorunu olduğu ve çözüm için erkeklerin güvenceli rahat pozisyonlara atanmalarının altında yatan nedenlerin araştırılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Elsaid ve Ursel (2018) çalışmasında, Kuzey Amerikadaki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde 1992-2014 yılları arasında 193 üst düzey kadın yöneticinin atanma ve görevde kalma sürelerini özel bir veritabanı uygulaması kullanarak incelemiştir. Çalışma sonucunda, riskli durumlarda kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna atandığı fakat riskli pozisyona atanmalarına rağmen üst düzey yöneticilik görev sürelerinin erkek üst düzey yöneticilerin görev sürelerinden daha uzun olduğu bunun nedeninin de şirketin kadın yöneticileri işten çıkartmasının şirket adına olumsuz bir imaj yaratma çekincesi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Gelecek vaad eden üst düzey yönetici kadınlara daha fazla eğitim verilmesi tavsiye edilerek kadın yöneticilere daha güvenilir avantajlar sunabileceği ve kurumsal politikalara bağımlı olmadan kendi başarılarına bu zorlu görevleri üstlenebilecekleri belirtilmiştir.

Yaghi (2018) çalışmasında, Cam Uçurum olgusundaki farklı yönleri araştırmak üzere son 10 yılda yapılan çalışmaları incelemiş ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde 62 kadın katılımcı ile derinlemesine görüşme yapmıştır. Arşiv araştırması sonucunda, cam uçurum sorununun toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden çok işyerindeki adaletsizliğin kendisi olduğu, sadece cinsiyet bağlamında değil örgütsel, sosyal, kültürel, ekonomik, psikolojik ve politik faktörler bağlamında da araştırılması gerektiği önerilmiş ve cam uçurumun işyerindeki adaletsizlik sorunu olduğu

belirtilmiştir. 62 kadın katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda liderlik pozisyonuna yapılan atamaların liyakat, profesyonellik ve performanstan dolayı yapıldığı, cam uçurum pozisyonlarının psikolojik ve örgütsel bir politika olduğu, cam uçurumun kadınların sorunu olduğunun empoze edilmesinin kadınlara camdan bir hapisane yaratması ve kadınların basmakalıp yargılara kapılmaları nedeniyle kısıtlanabileceklerini, sorunlu liderlik atamalarının cinsiyetle aşırı ilişkilendirilmesi sonucu yöneticilik atamalarının performanstan ziyade cinsiyete kayacağı ve toplumsal cinsiyet ile ilgili basmakalıp yargıların dahada güçlenerek ortaya çıkabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Darouei ve Pluut' un (2018) cam uçurum kavramına farklı bir açıdan (riskli liderlik pozisyonuna atayan değil atanacak olan çalışan bakış açısıyla) gerçekleştirdikleri araştırmada, kadınların riskli liderlik pozisyonlarında erkeklere göre daha fazla riskten kaçındıkları paradoksunu ortaya çıkarmak ve çözmek için, üç deneysel uygulama yapmıştır. Çalışma sonucunda kadınların riskten daha fazla kaçındıkları, daha düşük riskli liderlik pozisyonlarının hem kadınlar hem de erkekler tarafından daha fazla kabul edilebilir olduğu ve işin yüksek riskli olmasının işin bir terfi fırsatı olarak algılanmasının sonucu olarak düşük öz yeterliliğe sahip kadınların riskli liderlik pozisyonunu erkeklere göre daha fazla tercih ettiği ve dış çevrenin etkisi olduğu, öz yeterlilik inançlarının yüksek olmasının hedef belirlemeyi daha iyi şekillendirebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Main ve Smith (2018) çalışmasında, Cinsiyet eşitliği' nin yasalaşmasının ardından 1996-2010 yılları arasında Birleşik Krallıktaki şirketlerin yönetim kurullarındaki erkek ve kadın yöneticilerin görev sürelerini şirket verilerini kullanarak analiz etmiştir. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin görev sürelerinin erkek yöneticilere oranla daha az olduğu ve Birleşik Krallık Kurumsal Yönetişim Kanunlarına göre dokuz yıldan daha uzun süren Yönetim Kurulu üyeliklerinde bağımsızlıklarını kaybettikleri noktada ve yasa gereği 'uy ya da açıkla' ilkesini yerine getirmemek için kadın yöneticilerin dokuz yıla yaklaştıklarında kadınların Yönetim Kurulu Üyeliklerinden çıkartıldığı sonuçlarına ulaşımlardır. İyi bir kurumsal yönetim için dokuz yıldan fazla kadın ve erkek yöneticinin bulunmaması fakat Yönetim kurullarından kadın ve erkek yöneticilerin çıkartılmasında benzer bir eğilim gösterilmesi ve artık Birleşik Krallık Şirketlerinin toplantı odalarında rol uyumsuzluğu teorisinin kaldırılması gerektiği önerilerinde bulunulmuştur.

Bechtoldt vd. (2019) 2005-2015 yılları arasında Alman ve İngiliz Borsalarında işlem gören 233 şirketin performans ve borsa tepkisi verilerini analiz ederek cam uçurumun varlığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin performans düşüşü döneminde atanmadığı, bu yönüyle cam uçurumu desteklemediği, Alman şirketlerinin kısa değil uzun dönemli kötü performans döneminde ve ekonomik istikrarsızlık döneminde ‘kriz düşün kadın düşün’ klişesi ile kadınların terfi ettirilmesi sonucunda hissedarlardan olumlu tepki aldıkları fakat Birleşik Krallıkta ekonomik istikrarsızlık, kısa veya uzun dönemli performans döneminde bile kadın yöneticilere hissedarlar tarafından olumlu bakılmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Krishnan vd. (2019) erkek doktor egemenliğindeki organ nakli kliniklerinde cam uçurum olgusunu araştırmışlardır. Hasta, tıp öğrencisi ve sağlık personellerinden oluşan 191 kişilik katılımcı grubundan senaryo tekniği kullanarak performans derecelendirmeleri için anket yöntemi ile nicel veriler, gerekli eylemin ne olması gerektiği belirtilen açık uçlu sorular sorularak nitel veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda ilk solo laparoskopik cerrahi senaryosunda cerrah erkeğe ‘eylem yok’, labarotuvan senaryosunda ise kadın cerrah performansı kötü olarak değerlendirilmiştir. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde işler olumsuz gittiğinde kadın cerrahların yapması gerekenler yorumlanırken klinik yargının yanlış olduğu durumda erkek cerrah ‘güçlü’ kadın cerrah ise ‘desteğe ihtiyaç duyan’ olarak nitelendirilmiştir. Organ naklinde deneyimli cerrahların performans değerlendirmesinde cinsiyetçilik görülme bile tematik analizde bilinç dışı olarak türetilmiş cinsiyetçi görüşlerin varlığı tespit edilmiştir.

Groeneveld vd. (2020) dünya genelinde cinsiyet çeşitliliği ve eşitliği artırma çabalarına rağmen, kamu bürokrasilerinde kadınların liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmediğinin ele alındığı çalışmada ‘Rol Uyumu’ ve ‘Cam Uçurum’ teorisine dayanılarak, Hollanda kamu hizmeti kuruluşlarında aşırı işgücü azaltımlarının kadın liderlerin temsilini nasıl etkilediği incelenmiş ve yapılan panel analizleri sonucunda, kadın liderlik pozisyonlarının zaman içinde değiştiği ancak aşırı işgücü azaltımlarının önemli bir etkisi olmadığı, genel olarak, Hollanda kamu hizmeti kuruluşlarında kadınlar için cam bir uçurumun olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Baker ve Corbett (2023) siyasette cam uçurum algısını araştırmak üzere Pasifik adalarında Parlamentolarda yer alan kadın muhalefet parti liderlerinin bu rolü üstlenme ve muhalefet parti liderliğine geçme dönemlerini incelemek için biyografik yaklaşım kullanmıştır. Çalışma sonucunda kadınların muhalefet liderliği konumlarını iktidara giden bir yol olarak gördükleri ve

kadın liderlerin kriz zamanlarında kilit pozisyonları üstlendikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Çalışma cam uçurumu desteklemiştir.

Ryan (2023) iş yerinde cinsiyet eşitliği girişim ve uygulamalarında bu zamana kadar yapılan yanlışları dört başlık altında toplamış olduğu çalışmasında, eşitsizliğin sadece sayılarla ifade edilmesinin yeterli olmadığını sayıların ardındaki süreçlerin ve nelerin tetiklediğinin ve eşitsizliğin nasıl hafifletilebileceğinin araştırılması gerektiğini, eşitsizliğin giderilmesi adına kadınları düzeltmeye çalışmanın sadece toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini oluşturan klişelerin dahada pekiştirilmesine neden olacağını bunun yerine örgütsel sistemler ve kültür temelinde eşitsizliklerin gerçek nedeninin araştırılması gerektiğini, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kapanmasına ilişkin ilerlemenin aşırı abartılmasının eşitliği sağlama girişimlerini yavaşlatabileceği ve gerçekçilikle yapılması gerekenlerin kabul edilmesi gerektiğini, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarında kadınların çeşitli deneyim ve ihtiyaçlarını dikkate almak ayrıca, dil, ırk, etnik köken, sınıf, yaş, cinsellik, engellilik bağlamında cinsiyet eşitsizliğinin kesişimsel doğasının anlaşılmaya çalışılmasının gerektiğini ifade etmektedir.

Samuel ve Wendt (2023) çalışmasında, Cam Uçurum Fenomenini test etmek için özel Amerikan kolejleri ve üniversitelerinde yönetici atamalarını nedensel karşılaştırmalı bir tasarım kullanarak cinsiyeti bağımsız değişken olarak ele almış ve Ortaöğretim sonrası eğitim veri sistemini kullanarak yöneticilerin işe alımdan üç yıl öncesi ve üç yıl sonrası finansal sorumluluk bileşik skorundaki kalıpları analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda, Amerikan kolej ve üniverslere yönetici atamalarında kadın ve erkek yöneticiler arasında finansal sorumluluk bileşik skorunda anlamlı bir fark gözlemlenemediklerini ifade etmişlerdir.

Kachhy ve Baser (2023) çalışmasında, Judge (2003) makalesinde belirtilmiş olan kadın yöneticilerin şirketlerin finansal performansını düşürmesine ilişkin iddiasını ve cam uçurum kavramını araştırmak üzere Bombay Menkul Kıymetler Borsasındaki şirketlerin hisse senedi fiyatlarının değişimini 2020-2021 mali yıllarında yönetim kurullarına kadın ve erkekler atanmadan 12 ay öncesini ve sonrasını analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda şirketlerin düşük finansal performansından kadın yöneticilerin sorumlu tutulması temel fikrinin güçlendiği fakat hisse senedi piyasasındaki yaygın düşüşün olduğu bir dönemde kadın yöneticileri atayan şirketlerin finansal performansının erkek yöneticileri atayan şirketlere nispeten daha düşük olduğu tespit edilmiş, çalışma bu yönüyle cam uçurumu desteklemiştir.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı kadın yöneticilerin kriz dışı ve kriz dönemi liderlik tercihleri ile cam uçuşuma bakış açıları, toplumsal ve iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına ilişkin düşünceleri, cinsiyet ve etnik köken bağlamında cam uçuşuma ve neden olan faktörlere bakış açılarının ayrıntılı bir biçimde incelenmesi; kadın yöneticilerin cam uçuşum pozisyonlarını kabul edip etmeyecekleri ve kabul etmelerinin nedenleri, cam uçuşum pozisyonunun kadın yöneticiler için süreç ve sonuçlarının nasıl olacağını araştırılması hedeflenmiştir. Araştırmada mavi yakalı erkek çalışan oranı yüksek, beyaz yakalı kadın çalışan sayısının insan kaynakları, muhasebe, dış ticaret, planlama ve tasarım bölümlerinde ağırlıklı; fakat kadın üst düzey yönetici oranı düşük olan mobilya sektöründe araştırma yapılması amaçlanmıştır. Üst düzey yönetici olma olasılığı ve yöneticilik deneyimlerinden dolayı doğru verilere ulaşılabilmesi açısından İnegöl Mobilya Sektöründeki mobilya üretim fabrikalarında orta düzeyde görev yapmakta olan 15 kadın yönetici örneklem olarak belirlenmiştir.

Bu bağlamda ‘İş Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı, Liderlik, Kariyer Engelleri’ ile ilgili kavramsal çerçeve dikkate alınarak İnegöl Ağaç İşleri Sanayisinde mobilya üretim fabrikalarında görev yapmakta olan kadın yöneticilerin ‘Liderlik’, ‘Cinsiyet’ ve ‘Etnik Köken’ bağlamında ‘Cam Uçuşum’ algısını ölçmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Kriz dışındaki dönemde hangi tür lider tipi/tipleri ile çalışmak tercih edilir?
- 2- Kriz döneminde hangi tür lider tipi/tipleri ile çalışmak tercih edilir?
- 3- Mobilya firmasının Olumsuz İmajının olduğu dönemde riskli yöneticilik pozisyonuna erkekler mi tercih edilir?
- 4- Mobilya firmasının Olumsuz İmajının olduğu dönemde riskli yöneticilik pozisyonuna kadınlar mı tercih edilir?
- 5- Mobilya firmasının Olumsuz İmajının olduğu dönemde riskli yöneticilik pozisyonuna farklı etnik kökenli bireyler mi tercih edilir?
- 6- Mobilya firmasının Olumsuz İmajının olduğu dönemde riskli yöneticilik pozisyonuna erkeklerin/kadınların/farklı etnik kökenli bireylerin tercih edilme nedenleri nelerdir?
- 7- Mobilya firmasının Olumsuz İmajının olduğu dönemde riskli yöneticilik pozisyonuna adayın uygunluk, liderlik ve güven açısından değerlendirilme nedenleri nelerdir?
- 8- Kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve türlerine bakış açısı nasıldır?

- 9- Kadın yöneticilerin iş yaşamında cinsiyet eşitsizliği ve türlerine bakış açısı nasıldır?
- 10- Kadın yöneticilerin iş yaşamında cam uçurum kavramına ve kadınların riskli yöneticilik pozisyonlarına atanma nedenlerine bakış açısı nasıldır?
- 11- Kadın yöneticilerin ‘Cam Uçurum’ pozisyonuna getirilmeye bakış açısı nasıldır?
- 12- ‘Cam Uçurum’ pozisyonundaki kadın yöneticiler için süreç ve sonuçlar nasıl olur?

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme formu ile derinlemesine mülakatlar yapılarak veriler toplanmıştır. Nitel görüşmede amaç araştırma sorusuyla ilgili verileri toplamak; araştırma konusunu katılımcıların bakış açısından ele almak, katılımcıların sahip olduğu bakış açısını nasıl ve neden oluşturduklarının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır(Gürbüz ve Şahin, 2018:430). Araştırmada katılımcıların cam uçuruma bakış açılarının tam olarak anlaşılabilmesi, farklı bir bakış açısı var ise tespit edilebilmesi ve katılımcıların ifadelerinden cam uçuruma ilişkin algılarını nasıl oluşturduklarının daha iyi belirlenebilmesi için nitel yöntem kullanılması tercih edilmiştir. Aşağıda belirtilen aşamalar sırasıyla uygulanarak araştırma yürütülmüştür. Katılımcılar,

- Görüşme onay formunu doldurmuşlar ve imzalamışlardır. Her katılımcıya bir kod verilmiştir. Kodlar “K01” den başlayarak “K15” e kadar her katılımcı için ayrı ayrı oluşturularak görüşme onay formunda belirtilmiştir.

- Demografik bilgi formunu doldurmuşlardır.

-Kriz dışı dönemde yöneticilerinin hangi liderlik özelliği ya da özelliklerine sahip olmasını tercih ettikleri ve nedenlerine ilişkin yöneltilen soruyu yanıtlamışlardır.

-Senaryo tekniğinden faydalanılarak oluşturulan bir mobilya firmasında tedarik ve üretim krizi çıkmasına ilişkin olumsuz bir senaryo haberi okumuşlardır. Okumuş oldukları senaryo haber doğrultusunda ilgili mobilya firma yöneticisinin hangi liderlik özelliği ya da özelliklerine sahip olmasını tercih ettikleri ve nedenlerine ilişkin yöneltilen soruyu yanıtlamışlardır.

-Olumsuz senaryo haberi doğrultusunda mobilya firmasında ‘Fabrika Müdürlüğü’ pozisyonu için senaryo tekniğinden faydalanılarak oluşturulan iş ilanını ve hayali isim ve soyisimler kullanılarak oluşturulan bu pozisyon için iki erkek (Erkek Aday-1 Türk ve Erkek Aday-2 yabancı uyruklu) ve iki kadın (Kadın Aday-1 Türk ve Kadın Aday-2 yabancı uyruklu) birbirine

benzeyen fakat aynı olmayan özgeçmişleri inceleyerek bir adayı ilgili pozisyon için tercih etmişlerdir.

-Adayı neden tercih ettiklerini yanıtlıyarak; adayı Ryan ve Haslam (2006) tarafından geliştirilen ve Uyar (2011) tarafından uyarlanan ‘Uygunluk ve Liderlik’ boyutlarıyla, Chamber (2011) tarafından geliştirilen ‘güven’ boyutuyla nitel olarak değerlendirmişlerdir.

-Toplumsal cinsiyet ayrımcılığına bakış açlarına,

-İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına bakış açlarına,

-İş yaşamında cam uçurum kavramına ve cam uçurum pozisyonlarına kadınların atanmalarının nedenlerine,

-Cam uçurum pozisyonundaki görevlerin kabul edilmesine ve cam uçurumun sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik soruları yanıtlamışlardır.

Araştırmada kadın yöneticilerin iş ortamında önceden randevu alınarak belirlenen saatlerde 10.03.2024-25.04.2024 tarihleri arasında yüzyüze görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 50 dakika sürmüştür. Katılımcılar görüşme onay formunu onayladıktan sonra izinleri dahilinde ses kayıt cihazı ve görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. 13 katılımcı ses kayıt cihazı kullanılmasına onay vermiş, iki katılımcıdan görüşme formu aracılığı ile veriler toplanmıştır. Yazılı metne dönüştürülen 13 ses kaydı ve iki görüşme formundaki veriler tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir.

Tema, verilerin öznel anlamı ve kültürel-bağlamsal mesajı olarak tanımlanabilir. Ortak referans noktalarına sahip, yüksek derecede aktarılabilirliği olan ve çalışma boyunca fikirlerin birleştirilebildiği kodlar bir temaya dönüştürülebilir(Vaismoradi ve Snelgrove, 2019). Başka bir ifadeyle tema benzer veri parçalarının birbirine bağlanabildiği ve araştırmacının ‘neden’ sorusunu yanıtlayabildiği, altta yatan anlamların en önemlileridir(Erlingsson ve Brysiewicz, 2013: 96). Tematik analizde kodlar araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci ve dördüncü bölümlerinde (kriz ve kriz dışı dönem liderlik tercihleri) elde edilen veriler, önceden belirlenmiş kavramlar ile (liderlik tanımlarının içeriğindeki ifadeler) kodlanmış, birbiriyle bağlantılı kodlar ana temalar olarak belirlenerek analiz edilmiştir. Araştırmanın altıncı (karar alıcı olarak cam uçuruma bakış açısının değerlendirildiği) ve yedinci (toplumsal/iş yaşamı cinsiyet eşitsizliği, cam uçurum kavramı, nedeni, süreci ve sonuçlarına bakış açısının değerlendirildiği) bölümlerinde elde edilen

veriler, katılımcıların yanıtlarından çıkarılan kavramlar ile kodlanmıştır. Birbiriyle bağlantılı kodlar ana temalar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yanıtları ve ana temaların frekans tabloları SPSS programı kullanılarak oluşturulmuştur.

5.3. Araştırmanın Özgün Değeri ve Katkısı

Araştırmanın cam uçurumun hem cinsiyet hem de etnik köken değişkenleri kullanılarak, sadece kadın yöneticiler ile görüşmeler yapılarak, erkek çalışan ağırlıklı mobilya sektöründeki riskli yöneticilik pozisyonuna atama yapılmasının altında yatan sebeplerin, cam uçuruma neden olan faktörlerin ve cam uçurumun sonuçlarının derinlemesine araştırıldığı üç farklı deneysel çalışmanın bir kombinasyonu olması yönüyle Türkiye’ de cam uçurum algısının araştırıldığı diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Türkiye’ de ilk defa etnik köken değişkeni kullanılarak cam uçurum’ un araştırılması çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Kadın yöneticilerin hem karar alıcı hem de atanan açısından çift yönlü olarak cam uçurum pozisyonuna ilişkin görüşlerinin araştırılması yönüyle Türkiye’ deki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri, kadın yöneticilerin kriz dışı dönem ve kriz dönemindeki liderlik tercihleri, cam uçuruma, cam uçuruma neden olan faktörlere ve cam uçurumun sonuçlarına bakış açılarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın sonuçları, liderlik, cinsiyet ve etnik köken bağlamında "cam uçurum" durumunu çeşitli açılardan ele almıştır.

6.1. Demografik Bilgiler

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6. 1. Sosyo Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		n	%
Cnsiyet	Kadın	15	100
	Erkek	0	0
Yaş	26-35 Yaş	7	46,67
	36-45 Yaş	7	46,67
	46-55 Yaş	1	6,67
Eğitim Durumu	Lisans	8	53,33
	Yüksek Lisans	3	20,00
	Lise	2	13,33
	Önlisans	2	13,33
Toplam İş Deneyimi	16 Yıl Üzeri	6	40,00
	11-15 Yıl	6	40,00
	6-10 Yıl	2	13,33
	1-5 Yıl	1	6,67

Çalışmada Mobilya Sektöründe mobilya üretim fabrikalarında çeşitli departmanlarda yöneticilik yapmakta olan 15 kadın yönetici ile görüşülmüştür. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin tablo incelendiğinde yedi katılımcının 26-35, yedi katılımcının 36-45, bir katılımcının 46-55 yaş aralığında olduğu; sekiz katılımcının lisans, üç katılımcının yüksek lisans, iki katılımcının önlisans, bir katılımcının da lise mezunu olduğu; altı katılımcının 16 yıl ve üzeri, altı katılımcının 11-15 yıl, iki katılımcının 6-10 yıl ve bir katılımcının da 1-5 yıl arası toplam iş deneyimi olduğu anlaşılmaktadır.

6.2. Kadın Yöneticilerin Liderlik Bağlamında Cam Uçurum Pozisyonu Atamalarına Bakış Açıları Bulguları

Katılımcıların yanıtlarından gerçek fikirlerini tespit etmeye yönelik olarak liderlik bağlamında cam uçuruma bakış açısının dolaylı yoldan araştırılması hedeflenerek kriz dışı dönem ve olumsuz senaryo haberi doğrultusunda kriz döneminde katılımcıların liderlik tercihleri ve nedenleri sorgulanmıştır. Bu bağlamda kriz döneminde kadınların özelliklerine sahip bir lider ile çalışmayı tercih edip etmeyeceklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar, analizler ve elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Katılımcılara kriz dışındaki dönemde hangi lider tipi veya tipleri ile çalışmayı tercih ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo-6.2’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 2. Kriz Dışı Dönem Liderlik Tercihi Tablosu

Katılımcı	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Vizyoner Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Çevik Liderlik	İletişim Odaklı Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Etik Liderlik
K01	X	X	X	X	X	X				X
K02	X				X		X			X
K03	X	X	X	X		X	X	X		X
K04		X		X				X		X
K05		X								X
K06	X						X			X
K07	X	X		X		X	X	X		
K08	X		X	X				X		X

Tablo 6.2. Kriz Dışı Dönem Liderlik Tercihi Tablosu' nun Devamı

Katılımcı	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Vizyoner Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Çevik Liderlik	İletişim Odaklı Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Etik Liderlik
K09				X			X			
K10				X						
K11	X	X	X		X					
K12				X			X	X		
K13	X	X					X			
K14	X			X						
K15	X			X		X				

Tablo 6.2. incelendiğinde katılımcıların kriz dışı dönemde birden fazla liderlik türü ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6.3. Kriz Dışındaki Dönemde Çalışılmak İstenen Lider Tipi Frekans Tablosu

Değişkenler	n
Etkileşimci/Transaksyonel Liderlik	10
Vizyoner/Stratejik Liderlik	10
Dönüşümcü/Dönüştürücü Liderlik	7
Etik Liderlik	7
İletişim/İlişki Odaklı Liderlik	7
Katılımcı (Demokratik) Liderlik	5
Karizmatik Liderlik	4
Çevik Liderlik	4
Hizmetkar Liderlik	3
Otokratik Liderlik	0

Tablo 6.3. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci/Transaksyonel lider ve Vizyoner/Stratejik lider tipi ile çalışmayı diğerlerine göre daha fazla tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcılar Etkileşimci/Transaksiyonel bir lider ile çalışmayı neden tercih ettiklerine ilişkin birden fazla yanıt vermişlerdir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 6.4.' de ana temalar halinde yer almaktadır.

Tablo 6. 4. Etkileşimci-Transaksiyonel Liderlik Ana Temaları

Değişkenler	n
Görev Tanımları ve Organizasyonel Yapı	9
Performansların Ödüllendirilmesinin Motivasyon ve Başarı Üzerindeki Olumlu Etkisi	4
Mevcut Durumun Korunması ve Çalışanların Güven Duygusu	1

Tablo 6.4. incelendiğinde dokuz katılımcının ‘Görev Tanımları ve Organizasyonel Yapı’, dört katılımcının ‘Performansların Ödüllendirilmesinin Motivasyon ve Başarı Üzerindeki Olumlu Etkisi’ ve bir katılımcının ‘Mevcut Durumun Korunması ve Çalışanların Güven Duygusu’ temaları altında ‘Etkileşimci-Transaksiyonel’ bir lider ile çalışmak istediği görülmektedir. Katılımcılar görevlerin net tanımlanmasının iş ortamında karmaşayı engellemesi, çalışanların görevlerinin ve sınırlarının ne olduğunu tam olarak anlamasının hem iş ortamında karmaşa yaratmasını aynı zamanda kişinin de görevleri dışında üzerine ekstra bir görev yükü olarak örgütsel çıkışlarının artmasını engelleyeceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu yanıtı veren katılımcılar aynı zamanda çalışanlara görevlerini verdikten sonra görev takibinin de önemli olduğuna ve ast üst ilişkilerinin sınırlarının çizilmesinin iş karmaşası olmaması adına önemli olduğunu vurgulamışlardır. Aşağıda “Görev Tanımları ve Organizasyonel Yapı” ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K01: İyi bir lider net görevler veren ve takip eden bir lider olmalıdır.”

“K11: Küçük şehirlerde görevleri net belirlememe gibi bir sıkıntı var, herkes içinde bulunduğu durumu korumak için görevleri dışında fazla görevler de üzerine alıyor, bu da kişinin en sonunda vazgeçmesi ve pes etmesini sağlıyor. İşin ilginç yanı bu sadece küçük şehirlerde var büyükşehirlerde böyle bir şey yok. Küçük şehirlerde her insanın her görevi var o yüzden ben kesinlikle görevleri net tanımlayan bir liderle çalışmak isterdim.”

“K02: Profesyonel iş hayatında birim içerisinde karmaşa olmaması adına görevlerin net bir şekilde tanımlanması daha iyi bir çalışma ortamı sunar.”

“K06: Bir de en önemli şey bir firmada bence çok net bir şekilde görev tanımlarının belirli olması, belirli olduktan sonra astlar/üstler kim onların belirlenmesi, sınırların çizilmesi bunlar çok önemli.”

“K14: Bunu tercih etmemdeki nedenlerin başında çalışanlarla anlaşma sağlayan, görevleri net tanımlayan bir lider olması. Çünkü günümüzde en büyük sıkıntılardan bir tanesi liderlerin çalışanlara görevlerini net tanımlayamaması ve çalışanların da tam olarak görevlerini net bilmemekten kaynaklı işlerin düzgün yapamamasından kaynaklı sıkıntılar yaşıyor.”

“K15: Belirlenmeli o çizgiler, ast üst tanım çizgisi ne kadar belirli olursa iş karmaşası o kadar önlenir.”

Katılımcıların Vizyoner/Stratejik bir lider ile çalışmayı neden tercih ettiklerine ilişkin birden fazla yanıt vermişlerdir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 6.5’ de ana temalar halinde yer almaktadır.

Tablo 6. 5. Vizyoner-Stratejik Liderlik Ana Temaları

Değişkenler	n
Vizyon Oluşturma ve İletme Yeteneği	6
Motivasyon ve Performans	3
Firmayı Sürekli İleriye Taşıyan Bir Tutuma Sahip Olma	1

Tablo 6.5.’ e göre altı katılımcı ‘Vizyon Oluşturma ve İletme Yeteneği’, üç katılımcı ‘Motivasyon ve Performans’ ve bir katılımcı ‘Firmayı Sürekli İleriye Taşıyan Bir Tutuma Sahip Olması’ temaları altında ‘Vizyoner-Stratejik’ bir lider ile çalışmayı tercih etmektedir. Katılımcılar bir liderin güncel kalması gerektiği; vizyoner bir liderin çözüm odaklı olacağı, hedeflere ulaşmayı daha da hızlandıracağı, yeni vizyonlar oluşturarak çalışanları bu vizyon doğrultusunda motive ederek vizyonu uygulacağı, kariyer anlamında çalışanlara bir vizyon oluşturabileceğinden dolayı vizyoner/stratejik bir lider ile çalışmayı tercih ettikleri yönünde cevap vermişlerdir. Aşağıda “Vizyon Oluşturma ve İletme Yeteneği” ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K01: İyi bir lider kendini tekrarlamayan ve hep güncel kalan liderdir.”

“K04: Liderimin vizyoner olmasını çok isterim. Bana liderlik yapan kişi ‘aslında bunu da yapabiliriz’ çözümleriyle vizyon oluştursun isterim.”

“K09: Kariyer anlamında çalışanlarına bir vizyon kazandırması ve motive etmesinden dolayı tercih ettim.”

“K12: Oluşturduğu vizyonu çalışanlara, yöneticilerine ileten ve uygulanabilir kılan lider, oluşturulmuş görev tanımları doğrultusunda organizasyon şemasına uygun, silsile ile mevkidaş bölüm yöneticilerine aksiyon planlarını uygulatan ve hedeflere ulaşmayı hızlandıran bir lider tipi olması tercih sebebidir.”

“K14: Lider de olması gereken özelliklerinin başında bir vizyonun oluşturulması çok önemlidir. Vizyonu oluşturan ve altında çalışan elemanlarına bu vizyonu uygulanabilir ortam yaratan, çalışanlara motive eden onlara destek olan bir vizyoner lider çalışmak istediğim liderlik tiplerinden bir tanesidir.”

“K15: Bence bir yöneticinin olması gereken en değişmez tabi ilk üçten biri muhakkak vizyon belirleme olması gerektiğini düşünüyorum.”

Katılımcılara senaryo tekniğinden faydalanılarak oluşturulmuş olan XVZ mobilya firmasının olumsuz bir dönem yaşadığına ilişkin senaryo haberi okuduktan sonra ilgili mobilya firma yöneticisinin hangi liderlik özelliklerine sahip olmasını tercih ettiklerine ve bu lider tipini veya tiplerini neden tercih ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo-6.6.’da yer almaktadır.

Tablo 6. 6. Kriz Dönemi Liderlik Tercihi Tablosu

Katılımcı	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Vizyoner Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Çevik Liderlik	İletişim Odaklı Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Etik Liderlik
K01		X		X						
K02		X				X				
K03		X	X	X		X	X	X		X
K04		X		X	X	X	X			
K05		X				X				
K06				X					X	X
K07	X	X				X	X	X		
K08	X	X	X	X				X		X
K09	X								X	
K10		X				X				
K11		X		X		X				
K12		X		X					X	

Tablo 6.6. Kriz Dönemi Liderlik Tercihi Tablosu' nun Devamı

Katılımcı	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Vizyoner Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Çevik Liderlik	İletişim Odaklı Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Etik Liderlik
K13				X			X			
K14						X				
K15				X						

Tablo 6.6. incelendiğinde katılımcıların kriz döneminde birden fazla lider tipi ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6. 7. Kriz Döneminde Çalışılmak İstenilen Lider Tipi Frekans Tablosu

Değişkenler	n
Dönüşümcü/Dönüştürücü Liderlik	10
Vizyoner/Stratejik Liderlik	9
Çevik Liderlik	8
İletişim/İlişki Odaklı Liderlik	4
Etkileşimci/Transaksiyonel Liderlik	3
Etik Liderlik	3
Katılımcı (Demokratik) Liderlik	3
Otokratik Liderlik	3
Karizmatik Liderlik	2
Hizmetkar Liderlik	1

Tablo 6.7. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü/Dönüştürücü ve Vizyoner/Stratejik liderlik türünün diğerlerine göre daha fazla tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcıların Dönüşümcü/Dönüştürücü bir lider tipini neden tercih ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo 6.8’ de ana temalar halinde yer almaktadır.

Tablo 6. 8. Dönüşümcü-Dönüştürücü Liderlik Ana Temaları

Değişkenler	n
Motivasyon ve Güven Ortamı Oluşturulması	4
Çalışanların Refahına Duyarlılık	3
Mevcut Durumun İyileştirip Dönüştürülmesi	3

Tablo 6.8.’ e göre dört katılımcı ‘Motivasyon ve Güven Ortamı Oluşturulması’, üç katılımcı ‘Çalışanların Refahına Duyarlılık’ ve üç katılımcı ‘Mevcut Durumun İyileştirip Dönüştürülmesi’ temaları altında kriz dönemindeki mobilya firmasının yöneticisinin ‘Dönüşümcü-Dönüştürücü’ bir lider tipi olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların kriz sürecinde çalışanların motive motive edilmesinin, güven ortamı oluşturulmasının, çalışanlara ilham verilmesinin kriz durumundaki bir firmanın çalışanlarının destek aldıktan sonra kriz anını çözebilmek için ekonomik olarak zaten krizde olan firmanın bir de personel kaybı gibi durumlar yaşamaması adına personelle birlikte personeli motive ederek kriz durumundan çıkabilecek liderlik türünün dönüşümsel bir liderlik türü olduğu; motivasyon ve güven ortamı oluşturma özelliğinden dolayı bu tür liderlik türünü tercih ettikleri yönündeki yanıtlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Aşağıda “Motivasyon ve Güven Ortamı Oluşturulması” teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K03: Bu süreçte personel motive edilmeli ki başarının devamlılığı olmalı.”

“K07:Çalışanlarını motive etmesi açısından seçtim bu dönemde. Çünkü nasıl biz çalışanlarımızı motive ederiz, çalışanlarımızın da bu arada bize destek olması gerekiyor; maddi manevi her konuda o yüzden seçtim.”

“K08: Dönüşümcü Lider tipini ekledim çünkü kriz döneminde çalışanlarını motive etmesi, güven ortamı oluşturmaları ve takipçilerine ilham vermesi bu kriz döneminden çıkışta önemli diye düşünüyorum.”

“K12: Böyle bir durumda hemen bir B planı oluşturuluyor, hakikaten çalışanları motive edici farklı projeler geliştiriyoruz, iş kaygısı oluşuyor, ya da borçlanmaları olabiliyor, üç gün çalışılıyor beş gün çalışmıyor. Bu gibi durumlarda çalışanlar kaygı bozukluğu yaşayabiliyorlar, onları hemen motive edici bir şeyler geliştirmesi için dönüşümcü bir lider olmalıdır.”

Katılımcıların Vizyoner-Stratejik bir lider tipini neden tercih ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo 6.9’ da ana temalar halinde yer almaktadır.

Tablo 6. 9. Vizyoner-Stratejik Liderlik Ana Temaları

Değişkenler	n
Vizyon Oluşturma ve Uygulanabilir Stratejiler Geliştirme	6
Yönetimsel Gücün Önemi	1
Çalışan Motivasyonu	1
Çalışanlara İlham Vererek Vizyon Oluşturma Potansiyelini Ortaya Çıkartma ve Geliştirme	1

Tablo 6.9.’ a göre altı katılımcı ‘Vizyon Oluşturma ve Uygulanabilir Stratejiler Geliştirme’, bir katılımcı ‘Yönetimsel Gücün Önemi’, bir katılımcı ‘Çalışan Motivasyonu’ ve bir katılımcı ‘Çalışanlara İlham Vererek Vizyon Oluşturma Potansiyelini Ortaya Çıkartma ve Geliştirme’ temaları altında kriz dönemindeki mobilya firmasının yöneticisinin ‘Vizyoner-Stratejik’ bir lider tipi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar liderin düşüşler yaşandığında yeni bir vizyon oluşturarak çalışanlara bu vizyonu iletmesi ve uygulanabilir kılmasının önemine ve organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik yollar geliştirmesi gerektiği, bu stratejik kararların krizden çıkışta ve karlılığı arttırmada önemli bir rol oynadığına vurgu yapmışlardır. Aşağıda “Vizyon Oluşturma ve Uygulanabilir Stratejiler Geliştirme” ana temasında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K08: Çalışanları motive eden ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için stratejik yollar geliştiren bir lider olmalıdır.”

“K11: Vizyoner bir lider olmalı, demek ki bazı anlarda bazı düşüşler yaşanabilir, bunda da hemen farklı bir bakış açısıyla vizyon oluşturup çalışanlara ileten, uygulanabilir kılan, hayal vermeyen aynı zamanda çalışanları motive eden, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için stratejik yollar geliştiren lider. Burada da bir strateji yapması gerekiyor bu liderin buradan çıkması için ama aynı zamanda ekiple beraber yapması gerekiyor, o yüzden kesinlikle vizyoner bir lider de olmalıydı.”

“K12: Stratejik Lider olmalı, çünkü bu tip krizleri ilk kez yaşıyor olsa dahi sosyal çevresinde de benzer sektörlerde iş yapan mevkidaş liderlerde aynı durumu görmüş ya da bunlardan örnek almış olabilir. Firmanın üretim kapasitesini düşürebilir, fason çalışmaya geçebilir, fason anlaşmaları bunu daha karlı bir hale getirebilir, tedarikçilerden yüksek maliyetli ürünler alıp üretim yapmaya çalışmaktansa yeni stratejiler geliştirebilir.”

“K15: Vizyoner/Stratejik Lider, çünkü Ortada eksiye giden bir şirket var, mevcut pozisyondaki yönetici de ayrıldığı için, arkayı toplayacak bir insana ihtiyaç var. Bir nevi buna hem üretimdeki sürdürülebilirliği, hem tedarikçi zincirini kontrol ederken aynı zamanda çalışanları motive edip birlikte yol alabilmesi gerekiyor. Vizyon oluşturup bunu çalışanlara iletip aynı zamanda uygulanabilir kıldığında başarıya birlikte gidebilecek ve buldukları eksiden negatiftikten çıkabileceklerini düşünüyorum. Çünkü aynı zamanda onları motive edip organizasyon hedeflerine ulaşmak için stratejik yollar geliştiriyorsa şayet; bunu hem tedarikçi bakımından, hem çalışan bakımından aradaki köprüyü iyi bir stratejiyle kurarsa başarılı olabileceğine inanıyorum, daha profesyonel bir lider olacağını düşünüyorum.”

Katılımcıların yanıtları, Çelik ve Aydın Taştekin 2020 çalışmasındaki yöneticilerin vizyonlu öngörülü ve değişime yeniliğe hızlı uyum yeteneklerine sahip olmaları krizle başa çıkabilmek açısından önemlidir ifadeleriyle paraleldir.

Katılımcıların Çevik bir lider tipini neden tercih ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo 6.10.’ da ana temalar halinde yer almaktadır.

Tablo 6. 10. Çevik Liderlik Ana Temaları

Değişkenler	n
Değişen Koşullara Hızlı Uyum	5
Motivasyon ve İşbirliği	2
Mevcut Problemlerin Çözümü	1

Tablo 6.10.’ a göre beş katılımcı ‘Değişen Koşullara Hızlı Uyum’, iki katılımcı ‘Motivasyon ve İşbirliği’ ve bir katılımcı ‘Mevcut Problemlerin Çözümü’ temaları altında kriz dönemindeki mobilya firmasının yöneticisinin ‘Çevik’ bir lider tipi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar çevik liderin dinamik ve değişken ortama ayak uydurabilen, hızlı kararlar alabilen, değişen şirket koşullarına hızla ayak uydurabilen bir lider türü olduğuna; bu özelliklerinden dolayı değişen tüm koşullara uyum sağlayarak başarıyı yakalayabileceğine vurgu yaparak Çevik bir lider türünün kriz durumundaki mobilya fabrikasında olması gerektiği yönünde yanıtlar vermiştir. Aşağıda “Değişen Koşullara Hızlı Uyum” ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K02: Liderin değişen şirket koşullarına göre ekibini ve bulunduğu birimi her türlü koşula hazırlayabilecek çeviklikte olması ve hızlı kararlar alabilmesi önemlidir.”

“K07: Çevik lider, dinamik, değişken ortama ayak uydurabilen bir liderdir, olumsuz bir şey yaşanmış orada; karamsar olmamalı her düşmenin bir de kalkması oluyor.”

“K14: Okuduğum senaryoya göre çevik lideri seçmek mecburiyetini görüyorum. Çünkü var olan bir sıkıntı var ve bu sıkıntıyı sistemde çalışan lider başaramamış, bazı sıkıntılar yaşamış. Çevik liderin açıklamasında şunu okudum: değişken çevresel koşullara ayak uydurarak rekabet avantajı sürdürmeyi ve varlıkları korumayı hedefleyen diyor; şu an yaşanan bir sıkıntı var ve bu sıkıntı çözülüyor, gelen liderin bu sıkıntılı koşullara ayak uydurarak, var olan sıkıntıyı çözüp ileriye bakarak devam etmesi gerekiyor. Benim için en uygun lider tipi şu an çevik liderlik diyebilirim.”

Bulgular;

Bu kısımda katılımcıların kriz dışı dönem ve kriz döneminde liderlik tercihlerine ilişkin bulguları yer almaktadır.

Katılımcıların kriz dışı dönemde görev odaklı, yönlendirici, analitik ve işlemsel bir liderlik türü olan “Etkileşimci/Transaksiyonel” bir lider ile çalışma istedikleri; fakat kriz döneminde kişiler arası ilişkilere önem vererek iletişim gücü ile çalışanlar arasında motivasyonu arttırarak dönüşüme ayak uydurabilecek “Dönüşümcü/Dönüştürücü” bir lider ile çalışmak istedikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Katılımcılar kriz dışı dönemde tercih ettikleri lider türü olan Vizyoner/Stratejik lideri kriz döneminde de tercih etmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların iş ortamında başarıyı yakalama ve devamlılığı için, çalışanların görev tanımları, işlerin takibi ve ast-üst sınırları doğrultusunda işlerin eksiksiz yürütülmesinin; çözüm odaklı, güncel ve çalışanların motivasyonuna önem veren, vizyon oluşturup uygulayan bir lider ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Küreselleşme ve her gün değişen koşullar karşısında katılımcıların vizyon oluşturan, öngörülü, kendini güncel tutan, ve değişen ortama ayak uydurabilecek yönde stratejik kararlar geliştiren bir lider ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Ayrıca kriz yönetiminde yeni vizyon oluşturabilecek, dönüşüme hızla ayak uydurabilecek ve dönüşüm yapabilecek nitelikte birden fazla lider tipi tercih edilmiştir. Katılımcıların bazılarının bu yöndeki ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“K04: Bu senaryoya göre dönüşümcü, vizyoner, hizmetkar, iletişim odaklı lider ve çevik bir lider olması gerekiyor. Çünkü hali hazırda firmanın durumu hem ekonomik olarak hem de yaşanan muhtemel kayıplardan, yaşanan üretimsel sıkıntıdan, personel kaybı vs gibi durumlarda. Bunların hepsinde gelecek olan liderin birincisi firmayı baştan kaldırarak üretimde maliyetlendirme ve patronun algısıyla da beraber bunların hepsini yapabilecek özelliklerden

dönüşümcü, vizyoner, hizmetkar, Çevik, iletişim odaklı olmalı; mesela etik ya da demokratik olmasına gerek yok bu süreçte. Çünkü gerçekten sadece krizi yönetebilecek özellikler bunlar diye düşünüyorum; dönüşüme ayak uydurabilecek çevik liderler, yeni bir vizyon oluşturacak stratejik lider ve firmayı dönüştürebilecek dönüşümcü lider.”

“K05: Biraz daha heyecanlı, hareketli, daha hiperaktif bir profil ihtiyacı var böyle bir krizi yönetmek için. Bu sırada adalet dengesi bozulur böyle bir durumda, bi de özel sektörde o yüzden burada etik liderliğin çok da fazla önemi olmaz, önce krizi aşması gerekiyor. Çünkü bu durumda ilerlemek, kriz anını çözmek için bir çok değerden zaten ödün vermen gerekebilir, özel hayatta da böyledir, iş hayatında da böyle olacaktır, o yüzden belki de bir çok kendi standart değerlerinden ödün verecek; bu sebepten dolayı dönüştürücü liderlik benim en önceliklerimden olur, diğerlerini kafamda doğrudan eledim.”

Tablo 5.4.’ te yer alan kriz dışı dönemi liderlik tercihleri ile Tablo 5.8.’ de yer alan kriz dönemi liderlik tercihleri ana temaları ve katılımcıların ifadeleri incelendiğinde (Eagly ve Johnson, (1990) erkeklerin görev odaklı, kadınların kişilerarası odaklı liderlik tarzına sahip olduğu; Bayhan ve Arslan, (2005) erkeklerin görev odaklı, kadın yöneticilerin daha çok kişi ve ilişki odaklı liderlik tarzı sergiledikleri; Park, (1996) erkeklerin yönlendirici, analitik, görev odaklı stiller ile, kadınların kavramsal, davranışsal, ilişki odaklı stiller ile karar aldıkları) çalışmalarının sonuçlarıyla paralel olarak katılımcıların kriz dışındaki dönemde erkeklerin genel liderlik özelliklerine kriz döneminde ise kadınların genel liderlik özelliklerine sahip bir lider ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Liderlik bağlamında kriz döneminde kadınların genel liderlik özelliklerine sahip bir liderin tercih edilmesi neticesinde açıkça olmasa da cam uçurumun desteklenmiş olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

6.3. Kadın Yöneticilerin Cinsiyet ve Etnik Köken Bağlamında Cam Uçurum Pozisyonu Atamalarına Bakış Açıları Bulguları

Kadın yöneticilerin karar alıcı olarak cinsiyet ve etnik köken bağlamında cam uçurum pozisyonu atamalarına bakış açılarının incelenmesi, kadınları kadınların mı cam uçuruma ittiğinin tespit edilmesi ve kadınlar kadınları cam uçuruma itiyor ise altında yatan dinamiklerin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar, analizler ve elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Katılımcılardan mobilya firmasının Olumsuz İmajının olduğu dönemde riskli yöneticilik pozisyonuna Katılımcılardan fabrika müdürü iş ilanını ve fabrika müdürü pozisyonuna atanmak üzere senaryo tekniğinden faydalanılarak hayali isimler ve soyisimler kullanılarak aday gösterilen başvuru sahiplerinin (iki kadın ve iki erkek) özgeçmişlerini okumaları ve XVZ mobilya firmasının iş ilanına göre kadın veya erkek adayları eğitim, deneyim, yetenek ve diğer kriterler açısından

değerlendirmeleri istenilmiştir. Katılımcıların XVZ mobilya firmasının fabrika müdürlüğü iş ilanı için tercih etmiş oldukları adaylara ilişkin yanıtları Tablo 6.11.' de yer almaktadır.

Tablo 6. 11. Yönetici Adayı Tercih Tablosu

Katılımcı Numarası	Tercih Edilen Yönetici Adayı
K01	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K02	Kadın Aday-2 (A***I H*****A)
K03	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K04	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K05	Kadın Aday-2 (A***I H*****A)
K06	Erkek Aday-1 (A***t K**A)
K07	Kadın Aday-2 (A***I H*****A)
K08	Kadın Aday-2 (A***I H*****A)
K09	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K10	Kadın Aday-2 (A***I H*****A)
K11	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K12	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K13	Erkek Aday-1 (A***t K**A)
K14	Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)
K15	Erkek Aday-1 (A***t K**A)

Katılımcıların XVZ mobilya firmasının fabrika müdürlüğü iş ilanı için tercih etmiş oldukları adaylara ilişkin yanıtlar Tablo 6.12' de yer almaktadır.

Tablo 6. 12. Tercih Edilen Yönetici Adayı Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş)	7	46,67
Kadın Aday-2 (A****1 H*****A)	5	33,33
Erkek Aday-1 (A****t K**A)	3	20,00
Erkek Aday-2 (H****n A*-F*****K)	0	0,00

Tablo 6.12. incelendiğinde yedi katılımcının Türk kökenli Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş) i, beş katılımcının yabancı uyruklu Kadın Aday-2 (A****1 H*****A) y, üç katılımcının Türk kökenli Erkek Aday-1 (A****t K**A) ı tercih ettiği, yabancı uyruklu Erkek Aday-2 (H****n A*-F*****K) un tercih edilmediği görülmektedir.

Katılımcılara tercih ettikleri adayı neden tercih ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. En fazla tercih edilen aday ‘Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş) i tercih edenler bu adayı neden tercih ettiklerine ilişkin soruya birden fazla sebeple tercih etmiş oldukları doğrultusunda yanıtlar vermişlerdir. ‘Kadın Aday-1 (Z****p G***Ş) i tercih eden katılımcıların yanıtları ana temalar halinde Tablo 6.13’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 13. Kadın Aday-1 Tercih Ana Temaları

Değişkenler	n
Eğitim ve Akademik Başarı	6
Deneyim ve Uzmanlık	5
Yetenek ve Beceri	4
Cinsiyet ve Milliyet	2

Tablo 6.13’ e göre ‘Kadın Aday-1’ i tercih edenlerden altı katılımcı ‘Eğitim ve Akademik Başarı’, beş katılımcı ‘Deneyim ve Uzmanlık’, dört katılımcı ‘Yetenek ve Beceri’, iki katılımcı da

‘Cinsiyet ve Milliyet’ kriterleri yönünden tercih ettikleri yönünde yanıtlar vermiştir. Bu da katılımcıların riskli yöneticilik pozisyonları için başvuru sahiplerinin sadece kadın olmasından dolayı değil; eğitim, deneyim, yetenek ve becerilerinden dolayı değerlendirdiklerini göstermektedir.

Aşağıda ‘Eğitim ve Akademik Başarı’ ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K01: Bir kişiyi değil 2 kişiyi aynı anda görüşmeye çağırıp görüşme neticesi ile de bir kişiyi seçerdim. Bunlardan biri A****t K**A diğeri Z****p G***Ş. Z****p G***Ş benim için bir adım daha önde sebebi ise yüksek lisansını yurt dışında yapmış olması bu da dil bildiğini gösteriyor. A****t K**A Boğaziçi Üniversitesi'nde Yüksek lisans yapmış mutlaka dil biliyor olabilir fakat sahibeli bir durum. Benim için bir liderin dil biliyor olması özellikle Mobilya Sektöründe çok önemli çünkü biz yurtiçi ve yurt dışı bağlantıları olan ve dünyanın her ülkesine ve her yerine satış yapan bir sektörüz ki bu XVZ Mobilyanın buna %100 ihtiyacı var sadece ülke sınırları içerisinde dünya sınırları içerisinde bir operasyon süreci uygulaması gerekiyor. O yüzden üniversite eğitimi benim için hem okul anlamında hem de eğitim kalitesini gösteriyor olması neticesinde önemli.”

“K04: Bu İlanda Z****p Hanımın özelliklerinde bir defa uluslararası okumuş olduğu yüksek lisans programı benim için avantaj. Çünkü ben firmayı kurtarabilmek için birincisi yurtdışına açılmak ve aynı zamanda böyle bir eğitim durumunda olsun istiyorum; bu Z****p hanımın yurtdışı kanalı beni çekti.”

“K09: Bu adayı tercih etme nedenim Endüstri Mühendisliği mezunu olması, Harvard Üniversitesi İşletme Yönetimi yüksek lisans programından mezun olmasıdır.”

“K12: En can alıcı sebebi endüstri mühendisi oluşu, onun işte maliyet etkinliği, verimlilik odaklı çalışması, onun dışında üretim hedeflerini belirleyebilmesi, kalite standartlarına uygunluğu, bunu tam donanımlı bir şekilde eğitimini aldığı süreç budur, endüstri mühendisidir bu işin ehli. İş gücü planlamasında en doğru yolu izletecek, en minimum personelle maksimum kapasiteyle çalışmayı sağlayacak eğitime hakim olduğu için tercih ettim.”

Aşağıda ‘Deneyim ve Uzmanlık’ ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K01: Fakat Z****p G***Ş' i burada artı kılan özelliklerden bir tanesi ise fabrikalardan bir tanesi UV Mobilyada operasyonel müdürlük yapmış. Şu anda XVZ mobilyanın en çok ihtiyaç türü şeylerden bir tanesi operasyonel müdürlük. Bunun sebebi nedir: bütün bir işletmenin tekrar hayata geçirilmesi hem mali anlamda hem de motivasyon anlamında tekrar yükseltilmesi gerekiyor. O yüzden mutlaka Z****p G***Ş' le ekstra bir görüşme sağlarım diye düşünüyorum onun dışında deneyim anlamında da zaten dolu dolu bir arkadaş gördüğüm kadarıyla.”

“K04: İkincisi iş deneyimleri; fabrika müdürlüğü var, üretim planlama var, fabrika operasyonları koordinatörlüğü var, dolayısıyla fabrika operasyonlarında bir çok noktada bunu deneyimlemiştir büyük ihtimalle ve operasyonda yaşanacak sıkıntılara hakim olacağını düşünüyorum. Üretim süreçlerinde yaşanacak üretimden gelen

operasyonlara hakim olan insanların her zaman yukarıda olduğuna, çok daha başarılı ve verimli olacağına inanıyorum.”

“K09: Ayrıca çalışma yıllarına baktığımda üretim planlamada 6 yıl gibi uzun bir süre çalışmış, fabrika operasyonları koordinatörü olarak 4 yıl boyunca görev yapmış, fabrika operasyon müdürü olarak 10 yıl görev yapmış olmasından özetle deneyiminin iyi olduğundan dolayı tercih ettim.”

*“K11: Z****p G***Ş' in hem on yıllık tecrübesi, hem üretim planlama uzmanı olarak altı yıl çalışması, hem işte ekip yönetimi, liderlik, etkileşim, iletişim motivasyon konularında güçlü yeteneklerini dinlemek isterdim. Burada çok kısıtlı kalmış, neler yaptığını daha önce dinlemek isterdim, sorunlarla nasıl baş ettiğini, ama ilk baktığımda aklıma direkt Z****p G***Ş geldi.”*

Bu kısımda cam uçurumun Ryan ve Haslam (2006) tarafından geliştirilmiş ve Uyar (2011) tarafından uyarlanmış olan uygunluk ve liderlik boyutları araştırılmıştır. Katılımcılara tercih etmiş oldukları kadın adayın niteliklerinin, eğitim ve iş yaşamındaki deneyimlerinin fabrika müdürlüğü pozisyonu için niçin uygun olduğunu düşündükleri sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar olduğuna bu soruya birden fazla sebeple uygun olduğuna ilişkin yanıtlar vermişlerdir. Katılımcıların yanıtları ana temalar halinde Tablo 6.14' de yer almaktadır.

Tablo 6. 14. Kadın Aday-1 Uygunluk Ana Temaları

Değişkenler	n
Adayın İş Deneyimleri	5
Adayın Eğitim Geçmişi	4
Adayın Yetenek ve Becerileri	3
Cinsiyet Faktörü	1

Tablo 6.14.' e göre 'Kadın Aday-1' i tercih edenlerden beş katılımcı 'Adayın İş Deneyimleri', dört katılımcı 'Adayın Eğitim Geçmişi', üç katılımcı 'Adayın Yetenek ve Becerileri' ve bir katılımcı da 'Cinsiyet Faktörü' temaları altında adayın kriz dönemindeki fabrika müdürlüğü pozisyonu için uygun olduğu yönünde yanıtlar vermiştir. Aşağıda 'Adayın İş Deneyimleri' ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

*“K01: Z****p G***Ş için daha önce operasyonel müdürlük yapmış olması, fabrika operasyonları müdürü olmuş daha önce şu anda XVZ mobilyanın buna ihtiyacı var böyle bir deneyim geçmişi olan bir lidere ihtiyacı var.”*

“K09: Bu fabrika şu an iyiye gitmiyor. İyiye gitmediğinden dolayı daha uzun vadeli tecrübe kazanmış ve kendine bir şeyler katmış olan birisinin bu fabrikanın başına gelmesi gerektiğini düşünüyorum.”

“K11: Öncelikle tecrübesinden dolayı uygun olduğunu düşünüyorum. Z****p G***Ş’ in çok yenilikçi çok özverili ve istikrarlı bir şekilde bulunduğu yerlerde çalışmasından kolay kolay vazgeçmeyeceğini düşünüyorum.”

“K12: Fabrika operasyon müdürlüğü yapmış, üretim planlama da yapmış aslında fabrika müdürlüğünden ziyade bu kapsam üretim planlamayı kapsıyor. Üretim planlama bu analizleri yapıp sonrasında üretim emirlerini üretim müdürü ile paylaşıyor özetle her iki alanda da aslında kendini yetiştirmiş olması tercih sebeplerimden biri. Onun için uygun olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcılara tercih etmiş oldukları kadın adayın mobilya firmasının kriz döneminden çıkışında ve bozulan imajını düzeltmesinde neden etkili bir lider olacağını düşündükleri sorusu yöneltilmiştir. Soruya birden fazla sebeple uygun olduğunu düşündükleri doğrultusunda yanıt vermişlerdir. Verilen yanıtlar ana temalar halinde Tablo 6.15’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 15. Kadın Aday-1 Liderlik Ana Temaları

Değişkenler	n
Adayın İş Deneyimleri	3
Adayın Yetenek ve Becerileri	3
Adayın Eğitim Geçmişi	2
Cinsiyet Faktörü	1

Tablo 6.15.’ e göre ‘Kadın Aday-1’ i tercih edenlerden üç katılımcı ‘Adayın İş Deneyimleri’, üç katılımcı ‘Adayın Yetenek ve Becerileri’, iki katılımcı ‘Adayın Eğitim Geçmişi’ ve bir katılımcı ‘Cinsiyet Faktörü’ ana temaları altında adayın mobilya firmasının kriz döneminden çıkışında ve bozulan imajını düzeltmesinde etkili bir lider olacağı yönünde yanıtlar vermiştir.

Aşağıda ‘Adayın İş Deneyimleri’ ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K01: Mevcut doneler (özgeçmişler) üzerinden ilerleyecek olursak, bir adayı tercih etmek gerekirse Z****p G***Ş üzerinden ilerlerim. Z****p G***Ş hanımın üzerinden ilerlememin sebebi 10 yıl boyunca fabrikada operasyon müdürü olmuş olması yine tekrar edeceğim XYZ Mobilyanın bütün bir birim tarafından bütün birimler tarafından doğru şekilde yönetilmesi, operasyonel süreçlerin de koordine edilmesi gerekiyor. Fabrikanın müdürü olacak ve bu noktada operasyona inanılmaz ihtiyaç var operasyonel müdürlük yapmış olması benim için bir avantaj şu anda”

“K04: Yaptığı işlerde de fabrika operasyon müdürlüğü, üretim planlama uzmanı operasyon koordinatörlüğü dolayısıyla burada maliyetlendirme geçmişi de var. Beni çekmesinin sebebi bunlar, bu yüzden kriz döneminden çıkışında etkili olacağını düşünüyorum.”

“K09: Uzun süre Fabrika operasyonları müdürlüğü deneyiminden dolayı fabrikayı krizden çıkaracağını düşünüyorum.”

Aşağıda ‘Adayın Yetenek ve Becerileri’ ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K03: Eğitim ve deneyim bence önemli değil. Kaosun içine girecek olması ve sürekli sorun yaşayacak olması nedeniyle ‘hızlı reaksiyon alması ve sorun çözme becerilerine sahip olması ve iletişiminin iyi olması’ gerekiyor. Özgeçmişindeki yetenek ve beceri kısmının hepsi benim için önemli yetenekler.”

“K09: Adayın maliyet etkinliği ve verimlilik odaklı çalışma anlayışı etkinliğinden dolayı da fabrikayı krizden çıkaracağını düşünüyorum.

“K11: Z***p G***Ş ekip yönetimi konusunda da çok iyi, maliyet etkinliği ve verimlilik odaklı çalışma anlayışı da benim için bu sorunu çözebileceği anlamına geliyor.”

Katılımcılara Chambers 2011 tarafından geliştirilen güven boyutunda mobilya firmasındaki sorunları çözmeye, krizden çıkışta, mobilya firmasının imajının yeniden düzeltilmesinde tercih etmiş olduğu adaya neden diğer adaylardan daha fazla güvendikleri sorusu yöneltilmiştir. Soruya birden fazla sebeple güvendikleri doğrultusunda yanıt vermişlerdir. Verilen yanıtlar ana temalar halinde Tablo 6.16’ da yer almaktadır.

Tablo 6. 16. Kadın Aday-1 Güven Ana Temaları

Değişkenler	n
Eğitim ve Deneyim Geçmişi	5
Kadın Adayların Üstünlükleri	2
Yetenek ve Beceri	1

Tablo 6.16.’ ya göre ‘Kadın Aday-1’ i tercih edenlerden beş katılımcı ‘Adayın Eğitim ve Deneyim Geçmişi’, iki katılımcı ‘Kadın Adayların Üstünlükleri’ ve bir katılımcı da ‘Yetenek ve Beceri’ ana temaları altında tercih etmiş oldukları adaya diğer adaylardan daha fazla güvendikleri yönünde yanıtlar vermiştir.

Aşağıda ‘Adayın Eğitim ve Deneyim Geçmişi’ ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

*“K01: Kesinlikle kadın olması değil öncelikle bunu vurgulamak istiyorum. Aslına bakarsanız burada 2 kadın aday var 2 erkek aday var. Kadın aday olmasıyla alakalı herhangi bir yaklaşımım yok. Ben tamamen şu anda objektif olarak ve özgeçmişine bakarak ilerliyorum iyi bir üniversitede yüksek lisans yapmış olması benim için inanılmaz bir tercih sebebi ve bu arkadaşla mutlaka tanışmak isterdim çalışmak istemesem bile. İyi bir yüksek lisans, Ankara Üniversitesi'nde endüstri mühendisliği bölümünü bitirmiş bizim istediğimiz şeylerden bir tanesi endüstri mühendisliği olacaktır zaten o yüzden özgeçmişinin tamamen bizim istediğimiz özelliklerle örtüşüyor olmasıyla ilintili Z****p G***Ş hanımı tercih etmem.”*

*“K11: Zaten 2 adayı ırkçılıktan dolayı eledim. Z****p G***Ş' e neden güvendim; on yıldır bir mobilya firmasında çalışması beni etkiledi, aynı mobilya markasında operasyon müdürü olarak çalışması beni etkiledi.”*

“K12: Adayın Endüstri mühendisi oluşu, tamamen eğitimi ile alakalı.”

Bulgular;

Bu kısımda kadın yöneticilerin karar alıcılar olarak cinsiyet ve etnik köken bağlamında cam uçurum pozisyonu atamalarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 6.12.’deki veriler incelendiğinde toplam 12 katılımcının kadın adayları kriz dönemindeki riskli fabrika müdürlüğü pozisyonu için uygun gördüğü tespit edilmiştir. Araştırmanın nicel açıdan sonuçları cam uçuruma kadınların kadınları sürüklediğini göstermiş olsa da; kadınların kriz döneminde kadın adayları tercih etmelerinin altında yatan dinamiklerin derinlemesine araştırılması sunucunda ‘Uygunluk’, ‘Liderlik’ ve ‘Güven’ boyutlarında kadın adayların eğitim, deneyim ve yetenekleri doğrultusunda cinsiyet ve etnik köken ayrımı gözetilmeksizin tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Uygunluk, liderlik ve güven boyutlarında ‘Kadın Aday-1’ in değerlendirildiği frekans tabloları ve ana temalar incelendiğinde; kadın adayın sadece kadın olduğu için cam uçurum pozisyonuna sürüklenmediği, özgeçmişinin incelenip ‘uygunluk’ boyutunda adayın geçmiş iş deneyimi; ‘liderlik’ boyutunda ise hem geçmiş deneyimi hem de yetenek ve beceri puanlarının yüksek tutularak karar verildiği, cinsiyet faktörü puanının daha düşük kaldığı tespit edilmiştir. Uygunluk boyutunda geçmiş iş deneyimleri, liderlik boyutunda hem geçmiş deneyimi hem de yetenek ve becerilerinden dolayı kadın aday daha ön plana çıkmakta iken güven boyutunda eğitim ve deneyim geçmişi ön plana çıkmakta ve bunun yanı sıra adayın kadın olması ve kadın adayların üstünlükleri puanında artış görülmektedir.

‘Uygunluk’, ‘Liderlik’ ve ‘Güven’ boyutunda kadın katılımcıların kadın adayları tercih etmesi adayların özgeçmişlerinin değerlendirilme süreci sonrasında olmuştur. Adayın kadın olarak tercih edilme puanlarında yalnızca ‘güven’ boyutunda artış olsa da katılımcıların çoğunluğu bu boyutta da kadın adayların özgeçmişlerindeki niteliklerinden dolayı kadın adayları tercih etmiştir. Alhas (2016), Vural (2017), Güz (2022) çalışmalarında kadınların cam uçuruma yine kadınları ittiği sonucuna ulaşmışlardır. Kadınların kadın adayları tercih etmelerinin altında yatan dinamikler bu araştırmada derinlemesine araştırılmış ve kadınların kadın katılımcılar tarafından sadece kadın oldukları için değil özgeçmiş yeterlilik durumundan dolayı ‘Cam Uçurum’ a itildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bazı katılımcıların bu durumu vurguladıkları yanıtları aşağıda yer almaktadır.

*“K05: İki aday var tamamen özgeçmiş üzerinden gidiyorum. A****I H*****A’ yı (Kadın aday-2)’ i tercih ederdim. Çünkü onun deneyimi üzerinden yorumluyorum. Endüstri Mühendisiyim zaten benim için öncelikli dediğim gibi mezun olduğu okul. Mesleki tabii ki diploması bu anlamda Makine Mühendisinden ziyade Endüstri Mühendisi mobilya firmalarında öncelikli tercih edilecek bir diploma.”*

*“K08: Kadın Aday-2 (A****I H*****A) tercih ederim. Üretim deneyimi isteniyordu iş ilanında, üretim yapmış, operasyoncuymuş bu, sonra üretimde de çalışmıştır zaten planlama da çalışmıştır deneyimi çok iyi.”*

*“K09: İki erkek aday vardı bir bayan aday daha vardı ama cinsiyetin bir önemi yok benim için. Ben sadece burada fabrikanın çok hızlı bir şekilde toparlanmasının gerektiğini düşündüğüm için en iyi özellikler hangisinde ise onu aradım ve ben o yüzden Z****p G***Ş hanımı seçtim. Burada da şöyle bir şey var mesela baktım planlama uzmanlığı görevinde vs diğerleri daha kısa sürede çalışmış, ama Z****p G***Ş hanımın planlama uzmanlığı deneyiminin uzun süreli olması ve eğitim seviyesinin diğerlerine göre daha iyi olmasından, Harvard Üniversitesi mezunu olmasından dolayı güvencim. Çünkü yabancı dil önemli kendini geliştirmiş demekki. Kendini geliştirmiş birisi de fabrikayı ayakta tutar diye düşünüyorum.”*

*“K12: Kadın aday-1 (Z****p G***Ş) tercih ederdim. En can alıcı sebebi endüstri mühendisi oluşu, onun işte maliyet etkinliği, verimlilik odaklı çalışması, onun dışında üretim hedeflerini belirleyebilmesi, kalite standartlarına uygunluğu, bunu tam donanımlı bir şekilde eğitimini aldığı süreç budur, endüstri mühendisidir bu işin ehli.”*

Kadın adaylardan Z****p G***Ş’ in farklı etnik kökenli A****I H*****A’ dan daha fazla tercih edildiği; erkek adaylardan H****n A*-F****K’ un hiç tercih edilmediği; dolayısıyla etnik köken bağlamında cam uçurumun varlığının desteklenmediği bulgularına ulaşılmıştır. ‘Etnik köken’ değişkeninde ‘Cam Uçurum’ bulgularına rastlanmamış; fakat katılımcıların şartlar olumsuz da olsa farklı bir etnik kökenden adayın yöneticilik pozisyonuna ayrımcılıktan dolayı getirilmeyeceği yönündeki ifadelerinden dolayı ‘İrk ve Etnisite Ayrımcılığı’ izlerine rastlanmıştır. İrk ve Etnisite Ayrımcılığı bulgularına ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“K10: Diğer adayların da eğitim ve deneyim geçmişi iyi ama örneğin Erkek Aday-2 ye kimliğinden (yabancı uyruklu) olduğundan dolayı çok güvenemedim.”

“K11: İkincisi A***I H*****A’ ya kesin bir ırkçılık yapardım ister istemez. Çünkü anlayamam, anlaşılamam endişesi taşır; özgeçmişini gördüğümde insan kaynakları olsaydım görüşürdüm ama direkt işe alacak ve çok zamanlı olmasaydı Z***p G***Ş’ ten yana şansımı kullanırdım. Aynı şekilde H***n A*- F***K için de öyle, ikisi de bu arada çok güzel üniversitelerden mezun işte istediğim niteliklere uyuyor ama ırkçılık yapardım. Çünkü bu ses kaydının en büyük önemi dürüst olmak, bu an ne hissediyorsa onu söylemek olduğu için. Daha okur okumaz A***I H*****A’ ya yok Azerilerle nasıl anlaşacaksınız falan. Aslında belki orada bana çok şey katacak, farklı müşteriler getirecek, farklı bir bakış açısı, farklı kültürün çalışma prensibi çünkü herkesin çalışma prensipleri çok farklı; farklı bir disiplin gelecekti belki ama işte burada cinsiyet gözetmeksizin yabancı olduğu için bir ırkçılık yapardım.”

“K13: Yabancı uyruklar için üniversitelerde okudukları bölümler Türkiye’ deki bölümlere eş değermi tereddüt ettim.”

“K14: Kadın aday-1 (Z***p G***Ş)’ i tercih ederdim. Hepsinin çok benzer özellikleri var ilk olarak milliyetçi olduğum için kadın adaylardan A***I H*****A’ yı erkek adaylardan H***n A*-F***K’ u doğrudan eledim.”

6.4. Kadın Yöneticilerin Toplumsal ve İş Yaşamındaki Cinsiyet Eşitsizliğine Bakış Açıları Bulguları

Kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile kadınlık/erkeklik rollerine ve iş yaşamındaki cinsiyet eşitsizliği hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar, analizler ve elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Katılımcılara toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin sonucu olan kadınlık erkeklik rollerinin gerçekte var olup olmadığına ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo 6.17.’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 17. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Bakış Açısı Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Olduğuna İnanıyorum	11	73,33
Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Olduğuna İnanmıyorum	4	26,67

Tablo 6.17. incelendiğinde 11 katılımcının toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin var olduğuna inandığı, 4 katılımcının ise böyle bir eşitsizliğin varlığına inanmadığını ifade ettiği görülmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin var olduğuna inanan katılımcılar toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve toplumsal cinsiyet klişeleri (kadınlık ve erkeklik rolleri)’ ne bakış açılarına ilişkin yöneltilen soruya birden fazla yanıt vermişlerdir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ana temalar halinde Tablo 6.18’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 18. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Toplumsal Cinsiyet Klişeleri Ana Temaları

Değişkenler	n
Toplumsal Roller	7
Ataerkil Yapı ve Cinsiyet Klişeleri	5
İş Hayatında Kadınların Karşılaştığı Eşitsizlikler	4
Kültürel ve Bölgesel Farklılıklar	3
Kadınların Aile ve Kariyer Dengesi	2

Tablo 6.18.’ e göre yedi katılımcı ‘Toplumsal Roller’, beş katılımcı 2Ataerkil Yapı ve Cinsiyet Klişeleri’, dört katılımcı ‘İş Hayatında Kadınların Karşılaştığı Eşitsizlikler’, üç katılımcı ‘Kültürel ve Bölgesel Farklılıklar’ ve iki katılımcı ‘Kadınların Aile ve Kariyer Dengesi’ ana temaları altında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ve toplumsal cinsiyet klişeleri (kadınlık-erkeklik rolleri)’ nin var olduğuna inandıkları yönünde yanıtlar vermiştir. Aşağıda ‘Toplumsal Roller’ ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K04: Toplumsal cinsiyet eşitsizliği kesinlikle var. Kadınlık rolleri ve erkeklik rolleri açısından bu bir kere işte kız çocuğu olarak kız çocuğu ve erkek çocuğu bizim toplumumuzda yetiştirilirken başlayan o uçurum okul hayatımızda, eğitim hayatımızda sonra iş hayatına başlangıçta ve iş hayatıyla beraberken evlilik hayatında açılarak devam ediyor. Bu eşitsizlik maalesef bizim sosyal hayatımızda başlayan ve iş hayatında paylaşamadığımız aslında o iş dengesi ile çok alakalı kadınlar genelde içeride olan, dengeyi sağlayan, arkadaki işleri yapan; erkekler her zaman vitrinde olan dışarı çıkan ve alkış toplayan oluyor iş hayatında. Keza çalışan bir kadın olarak evde de bunlar farklı değil; hem kadın hem erkek benzer mesai saatlerinde çalışıp akşam eve geldiğinde eşi çok yorulmuş olurken bir kadın o evin işi, yemeği, vesairesini yapmak durumunda, eş sadece yardımcı oluyorsa bunun için alkış bekliyor. Maalesef bu eğitim düzeyinde, yaşadığımız coğrafya neresi olursa olsun bu ülkede değişmeksizin bütün erkekler bunun alkışını bekliyor çünkü böyle yetiştirildik.”

“K09: Toplumsal cinsiyet eşitsizliği var bence. Çalışma alanlarında, aile hayatlarında var olduğunu düşünüyorum. Bir ailede tabii ki de erkekler daha baskın; mesela kadın ve erkek çalışıyor ama erkeğin çalıştığı sanki böyle daha üstün görülüp kadınlar bütün her şeyi (ev işi, çocuk bakımı gibi) yapmak zorunda gibi gösteriliyor.”

“K10: Genel anlamda toplumsal cinsiyet eşitsizliği var. Toplumsal cinsiyet klişeleri ile ilgili düşüncem biraz felsefik olabilir ama gerçekten kendimize yaşadığımız hayatı anlamadığımız görüntüsü bence bizi bu hale getiriyor. Evet toplumsal cinsiyet klişeleri var, geçmişte daha çoktu. Kadınlar olarak bu bize yaradanın verdiği bir şey, biz anne olacağız evet anne olmalıyız. Kadının görevidir anne olmak, çalışmak zorundaysa da çalışabilir o noktaya geldik çünkü. Geçmişte belki yoktu. Dinimizde de böyle bir şey yok aslında. Çünkü anne de baba da şefkatli olmak zorunda, çocuğuyla ilgilenmek, çocuğuna bakmak zorunda böyle bakmalıyız. Adetler şeklinde, adetler haline getirilmiş sorumluluk paylaşılmamak için ellerinden geleni yapmış insanlar, sorumlulukları paylaşmamak için o nedenle anlamaktan çok sadece yaşar hale gelmişiz. Erkekler ev işleri sorumluluğunu paylaşmıyorlar, paylaşmaya çalışsalar bile ailesi engel oluyor. Ataerkillik mi diyelim artık kadınların birbirine olan zulmü mü diyelim, ya da anneler çocuklarını çok koruyor öyle de diyebiliriz açıkçası. Benim oğlum, benim oğlum diye o da olabilir açıkçası.”

“K11: Kadın hem evde çalışıp hem işte aynı performansı gösterip hem evin ekonomisi, dışarının ekonomisini bilmem ne falan filan yaptığında karşıdaki erkek bu sefer kendini unutup, görevlerini unutup, normalde o çocuğa vermesi gereken ilgiyi zaten kadın veriyor erkek bir şey yapmıyor. Kadın erkek iş yaşamında da eşit olmalı evde de eşit sorumlulukları paylaşmalı.”

“K12: Bu başlı başına kadına çok fazla yük verilmiş bir toplumda yaşıyoruz. Kadının aslında ilk tanım şuydu; hem inancımıza göre hem de toplumdaki bakışta; kadın öncelikle evinin hanımı ev işlerini yapan erkekte dış işleri yapan para kazanan evi geçin diren karakterdir. Fakat geçim sıkıntıları işte kadının özgürlüğü özgür iradesiyle kadınlar çalışma hayatına dağıtıldılar fakat evdeki üzerlerine düşen yükte zerre bir azalma olmadı. Cinsiyet eşitsizliği aslında kendi birebir yaşadığım şeyden yola çıkarak anlatıyorum açıkçası hayatındaki görev ve sorumlulukların dışında bir de çalışma hayatı dahil olmuş oluyor; özetle eşit ve adil bir toplumda yaşamıyoruz. Kadın da kendi özgür iradesiyle oda ayrı bir bireydir, kadın erkek eşittir bunların eşit olmadığını düşünen bir toplumda yaşıyoruz.”

“K14: Yaşamış olduğum bölgeyi düşünürsem Marmara bölgesinde yaşıyorum. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği yaşamış olduğum bölgede çok fazla yok ama genel olarak Türkiye’de daha doğu bölgelerine baktığım zaman bu daha çok ortaya çıkan bir kavram. İşte kadın çalışmaz, kadın evinde oturur, çocuk bakmak sadece kadının görevidir, erkek kadına yardım eder, bu tarz şeyleri ben kabullenmiyorum. Kendi ailemde ve kendi çevremde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine rastlamadım yakın çevremde. Ama tabii ki haberlerden duyduğumuz, başka bölgelerde okuduğumuz yerlerde bile çok fazla var.”

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği olduğuna inanmayan katılımcılar ise verdikleri ortak yanıtlarda eskiden toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin daha yoğun yaşandığını düşündüklerini, günümüzde eşitsizliklerin ortadan kalkmaya başladığını, bugünün gençlerinden ve gelecek nesillerden de toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin tamamen ortadan kaldırılması adına umutlu olduğunu belirtmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K01: Tam bir kırılma dönemindeyiz. Böyle 1990-1991-1992 sonrası doğumlular böyle daha yeni yeni bunları deneyimleyen daha arkadan gelen nesiller var artık 1995’ lileri çalışma hayatında görmeye başladık, 1997’ lileri falan görmeye başladım. Yakında 2000’ liler gelecek. Daha milenyum çağındaki çocuklar da hayatımıza girdiğinde göreceğiz ki bu tarz şeyleri toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri vs onları görmüyor olacağız, umutluyum.”

“K02: Özellikle şimdi artık geçmişteki bu işte kır dizini otur kocan senin, işte gittin geri dönemezsin bu eve kavramı zaten ailelerde de yok. Çünkü aileler zaten öyle bir toplumdaki gelip bunun pişmanlığı yaşamış aileler şu anki nesil genç nesilin ebeveynleri ve öyle olduğu için her zaman çocuklarının özellikle kız çocuklarının arkasında durduklarını onlara güven verdiklerini hissettiriyorlar. O kız çocuklarının ailelerinden aldıkları güven onları toplumda maddi özgürlüğe yönlendiriyor; kendi ayakları üstünde durabilen kadın olmaya yönlendiriyor.”

“K15: Ben yeni nesilden bu konuda çok da umutluyum, çok daha fazla eşitlik olabileceğini düşünüyorum. Çünkü bugün yeni evliliklere de baktığınız zaman, ben de yeni evli biri olarak, bugün kararları eşim almaz ya da alamaz ben bunu zaten kabul etmem, benden sonraki nesilde kabul edeceğini düşünmüyorum. Biraz eğitim durumuyla da alakalı bu durum çünkü eskiden kadınlar çok daha fazla eğitim sahibi değilken bugün kadınların çoğu en az üniversite mezunu, muhakkak okuyorlar iki yıllık önlisans olsa dahi biraz eğitimden kaynaklı, biraz dediğim gibi teknolojinin gelişmesinden kaynaklı, erkekler artık söz sahibi değil bence. Kadınların aslında erkeklerle aynı olduğu bir toplumda olduğumuzu düşünüyorum ve bunu sonuna kadar destekliyorum böyle de gidiyoruz.”

Katılımcıların iş yaşamında cinsiyet eşitsizliğinin varlığına inanıp inanmadıklarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları Tablo 6.19’ da yer almaktadır.

Tablo 6. 19. İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliğine Bakış Açısı Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği Olduğuna İnanıyorum	14	93,33
İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği Olduğuna İnanmıyorum	1	6,67

Tablo 6.19. incelendiğinde 14 katılımcının iş yaşamında cinsiyet eşitsizliği olduğuna inandığını, bir katılımcının iş yaşamında cinsiyet eşitsizliği olduğuna inanmadığını ifade ettiği görülmektedir.

İş yaşamında cinsiyet eşitsizliğinin var olduğuna inanan katılımcılara iş yaşamında kadınlara yönelik olarak yapılan ayrımcılıkların neler olduğunu düşündüklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Bazı katılımcılar iş yaşamında birden fazla ayrımcılık olduğunu düşündüklerine ilişkin yanıt vermişlerdir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ana temalar halinde Tablo 6.20’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 20. İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği Türleri Ana Temaları

Değişkenler	n
İş Yaşamı Dışındaki Toplumsal Eşitsizliklerin Yansıması	11
Ücret Eşitsizliği	8
Kariyer ve Yükselme Fırsatları	4
Yönetici ve İş Ortamı Tutumları	4
Pozitif Ayrımcılık ve Dezavantajlar	3
İş ve Sosyal Hayat Dengesi	2
Kadınların İşyerinde Yaşadığı Özgüven Eksikliği ve Bu Durumun Suistimal Edilmesi	2

Tablo 6.20.' ye göre iş yaşamında cinsiyet eşitsizliğinin varlığına inanan 14 katılımcıdan katılımcıların 11 katılımcı 'İş Yaşamı Dışındaki Toplumsal Eşitsizliklerin Yansıması', sekiz katılımcı 'Ücret Eşitsizliği', dört katılımcı 'Kariyer ve Yükselme Fırsatları', dört katılımcı 'Yönetici ve İş Ortamı Tutumları', üç katılımcı 'Pozitif Ayrımcılık ve Dezavantajları', iki katılımcı 'İş ve Sosyal Hayat Dengesi' ve iki katılımcı 'Kadınların İşyerinde Yaşadığı Özgüven Eksikliği ve Bu Durumun Suistimal Edilmesi' ana temaları altında iş yaşamında cinsiyet eşitsizliğinin var olduğuna inandıkları yönünde yanıtlar vermiştir.

Aşağıda 'İş Yaşamı Dışındaki Toplumsal Eşitsizliklerin Yansıması' ana teması altında bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

"K04: 15 yıllık iş hayatımda beni zorladığı çok dönem oldu. Burada da çok kez söylemişimdir; 'benim özelliklerimde, benim karakter özelliklerimde, iş hayatına bakışimde bir erkek personel şu an çok ciddi şekilde fabrikanın başında çok başka şeyler yapıyor olabilir; 'ama biz kadın personeliz ve evli bir kadın personelim çünkü akşam eve gitmem gerekiyor'. Bu algıyı değiştiremiyoruz 'eşiniz var siz evlisiniz' diyor patron 'çocuk doğuracak mısınız' diye soruyor. Çocuğumun olmaması benim için bir avantaj ama 'ya çocuğum olursa' sorunu benim önümü açacak imkanları kısıtlıyor, yurtdışına çık ama çocuk olursa ayağınza dolanır."

"K06: Kadının ilk bakışta tanışmadan konuşmadan maalesef anlaşılıyor işinde başarılı olup olmadığı için içine girdiğinizde onlarla tanıştıktan sonrasında bu değeri veriyorlar. İlk etapta önyargı şeklinde oluşmuş! Mesela ben bu durumu kendi açımdan bile zor cevaplandırırım diyorum ya ben bundan rahatsız olan bir insan olarak bazen ben bile kendimde erkek çalışanın tarafına yöneldiğimi fark ettiğim durumlar olabiliyor; çok yanlış ama nedense

erkekler toplumumuzda daha önemli, ataerkil bir toplumuz, daha ön plandalar. Daha çok hani genellikle kadınlarımız hep evde oturmuş, çalışmamış; erkekler daha bilgili, daha sosyal, daha çok dışarıdalar, daha çok konuşuyorlar, bilgi sahibiler diye bir düşünce var toplumumuzda. Sanırım ki bu iş yaşamına da yansıyor 'kadınlar sürekli evinde bilmiyordur o konuyu, ben erkekle konuşayım, daha iyi olur o biliyordur duymuştur çevreden, çevresi vardır; kadınlar hep evde zaten' düşüncesi olduğu için kadın çalışsa da 'işten sonra eve gidiyor, belki gitmiyordur ama işte erkek biliyordur, duymuştur' ön yargısı oluşmuştur."

"K08: Bence var. Mesela eski çalıştığım yerde müdür olacaktım ama bizim eski müdürümüz 'hayır kadın olmayacak, kadın durmamalı, kadın yapamaz böyle bir şey' dedi. 'Üst düzeylerde kadın olmaz, yönetemez' diye bir şey var, kadın yönetici olmaz. Kadın çok yumuşak çünkü kimse lafımızı dinlemeyecek, saygısızlık yapılacak, saygısızlık da değil işte kadın hiçbir şey diye bir şey var."

"K10: Cinsiyet eşitsizliği var. Dediğim gibi ilk bir firmada çalışmaya başladım ve çalışmaya başladığım firmada bizim genel müdürümüz Sabancı Holding'de çalışmış müdürlerden biriydi. Müdür geldi, birlikte aynı zamanda başladığımız arkadaşlarımızdan erkek olan arkadaşlara % 20 farklı maaşla başlattı ve ben buna dayanamadım gittim sorguladım. Neden dedim çıktım karşısına; üniversiteyi bitirmişsiniz daha iki aylık üç aylık mühendissiniz ve neden diye sordum: 'çünkü sen bayansın' dedi bana. 'Nasıl?' dedim, 'çünkü sen bayansın dedi, daha az çalışırsın, işte çoluk çocuk olur bilmem ne olur işi bırakırsın' dedi bana, böyle bahaneler sundu bana. 'Gerçekten bunu mu düşünüyorsunuz' dedim 'evet' dedi."

"K11: Kesinlikle terfilerde kadınlara öncelik vermiyorlar, daha çok erkeklerin bu dönemi daha iyi yönetebileceğini düşünüyorlar. Ben bazı yöneticilerimden kadınlar zızzır ağlıyor ben kadın istemiyorum falan diye dediğini de biliyorum. İşte başka bir yöneticiden işte kadınlar sürekli ağlıyor, kadınlarla baş edemiyorum işte falan gibi kadın çalışan istemiyorum diyenleri de gördüm. Zaten doğum izinleri başka problemleri hak getire."

"K12: Kadınlar yönetime çok daha zor giriyorlar erkeklere göre, yükselmeler çok daha zor ve az ama bunun kök nedeni firmadan firmaya değişkenlik gösteriyor bakış açısına göre. Ama aslında kadınlar çok daha başarılı olurlar erkeklere göre çünkü kadınlar çok daha titiz, çok daha ince düşünceli, çok daha hakim oldukları konuda sonuna kadar iş bitiricidirler erkekler biraz daha rahat gamsız ve vurdumduymazdır. Fakat kadınların farklı da sorumlulukları iş yükü ya da işte sosyal hayattaki görevleri daha ağır olduğu için kadınlara iş hayatında çok fazla yükselme şansı verilmiyor. Çünkü senin kafan aynı zamanda sorumluluklar ve sosyal hayattaki görevlere de gidiyor, doğru ve sağlıklı kararlar veremeyeceği düşünülüyor olabilir. Bilemiyorum bu kararları verdiklerinde onların tam olarak zihniyetlerini ama benim çalıştığım firmadaki kök neden dini inancımızdan; kadın evinin kadını olmalı bakış açısına sahip oldukları için mesela kadın çalışan sayımız hem yönetimde çok az, hem de çalışan olarak çok azdır."

"K14: Genel olarak işe alımlarda bile mesela bir kadınsanız işveren diğer erkek adayları daha çok tercih ediyor. Neden tercih ediyor: örneğin üniversite mezunusunuz diyor ki 'bu nişanlanır, evlenir, sonrasında çocuğu olur, çocuğu olunca işi bırakır, kocası izin vermez' direkt bu iş alınırken bile başlangıçta elenme sebeplerinizden bir tanesi. Veya pazarlamacısınız işte erkek aday var, kadın aday var, 'kadın eşi izin vermez yurt dışı seyahatlerine gidemez, gitse de çok fazla kalamaz, işte akşam müşterilerle yemeğe gidemez' bunlar da direkt işe alımda veya işyerinde

yükselme de genelde baktığımız zaman kadın yöneticiler erkek yöneticilerin bilmem ama üçte birin altındadır, özette her zaman erkekler yöneticilik pozisyonlarında.”

“K15: Kadın ve erkek yönetici adaylıklarında erkeğe %60 şans veriyorlarsa kadına %40' lık şans verirler bence. En basiti bugün genel müdür oldun 6:30'da mesai bitti ama senin o gün 9:00-10:00'a kadar ekstra kalman gerekiyor, 'mesaiye kalabilir mi, ama evde çocukları var, belki yemek yapması gerekiyor, belki ev işlerine vakit ayırması, belki eşine daha fazla vakit ayırması gerekiyor ya da eşinin bu konuda anlayışlı olamayacağını' düşündükleri için orada %10' luk payı erkek adaya veriyor olabilirler.”

Bulgular;

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve kadınlık erkeklik rollerine ilişkin olarak katılımcıların ifadeleri incelendiğinde kız çocuklarının çocukluktan itibaren anne, eş adayı ev işlerini yapmakla sorumlu bireyler gibi yetiştirildiği, kadınlar iş hayatında olsalar bile ev içi sorumlulukları (yemek, çamaşır, ütü, bulaşık vs.), annelik sorumluluklarının devam ettiği ve erkeklerin bu konuda destek sağlamadığı yönünde yanıtların ağırlıklı olduğu görülebilmektedir. Katılımcıların ifadeleri (Hüseyinli N. ve Hüseyinli (2016); Vatandaş (2007); Oakley (1972); Bayat ve Baykal (2021))' in çalışmalarının kadın hakları konusunda ilerlemeler kaydedilmiş olsa bile kişilerin belirli bir cinsiyet ile dünyaya gelmeleri sonucunda toplum tarafından bazı roller biçilmekte ve kadınlara genelde ev içi roller verilirken erkeklere ev dışında roller verilmekte, kadınların annelik, ev hanımlığı gibi rolleri bulunmaktayken erkeklerin evi geçindirme, karar verici olma rolleri bulunmaktadır sonuçları ile paraleldir.

Katılımcılar iş yaşamı dışında dışındaki toplumsal eşitsizliklerin yansımından kaynaklı olarak işe alımlardan veya performans değerlendirmelerindeki ücretlerden kariyer yükselmelerine kadar kadınların nişanlı, evli veya ileride çocuğunun olacak olması, evdeki sorumlulukları, mesaiye kalmada, yurt dışı seyahatlerine çıkmada sorun çıkabileceği, kadınların duygusal ve narin bireyler oldukları gibi bahaneler sunularak firma sahiplerinin veya en üst düzey yöneticilerin kadınlara karşı eşitsiz muamelelerde bulunduğunu ve kadınlara fırsat verilmediğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların ifadeleri kadınların kadınlık özelliklerinden (duygusal, hassas vb.); sosyal rollerinden (eş, nişanlı, anne, evlat, kız kardeş vb.) dolayı işe alımlarda veya kariyer yükselmelerinde kadın adaylara erkek adaylarla eşit fırsat verilmediğini ve toplumsal açıdan kadınlara yönelik önyargıların profesyonel iş yaşamında da devam ettiğini göstermektedir.

6.5. Kadın Yöneticilerin İş Yaşamında Cam Uçurum Kavramı ve Cam Uçurum Pozisyonlarına Kadınların Atanmalarının Altında Yatan Nedenlere Bakış Açıları Bulguları

Kadın yöneticilerin iş yaşamında cam uçurum kavramına bakış açılarının ve cam uçurum pozisyonu atamalarının altında yatan dinamiklere ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar, analizler ve elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Katılımcılara cam uçurum kavramı kısaca özetlenerek iş yaşamında cam uçurum kavramının varlığına inanıp inanmadıklarına ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo 6.21’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 21. Cam Uçurum Kavramına Bakış Açısı Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
İş Yaşamında Cam Uçurum Kavramı Vardır	10	66,67
İş Yaşamında Cam Uçurum Kavramı Yoktur	5	33,33

Tablo 6.21. incelendiğinde 10 katılımcının iş yaşamında cam uçurumun var olduğuna inandığı, beş katılımcının ise iş yaşamında cam uçurumun var olduğuna inanmadığı görülmektedir.

İş yaşamında cam uçurumun var olduğuna inanan katılımcıların iş yaşamında riskli yöneticilik pozisyonlarına kadınların atanma nedeninin ne olduğu yönündeki görüşlerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları ana temalar halinde Tablo 6.22’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 22. Cam Uçurum Atamalarına Neden Olan Faktörler Ana Temaları

Değişkenler	n
Kadınların Kriz Yönetimi Becerileri ve Yetenekleri	7
Cinsiyet ve İş Yaşamı	2
İşi Sahiplenme Duygusu, Fedakarlık ve Özveri	1

Tablo 6.22.' ye göre iş yaşamında riskli yöneticilik pozisyonlarına kadınların atanmasının altında yatan sebeplerin yedi katılımcı tarafından 'Kadınların Kriz Yönetimi Becerileri ve Yetenekleri', iki katılımcı tarafından 'Cinsiyet ve İş Yaşamı' ve bir katılımcı tarafından 'İşi Sahiplenme Duygusu, Fedakarlık ve Özveri' ana temaları altında ifade edildiği görülmektedir.

Aşağıda 'Kadınların Kriz Yönetimi Becerileri ve Yetenekleri' ana teması altında katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

"K02: Az önce de aday seçerken bahsetmişim kadınların kriz yönetimi sürecinde çok daha kapsamlı ve çok yönlü düşünebildiği dönemler için kadınlar tercih ediliyor olabilir."

"K04: Bu sıkıntılı koşullarda az önce bahsettiğim işte personel seçerken kadınsal özelliklerinin benim için avantaj olduğunu, olağan dışı sıkıntılı yerde ben bile bilinç dışı olarak bir kadın personele yöneldim çünkü kadın özelliklerinin bunu daha kolay kataracağını düşünüyorum ve hissediyorum. Tanımı bilmeden aslında bizi yönelttiği kısım orası; bu işler iyi giderken erkeklerin vitrinde olması, verdiğim örnek aynı şey, işler iyi giderken ve her şey yolundayken vitrinde olan ataerkil toplumda erkekler; işler sıkıntıya girdiğinde çözüm üretecek olan, daha fazla efor sarfedecek olan ve çalışacak olan, yetenek ve verimliliği masaya koyabilecek olan, o zaman gösterecek olan kadınlar. Çünkü işler iyi giderken kimsenin bir şey görmeye ihtiyacı olmuyor, işler yolunda gidiyor; ekstra bir efor sarf etme gibi bir şey görmek istemiyor, siz sadece yeteneklerinizi bir sıkıntı anında gösterebilirsiniz, bir çözüm üretebilirsiniz."

"K05: Biz kadınlar yıllardır böyle küçüklükten başlayan bir sürekli bir mücadele içinde olduğumuz ve bu dayatmalarla yaşamaya alışık olduğumuz için muhtemelen bizim kriz reflekslerimiz çok daha gelişmiştir. O yüzden biz bu gibi krizlerden daha kolay çıktığımız için olumsuz durumlarda daha başarılı olabiliriz deyip aslında o yüzden belki de tecrübe ettikçe bu refleksin daha da geliyor bu konuda biz büyük ihtimalle daha fazla mücadele veriyoruz. Bu krizle mücadele konusunda daha saldırgan oluyoruz erkekler yeterince mücadele etme ihtiyacı hissetmiyorlar, çünkü bir çok konuda belki de hazırda konuyorlar ya da işte ihtiyaçları olmuyor, nasılsa olur akışında bu akışa sürüklenip savaşma ihtiyacı hissedecekleri bir zemin olmuyor ama biz en başından zaten çekirdekten bu konuda savaşmaya eğiliminde olduğumuz için bizim bu konudaki herhalde saldırganlığımız mücadelemiz de gücümüz daha fazla ortaya çıkıyor. O yüzden bizdeki cevherler bu anlamda bu konularda daha fazla bence çok da başarılı olur muhtemelen."

"K07: Kadınlar ayrıntılara çok takılarak, detaylı ve temiz çalışıyorlar bu yüzden olduğunu düşünüyorum. Biz kadınların nasıl evimizde evimizin işini titizlikle yaparken çalıştığımız yerde de o şekilde yaptıklarını düşünüyorum. Erkekler bir nebze daha rahat. Kriz dışındaki dönemlerde kadınları yönetici olarak atamayan yöneticiler kriz dönemlerinde hata yaptığını fark ediyor bence 'biz burada yanlış yaptık tüh kaybettik' diyorlar. Ama yine kurtaran kadın. Normal hayatımızda da krizi yöneten erkek değil kadın bence. Evde aile içinde çocukla baba arasındaki kriz ortamında bile orta yolu bulan annedir, kadınlar krizi iyi yönettiği için tercih edilir."

"K08: Erkekler birbirini destekliyor. Kriz döneminde kadınlar atanır cam uçurum vardır. Çünkü kadınlar krizle başa çıkabiliyor. Erkekler kaba biz kadınlar ince düşünürüz ve titiziz o yüzden yaparız."

“K12: Ama kriz durumunda bir şeylerin riske atılmaması; işte planlamanın riske atılmaması, hesaplamaların riske atılmaması, kadınlar daha titiz, daha özenli, daha iş bitirici ve krizi daha iyi yönetebilecekleri için kadınlar riskli yöneticilik pozisyonlarına getirilir. Kadınlar titiz çalışıyor ve yüksek performansla duygusal olarak da kadın daha yüksek duygulu yaşadıkları için üzüntüyü de sevinci de kadınlar iş hayatında da daha yetenekli kesinlikle ondan dolayı kriz döneminde yetenekli olduğu için kadınlar kriz ortamından çıkışta fırsat gibi görünüyor ve kadınlara da yöneticilik fırsatı veriliyor.”

“K15: Kadınlar harika varlıklar gerçekten harika varlıklar. Instagram'da bir caps görmüştüm bir kadın sağından ve solundan on adet kol çıkmış birinde bebeği, öbüründe laptop'ı, diğerinde ütüsü vs kadın böyle bir varlık; aynı anda iki işi yapabilir kadınlar, ama aynı anda iki ve üç işi erkekler yapamaz. Bu yüzden kriz dönemlerinde kadınların bu konuda çok daha çözüm odaklı olup, bunun üstesinden çok daha iyi gelebileceklerini düşünüyorum ben. Çünkü bu kadar şeyi idare edebilen bir insan o krizden de çıkacaktır muhakkak bir yolunu bulacaktır ve bunu aşağıyı dağıtmadan, kırmadan, dökmeden diğer şeyleri de kontrol ederek başarabileceğini inandığım için cam uçurumda erkeklerin olumlu performansta üste çıkarken kadınların olumsuz da yukarıda olabildiğini doğru buluyorum.”

Bulgular;

İş yaşamında cam uçurumun varlığına ilişkin bulgular incelendiğinde kadın yöneticilerin çoğunluğunun iş yaşamında cam uçurumun varlığına inandıkları yönünde yanıtlar verdiği tespit edilmiştir. Cam uçurum pozisyonuna kadınların getirilme nedenlerine ilişkin bulgular incelendiğinde kadınların çok yönlü düşünme, titiz çalışma ve güçlü kriz yönetme yetenekleri, detaycı, dikkatli ve mücadeleci yapıları sayesinde kriz durumlarında daha başarılı olma gibi olumlu faktörler altında değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bulgular cam uçurum atamalarının nedenlerinin araştırıldığı Ryan ve Haslam, (2007); Haslam ve Ryan, (2008); Bruckmüller vd., (2010); Ryan vd. (2011) çalışmalarındaki kadınların zorlu liderlik görevlerine uygunluğu, kadınların kriz yönetme becerisinin iyi olması sonuçlarını desteklemiştir.

6.6. Atanan Açısından Kadın Yöneticilerin Cam Uçurum Pozisyonuna Bakış Açıları

Bulguları

Bu kısımda araştırmanın yöntemi değiştirilmiş ve kadın yöneticilerin karar alıcılar olarak değil atanan açısından cam uçurum pozisyonlarına ilişkin bakış açıları araştırılmıştır. Kadın yöneticilerin cam uçurum pozisyonuna atanma, cam uçurum pozisyonundaki süreçleri ve cam uçurum pozisyonlarının sonuçlarına ilişkin bakış açılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar, analizler ve elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Katılımcıların olumsuz senaryo habere göre kriz dönemi yaşayan XVZ mobilya firmasının fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi isteyip istemeyeceklerine ilişkin soru yöneltilerek katılımcıların cam uçuşuruma kendi istekleriyle mi sürüklendikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar Tablo 6.23’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 23. Cam Uçuşurum Pozisyonuna Atanma Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
Kriz Durumunda Fabrika Müdürlüğü Pozisyonuna Getirilmeyi İsterdim	10	66,67
Kriz Durumunda Fabrika Müdürlüğü Pozisyonuna Getirilmeyi İstemezdim	5	33,33

Tablo 6.23. incelendiğinde 10 katılımcının kriz durumunda riskli durumda bulunan fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi kabul ettiği; beş katılımcının kriz durumunda riskli durumda bulunan fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi kabul etmediği görülmektedir.

Riskli durumda bulunan fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi kabul eden katılımcılara bu pozisyona atanmayı neden kabul edeceklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Bazı katılımcılar birden fazla sebeple kabul edecekleri yönünde yanıt vermişlerdir. Katılımcıların yanıtları ana temalar halinde Tablo 6.24’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 24. Cam Uçuşurum Pozisyonunu Kabul Etme Ana Temaları

Değişkenler	n
Tecrübe, Özgüven ve Kararlılık	5
Gelişim ve Kariyer Fırsatı	3
İş Tatmini	2
Psikolojik Dayanıklılık	1
Yöneticinin Güvenine Karşılık Sunma İhtiyacı	1

Tablo 6.24.’ e göre beş katılımcı ‘Tecrübe, Özgüven ve Kararlılık’, üç katılımcı ‘Gelişim ve Kariyer Fırsatı’, iki katılımcı ‘İş Tatmini’, bir katılımcı ‘Psikolojik Dayanıklılık’ ve bir katılımcı

‘Yöneticinin Güvenine Karşılık Sunma İhtiyacı’ ana temaları altında riskli yöneticilik pozisyonuna atanmayı kabul edecekleri yönünde yanıtlar vermiştir.

Aşağıda kriz durumunda riskli durumda bulunan fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi kabul eden katılımcıların neden bu riskli pozisyona getirilmeyi kabul ettiklerine ilişkin yöneltilen soruya vermiş oldukları yanıtlar yer almaktadır.

“K04: Şöyle bir ekip oluşturma şartıyla, bir müdürlük yapmak, bu pozisyona getirilmek ve tam yetki ile isterim, çünkü kadın olarak yine tam yetki isteyerek bir müdürlük yapabilirsek eğer bu olumsuz senaryoda bu şartlarda. Bu sıkıntılı bir işe girip iş yaşamı tabii ki kolay olmayacak senaryo zaten sıkıntılı bir yere dahil olup onu yukarı beklentilerin sizden çok yüksek olacağı bir yere dahil oluyorsunuz. Ciddi efor sarfedeceğiniz aslında özel hayatınızdan da vermek zorunda kalacağınız bir dönem ama bunu başarabilirsek eğer burada ki bence başarılabilir dolayısıyla orada yaşanacak tatmin beni psikolojik olarak çok daha rahatlatıp bir yere götürecektir çünkü bence stresli anlarda psikolojik olarak yorulduğum ve sıkıntıya girdiğim anlarda üreteceğim çözüm çok daha kalıcı ve faydalı olmuş oluyor.”

“K05: Ben isterim ama tamamen Müdürlüğün itibarı, imajı, etiketinden dolayı değilde sanyorum biraz kendi reflekslerimle alakalı az önce bir krizin ortasından sonuçlandırarak geldim çünkü ben seviyorum uğraşmayı savaşmayı seviyorum. Kendimi daha fazla geliştirmeyi, kriz anında neler yapabileceğimi, çünkü duygusal refleksleri çok fazla belirgin olan biriyim benim bu anlamda hani kriz yönetimin konusunda en azından kendime güvenirim. Bir de çabuk pes etmeyi sevmiyorum, kendimi çok fazla zayıf görmeyi sevmiyorum, mücadele etmeyi seviyorum. Özel hayatımda da öyle. Ben her alanda savaşmayı zaten alışık olduğum için o yüzden burada da savaşırım hiç problem değil. Krizi çözmek için artık sonuna kadar giderim elimden geleni yaparım ki; muhtemelen o krizi de çözerim herhalde, o yüzden istemişimdir, tercih etmişimdir, yapabilirim. Elimden geleni yapar, kendimi görürdüm.”

“K08: Getirilmeyi isterdim. İşten ayrılmazdım çünkü şöyle bir şey liderlik diye bir şey var bende: kendimi ne kadar yıpratırsam yıpratayım ama istediğimi alırdım, başarırdım. Özgüvenim var kendime güveniyorum, yapardım, başarırdım.”

“K09: Tabii ki getirilmek isterdim. Psikolojik sağlamlık olarak kendimi daha güçlü hissettiğim için bu pozisyona getirilmeyi isterdim. Artı pozisyonlara kişilerin nasıl yerleşmesi gerektiği hakkında bir bilgim olduğunu düşünüyorum. Fabrika müdürlüğünün kariyerim açısından benim için farklı bir deneyim olacağını da düşünüyorum. Bir kariyer fırsatı olduğunu düşünüyorum.”

“K10: Sadece fabrika müdürlüğü değil de genel müdürlüğünü yapmak isterdim niye olmasın ki! Düzeltebilirdim çünkü, kendime güveniyorum. Çünkü firmanın bir adı var, belli bir kalitesi var. Böyle kriz durumunda bir fabrikanın yönetimiyle uğraşmanın artısı çok büyük olur, bir kere manevi tatmin, iş tatmini çok önemli tabii. Görevim de yükselmek, genel müdürlük bana göre tap noktası zaten yeterli. Etiket bir yana, genel müdürlük kelimesinin altındaki şeyler için onu genel müdürlük olarak düşündüm açıkçası. Hiçbir isim koymadan da bu firmayı sen yönet deselerdi yapardım, aday olurum. Şundan dolayı diyorum etiketten ziyade bir işletmeyi yoluna koyduğunuz ve düzgün işlediği zaman ki bunu yaptım birkaç kere. Oradaki çalışanların refahı, diğer birlikte çalıştığımız müşterilerin size olan

güveni, zaten size tabi olduğu için Patronunuzun rahatlaması diyeyim artık, onlar hiçbir zaman olmuyor da, en azından belli bir süre için çok ciddi anlamda mantalite olarak sizi çok rahatlatıyor.”

“K11: İsterdim. Çünkü bir kere söz hakkı neden isterdim, altı kişinin 800 kişi hakkında verdiği kararlarda bir kadın olarak ben de bulunmak isterdim, bunu bir fırsat olarak görüyorum kariyer fırsatı. Hem kariyer fırsatı olarak görüyorum hem de kendime bir fırsat olarak görüyorum, geliştirebileceğim bir nokta olurdu benim için ve oradan toparlayabileceğimi düşünüyorum.”

“K12: Getirilmeyi isterdim. Firmayı zarardan karlılığa geçirebilmek için, işte aksiyon planları oluşturulur firmada kalite maliyetleri incelenir, yapılabirlikler bunu başaracağıma inanıyorum, kendime güvendiğim için.”

“K13: İçeriden yönetim beni uygun görürülse yapardım canla başla. Bunu yapabileceğime güvendilerse güvenlerini boşa çıkartmam. Ama dışarıdaki farklı bir firmaya böyle bir kriz döneminde başvuru yapmazdım.”

“K14: Eğer aynı firma içerisinde çalışıyorsam ve benim başarılarım baştan değerlendirilmeyip böyle bir üst düzey yöneticiliğe getirilmiyorsam kriz döneminde de getirilmeyi istemezdim. Ama farklı bir firmaya geçecek olursam böyle bir kriz anında onu oradan çıkartmak için isteyebilirdim. Bu bulunduğum pozisyonda ne kadar çalıştığım alaka fikrimi değiştirecek bir konu diyebilirim. Bunca yıllık tecrübeme dayanarak mobilya sektörünü çok iyi biliyorum, krizlerin oluşturduğu sonuçları çok iyi biliyorum, krizlerde ortamdaki insanların nasıl kaçtığını, neler yaptığını, başka firmalara atanmak için neler yaptığını biliyorum, başka bir deyişle krizi çözebileceğime inandığım için atanmak isterdim ve her kadın bunu ister. Bu stresi çözebilmeniz için belli bir tecrübeye sahip olmanız gerekiyor. Bugün işe başlamış, üç yıl önce, beş yıl önce işe başlamış, ‘kriz var beni müdür yapıyorlar’ tarzında olaya girerseniz zaten hiçbir şekilde başarılı olamazsınız. Çok iyi bir üniversite mezunu olabilirsiniz, çok iyi dil bilebilirsiniz, çalıştığımız sistemlerde bunu çok gördük; İngilizce öğretmenleri, Almanca öğretmenleri, Arapça öğretmenleri ortama geldiler, ama kriz yönetiminde ortama uyum konusunda sıkıntı yaşadılar.”

“K15: Sanırım isterdim, çünkü ben daha önce de farklı bir departmanda yöneticilik pozisyonu uzun yıllar yapabildiğim için bunun da üstesinden gelirdim diye düşünüyorum. Yöneticilik yaptığım süre zarfında çok fazla krizle karşılaştım, hepsinin üstesinden geldim, şu anda sadece kendimi düşündüğüm için bu pozisyonda ben üstesinden gelirdim, farklı bir kadın gelebilir miydi bilmiyorum ama ben kendi adıma bunun üstesinden gelirdim. Bu yöneticilik deneyiminin ayrıca özgeçmişimde de yer almasını isterdim, bunu kariyer fırsatı olarak da görürdüm.”

Riskli yöneticilik pozisyonuna getirilmeyi kabul eden katılımcıların bu pozisyona getirildikten sonra krizle başa çıkmaya çalışırken psikolojik durumlarının ne yönde olacağına ilişkin yöneltilen soruya vermiş oldukları yanıtlar Tablo 6.25’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 25. Cam Uçurum Pozisyonunda Psikolojik Sağlık Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
Kriz Durumunda Fabrika Müdürlüğü Pozisyonunda Psikolojik Durumum Bozulmazdı	8	80
Kriz Durumunda Fabrika Müdürlüğü Pozisyonunda Psikolojik Durumum Nötr Olurdu	2	20

Tablo 6.25. incelendiğinde sekiz katılımcının kriz durumundaki fabrika müdürlüğü pozisyonunda psikolojik durumlarının bozulmayacağı yönünde; iki katılımcının psikolojik durumlarının nötr olacağı yönünde yanıt verdiği görülmektedir.

Aşağıda kriz durumundaki fabrika müdürlüğü pozisyonunda psikolojik durumlarının bozulmayacağını ifade eden katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K04: Stres yaşasam bile yönetilebilir olduğunu düşünüyorum, bu yetkinliklerle yönetilebilir olduğunu düşünüyorum. Bundan on sene önce bu baktığımız senaryo çok korkunç ve başka bir yere gidiyor olabilir ya da böyle düşünemiyor olabiliriz; ama iş hayatında gördük geçirdik, tecrübe ettik, tecrübe edenlerden bir şeyler dinledik ya da kağıt yazdık çizdik, dolayısıyla ben bu tarz durumlarda her zaman bu kötü senaryoların yukarı sıçramasının daha hızlı olduğunu gördüm, olacağını da düşünüyorum.”

“K05: En fazla biraz sinirlenir, öfkelenir gider kimsenin görmediği yerde hırsımdan ya da üzüntüden ağlarım duygusal reaksiyonlarımı gösteririm ondan sonra hiçbir şey olmamış gibi makyajımı yeniler geri dönerim.”

“K08: Eskiden olsaydım stresli olurum ama şu anda farklı düşünüyorum daha sakin davranmaya çalışırdım kriz bir gün bitecek.”

“K09: Benim gibi sakin ve psikolojik açıdan güçlü birinin bu pozisyona yerleşmesinin daha uygun olacağını düşünüyorum.”

“K10: Bu durumda psikolojik durumum etkilenmez, krizi iyi yönetirim, bu kriz durumu da işleri düzeltme adına benim önüme gelen bir fırsattır.”

“K11: Strese girerdim mutlaka her insan gibi. Genelde hiçbir işimde iş stresinden dolayı işten ayrılmadım. Yanlış liderlerle çalışmaktan dolayı ayrıldım. İş değişimim kesinlikle ondan olurdu yanlış liderlerle çalışmaktan.”

“K12: Başarmak için hiçbir zaman olumsuz kısımdan bakmayıp pozitif enerjiyle çalışmak doğru olur.”

“K14: Bu tarz bir krizi çözebilecek kişinin belli bir tecrübe seviyesinin üzerinde olması gerekiyor, sistemi iyi bilmesi gerekiyor, mobilya sektöründe iyi çalışması gerekiyor ve psikolojisini iyi yönetmesi gerekiyor.”

Riskli yöneticilik pozisyonuna getirmeyi kabul eden katılımcıların bu pozisyonda krizle başa çıkmaya çalışırken iş yaşamı ve özel hayat dengelerinin ne yönde olacağına inandıklarına ilişkin yöneltilen soruya vermiş oldukları yanıtlar Tablo 6.26’ da yer almaktadır.

Tablo 6. 26. Kriz Durumunda İş Yaşamı ve Özel Hayat Dengesi Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
Kriz Durumunda İş Yaşamı ve Özel Hayat Dengem Bozulurdu	6	60
Kriz Durumunda İş Yaşamı ve Özel Hayat Dengem Bozulmazdı	3	30

Kriz durumunda riskli durumda bulunan fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi kabul eden katılımcıların dokuzu bu soruya yanıt vermiştir. Tablo 6.26. incelendiğinde altı katılımcının iş yaşamı ve özel hayat dengesinin bozulacağına inandığını, üç katılımcının dengenin bozulmayacağına inandığını ifade ettiği görülmektedir. Aşağıda kriz durumundaki fabrika müdürlüğü pozisyonunda iş yaşamı ve özel hayat dengesinin bozulacağını ifade eden katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K08: İş ile özel yaşam arasındaki denge bozulsa bile bir gün kriz bitecek.”

“K09: İş yaşamım ve özel hayatım arasındaki denge tabii ki de bozulurdu. İşteki problemlerimi eve taşıyan da biriyim ama eşimde psikolojik danışman bu arada ondan psikolojik destek alırdım.”

“K11: İş yaşamım ve özel hayatımdaki denge ise bu şekilde devam ederdim şu an zaten özel hayatım işte vs her şey bir geride bırakıp iş odaklı çalışıyorum, denge zaten sarsılmış durumda. Çünkü İnegöl’de ayakta kalmak için özel hayatını bir kenara bırakıp sadece iş odaklı kalmanız gerekiyor.”

“K12: Özel hayattaki denge kaçır kesinlikle çünkü çok daha özverili, çok daha verimli çalışmak gerekir, başarmak için.”

“K13: İçeriden bana teklif ettiklerinde çocuklarım olmasaydı canla başla çalışıp bu krizi çözmeye çalışırdım, eşimden de destek alabilirdim bu arada.”

“K15: İş ve özel hayatımdaki dengeye gelecek olursam denge bozulurdu, daha önce de bozuldu bulunduğum yöneticilik süre zarfında. Ben işi eve taşımayı sevmem ama kriz anında maalesef o kriz seninle eve geliyor, biz bunu ne kadar kabul etmesek de geliyor; çünkü belli bir pozisyona geliyorsun ve 6:30’da telefonu kapatayım eve gideyim olmuyor, evde de o telefona cevap vermek zorunda kalıyorsunuz, o fedakarlık orada başlıyor, sosyal hayattan ve çevrenizdeki insanlardan kopmaya başlıyorsunuz, bir süre sonra bu da yeterince baş ağrısı yapıyor. Dengeyi muhteşem bozuyor, bozdu da; böyle bir noktada oraya gelseydim daha da fazla bozardı eminim, çok aynı kalacağımı düşünmüyorum.”

Riskli yöneticilik pozisyonuna getirilmeye kabul eden katılımcıların bu pozisyona getirildikten sonra krizle başa çıkamadıklarında işten ayrılma niyetlerinin oluşup oluşmadığına ilişkin yöneltilen soruya vermiş oldukları yanıtlar Tablo 6.27’ de yer almaktadır.

Tablo 6. 27. Cam Uçurum Pozisyonunda İşten Ayrılma Niyeti Frekans Tablosu

Değişkenler	n	%
Riskli Yöneticilik Pozisyonunda İşten Ayrılma Niyetim Oluşmazdı	7	70
Riskli Yöneticilik Pozisyonunda İşten Ayrılma Niyetim Oluşurdu	3	30

Tablo 6.27. incelendiğinde yedi katılımcının işten ayrılma niyetinin oluşmayacağı, üç katılımcının işten ayrılma niyetinin oluşacağı yönünde yanıtlar verdiği görülmektedir.

Aşağıda riskli yöneticilik pozisyonunda işten ayrılma niyetinin oluşmayacağını ifade eden katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

“K04: Ama burada halledemeyip işten ayrılma sebepim ne olurdu ben bu konuda işten ayrılır mıydım kısmında; tam yetki alamadığım, istediklerimi gerçekleştiremediğim ve sorgulandığımı düşündüğüm, devamlı acabalarla biriyle çalıştıyorsam eğer burada zaten başarılı olamayız; dolayısıyla burada işten ayrılma sebepim bunlar olurdu; buradaki ekonomik durum vs değil.”

“K08: İşten ayrılmazdım çünkü şöyle bir şey liderlik diye bir şey var bende: kendimi ne kadar yıpratırsam yıpratayım ama istediğimi alırdım, başarırdım. Krizin devam etmesi uzaması durumunda da patronlarım beni işten çıkartana kadar uğraşırdım, sonuç olarak ne kadar zaman alırsa alsın krizle başa çıkmaya çalışır görevimi yapardım ve işten ayrılma niyetim oluşmazdı.”

“K09: Krizden çıkamadığımda bu işi yapamadığımda işyerimden ayrılmak istemezdim belki farklı bir pozisyonda devam ederdim ama krizden çıkılması adına yöneticim beni çıkartmadığı sürece mücadelemi sürdürürdüm.”

“K11: Genelde hiçbir işimde iş stresinden dolayı işten ayrılmadım. Yanlış liderlerle çalışmaktan dolayı ayrıldım. İş değişimim kesinlikle ondan olurdu yanlış liderlerle çalışmaktan. Krizin içinden çıkamadığımda da yine gemiyi terk etmezdim. Çünkü benim anaç bir ruhum var, mücadele ederdim kesinlikle. Çünkü benden sonra çalışanları düşünürdüm, benden sonra çalışanların dışında benden sonra oraya gelecek aslında liderlerin bile bir nebze önünü kesiyorsunuz.”

“K12: Özel hayatım ile iş yaşamım arasındaki denge kaçtı, psikolojik durumumda sıkıntılar oldu vs. işten ayrılma niyetim başardıktan sonra olabilir. Ama önce firmayı kalkındırmak lazım! Sonuna kadar giderim, diyelim ki kalkınmadı, krizden çıkamadım yönetici beni çıkartmadığı sürece işten ayrılmayı düşünmem.”

“K14: Zaten işten ayrılma niyetim buraya girerken olursa hiç bu işe baş koyulmaz.”

“K15: İşten ayrılma niyetime gelince işten ayrılma niyetim oluşmaz, artık bu işin altına girdiysem üstesinden gelmeden bırakmazdım, tamamlardım. Kadınlar bence inatçı ve hırslı. Kadınlar daha bağlı ve daha hırslı, tamamlayana kadar kalırdı o işin içine girdiği zaman ayrılmayı düşünse bile bitirir o durumu stabile sokar sonra ayrılırdı. Ben de işten ayrılmaz kalırdım işleri yoluna sokana kadar kalırdım. 5-10 yıl kimse beni çıkartmıyorsa kendim ayrılmazdım hala mücadelemi verirdim; yol kat ederdim çözemesem bile belirli bir yol kat edeceğime inanıyorum.”

Kadın yöneticilerin cam uçurum pozisyonlarında yönetici olarak atanmaya ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun (10 katılımcı) cam uçurum pozisyonlarında yöneticiliğe getirilmeyi kabul ettiği tespit edilmiştir. Katılımcılar yöneticilerinin kendilerine olan güvenine karşılık olarak kabul edecekleri, tecrübelerine, psikolojik sağlamlıklarına ve kendilerine güvendikleri, bu yöneticilik pozisyonunun kendileri için bir gelişim ve kariyer fırsatı olacağı ve yöneticiliğin iş tatminlerini arttıracak olması nedenleriyle riskli yöneticilik pozisyona getirilmeyi başka bir ifadeyle cam uçuruma sürüklenmeyi kabul etmektedirler. Kısacası fabrika müdürlüğü pozisyonu riskli de olsa kadın yöneticilerden oluşan katılımcılar krizle başa çıkabilme konusunda kendilerine güvenmekte, karşılıklarına çıkan yöneticilik yapma fırsatını değerlendirmek istemekte ve kariyerlerinde yükselmenin iş tatminlerini arttıracığına inanmaktadır.

Cam uçurum pozisyonunda yöneticiliğe getirilmeyi kabul eden katılımcıların cam uçurum pozisyonundaki yöneticilik sürecinde psikolojik durumlarının ne yönde olacağına ilişkin yanıtları incelendiğinde sekiz katılımcının psikolojik dengesinin bozulmayacağını ifade ettiği tespit edilmiştir. Katılımcıların yanıtları incelendiğinde stresin yönetilebilecek bir şey olduğunu, kriz anında reflekslerinin gelişmiş olduğunu, psikolojilerinin sağlamlığı ve dayanıklılık konusunda kendilerine güvendiklerine ilişkin ifadelerinden katılımcıların stres yönetimi ve dayanıklılık konusunda başarılı oldukları konusunda kendilerine inandıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Cam uçurum pozisyonunda yöneticiliğe getirilmeyi kabul eden katılımcıların cam uçurum pozisyonundaki yöneticilik sürecinde iş yaşamı ve özel hayat dengesinin nasıl olacağına ilişkin yanıtları incelendiğinde kadın yöneticilerin çoğunluğunun iş yaşamı ve özel hayat dengesinin bozulacağını ifade ettiği tespit edilmiştir. İş yaşamı ve özel hayat arasındaki dengesinin bozulacağına inandığı yönünde yanıt veren katılımcılar dengenin bozulsa bile bir gün krizin sona ereceğini, eşlerinden psikolojik destek alabileceğini, zaten dengenin bozuk olduğunu ve durumunun aynı şekilde devam edeceğini, özverili ve verimli çalışma için de dengenin kaçmasının kaçınılmaz olduğunu, kriz koşullarında yoğun çalışırken ev yaşantısında ve sosyal yaşantıda

fedakarlık yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda kadın yöneticilerin krizi yönetme konusunda kararlı, kolay vazgeçmeyen ve fedakar oldukları bulgularına ulaşılmıştır.

Cam uçurum pozisyonunda yöneticiliğe getirilmeyi kabul eden katılımcıların cam uçurum pozisyonundaki yöneticilik sürecinde krizle başa çıkamadıklarında işten ayrılma niyetlerinin ne yönde olacağına ilişkin yanıtları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun işten ayrılma niyetlerinin oluşmayacağını ifade ettiği tespit edilmiştir. Katılımcıların; kriz süreci uzasa bile ekonomik durumdan dolayı değil mobbinge maruz kalmadıkça işten ayrılmayacağı, yöneticiler işten çıkartana kadar krizle başa çıkmaya çalışıp görevlerini yerine getirmeye devam edecekleri, yöneticilik pozisyonu olmasa bile farklı bir pozisyonda yönetici işten çıkartmadığı sürece krizle mücadelelerini sürdürecekleri, kendinden sonra çalışanları düşünerek gemiyi terk etmeyecekleri, ancak kriz bittikten sonra işten ayrılma niyeti oluşabileceği, sonuna kadar gitmeye kararlı oldukları, krizle başa çıkma da zorlansalar bile işten ayrılmayacakları ve bu konuda inatçı olduklarına ilişkin ifadeleri doğrultusunda kararlı, özverili, sorumluluk sahibi, işyerine bağlı ve mücadeleci oldukları bulgularına ulaşılmıştır.

7. SONUÇ

Araştırmanın sonuçları, kadın liderlerin hem karar alıcı olarak hem de atanan açısından cam uçuruma bakış açılarının ve riskli yöneticilik pozisyonundaki zorlukların üstesinden gelme stratejilerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar, iş dünyasında kadın liderlerin desteklenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için önemli bir kaynak sunmaktadır.

Bu bölümde araştırmanın genel bulguları sunulacaktır. Çalışmanın kısıtlarından bahsedilecek ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

7.1. Sonuç

Araştırmanın genel bulguları aşağıda yer almaktadır:

- Kriz dönemindeki liderlik tercihi bulguları katılımcıların kişiler arası ilişkilere ve çalışan refahına duyarlılık ile motivasyonun önemine vurgu yaparak kriz döneminde kadın liderlik özelliklerine sahip liderler ile çalışmak istediklerini; açıkça olmasa da liderlik bağlamında cam uçurumun desteklendiğini ortaya koymaktadır.

- Nicel veriler açısından cinsiyet bağlamında cam uçurum desteklenmiş gibi görünse de nitel veriler incelendiğinde cinsiyet ve etnik köken bağlamında cam uçurum desteklenmemiştir. Etnik köken bağlamında cam uçurumdan ziyade etnik köken ayrımcılığı izlerine rastlanılmıştır.

- Cam uçurum pozisyonuna kadınların getirilme nedenleri kadınların çok yönlü düşünme, titiz çalışma ve güçlü kriz yönetme yetenekleri, detaycı, dikkatli ve mücadeleci yapıları sayesinde kriz durumlarında daha başarılı olma gibi olumlu faktörler altında değerlendirilmiştir.

- Atanan açısından cam uçurum algısı araştırıldığında ise kadın yöneticilerin kendilerine güvenme ve kariyer fırsatı olarak değerlendirme, yöneticilik pozisyonunun iş tatminlerini arttıracığına inanma gerekçeleriyle cam uçuruma sürüklenmeyi kabul ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Darouei ve Pluut' un (2018) araştırması sonucunda ortaya atmış olduğu 'işin yüksek riskli olmasının işin bir terfi fırsatı olarak algılanmasının sonucu olarak düşük öz yeterliliğe sahip kadınların bu durumu bir kariyer fırsatı olarak görmeleri sonucunda riskli liderlik pozisyonunu erkeklere göre daha fazla tercih ettiği hipotezi katılımcıların 'gelişim ve kariyer fırsatı olarak görme' yanıtları ile kısmen desteklense de kadınların riskli yöneticilik pozisyonuna gelme isteklerinde 'tecrübe, özgüven ve kararlılık' faktörleri altındaki olumlu yanıtları daha fazladır. Buna göre riskli yöneticilik pozisyonuna gelmeyi kabul eden kadınlar sadece düşük özgüvene sahip

olduğu ya da bu pozisyonu kariyer fırsatı olarak gördükleri için değil; kendilerine ve tecrübelerine güvenmesinden ve kararlılıklarına olan inançlarından ve yöneticilik pozisyonunun iş tatminlerini arttıracığı düşüncesinden kaynaklı olarak da riskli yöneticilik pozisyonuna getirilmeyi istemektedirler. Cam uçurum pozisyonlarının kabul edilme nedenlerinin ‘Cinsiyet Kalıp Yargıları’ ve ‘Alternatif Fırsatların Yokluğu’ faktörleri altında şekillendiği ifade edilebilir.

- Kadın yöneticiler psikolojik sağlamlıkları zarar görse veya iş yaşamı ve özel hayat dengesi bozulsa bile cam uçurum pozisyonunda kalmaya kararlı bir duruş sergilemektedirler. Krizle başa çıkarken stres yaşamaları durumunda bile kendine güvenen, kararlı, sadık ve sorumluluk sahibi olduklarından işten ayrılmayacakları özetle cam uçurumdan yuvarlanmayacakları sonucuna ulaşılmıştır. Cam uçurum pozisyonlarının sonuçlarının araştırıldığı bir çalışma olan Ryan ve Haslam (2006) çalışmasının aksine kadınların örgütsel çıkışlarının artması sonucuna; kadın liderler için riskli yöneticilik pozisyonunun ‘Cam Uçurum’ dan düşme sonucuna yol açmayacağı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda Mobilya Sektöründe orta kademeli yöneticilik pozisyonunda çalışmakta olan kadınların iş yaşamında cinsiyet eşitsizliği ve cam uçuruma bakış açılarının değerlendirilmesine yönelik önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Son olarak kadın yöneticilerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ve cam uçurum riskini azaltmak için aşağıda öneriler sunulmuştur.

-Cinsiyet eşitliği eğitimleri, çalışanların kadınların iş yaşamındaki rollerini daha iyi anlamalarını sağlamak ve toplumsal önyargıları kırmak için önemlidir. İşe alım ve terfi süreçlerinde tüm adaylara eşit fırsatlar sunulmalı ve cinsiyetten bağımsız, şeffaf ve objektif kriterler uygulanmalıdır.

-Performans değerlendirme sistemleri cinsiyet önyargılarını en aza indirecek şekilde yeniden düzenlenmeli ve kadınlar ile erkekler aynı objektif kriterlerle değerlendirilmelidir.

-Üst yönetim ve karar alma pozisyonlarında kadınların temsiliyetinin artırılması, iş yerindeki toplumsal önyargıların yıkılmasına ve eşitliğin sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

-Kadın yöneticilere yönelik sosyal destek sistemleri ve iş-yaşam dengesi politikaları ile özellikle kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları baskılar azaltılmaya çalışılarak iş-yaşam dengesinin daha iyi duruma getirilmesi sağlanmalıdır.

- Şirketler cam uçurum riskini azaltmak ve farkındalık yaratmak için eğitim, mentorluk ve liderlik programları düzenleyerek kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmalı ve tüm yönetim kadrosunun bu tür risklerin farkında olmasını sağlamalıdır.

-Kadın yöneticilerin başarılarının daha objektif performans ölçütleri ile değerlendirilerek cam uçurumun oluşma riskinin azaltılması sağlanabilir.

7.2. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışmanın kısıtları;

-Bursa ili İnegöl ilçesinde ağaç işleri sektörü ve tekstil sektörü gelişmiş olmasına karşın kadın yönetici oranı ve görüşmeyi kabul eden katılımcı sayısının az olmasından dolayı sektör genelinde ve sektörler arası karşılaştırmalı olarak araştırma yapılamamıştır.

-Çalışma alanı olarak zaman kısıtı ve verilere ulaşım kolaylığından dolayı Bursa ili İnegöl ilçesindeki mobilya üretim fabrikaları belirlenmiştir.

-İnegöl mobilya fabrikalarında orta düzey ve üst düzey kadın yönetici oranı yüksek olmadığından; ulaşılabilen ve görüşmeyi kabul eden 15 kadın yönetici ile araştırma yapılmıştır.

-Yöneticilik deneyimi açısından tüm katılımcıların deneyimlerinin uzun süreli olması temenni edilmiş fakat mobilya üretim fabrikalarındaki yönetim işlerinin yoğunluğundan dolayı zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle deneyim süresi uzun tüm kadın yöneticilerle görüşme yapılamamıştır. Bu nedenle çalışmada kısa süreli ve uzun süreli yöneticilik deneyimi olan kadın yöneticilerden bir örneklem grubu oluşturulmuştur.

-Çalışma alanının bir bölge (İnegöl Mobilya Sektörü) olmasından dolayı çalışma sonuçları tüm Mobilya Sektörüne genellenememektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda;

-Türkiye genelindeki mobilya sektörü ve bağlantılı olarak diğer sektörlerle karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir,

-Beyaz yakalı kadın çalışanların alt ve orta düzeyde yoğun fakat üst kademedeki yöneticilerin erkek olduğu sektörler bazında ayrı ayrı araştırma yapılabilir,

-Kadın çalışan ağırlıklı sektörlerde kadın ve erkek çalışanlar arasında cam uçurum algısı araştırılabilir,

-Yöneticilik deneyimi uzun süreli olan kadın veya erkek yöneticiler ile görüşmeler yapılarak cam uçurum algıları araştırılabilir,

-Kamu ve özel sektörlerde araştırma yapılarak ikisi arasında karşılaştırma yapılabilir,

-X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı jenerasyonlarındaki çalışanlar arasında cam uçurum algısı araştırılarak kıyaslama yapılabilir,

-Cinsiyet bağlamında değil farklı etnik kökenler bazındaki araştırmalar çoğaltılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, B., Ayata, G.A., Varoğlu, D.** (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği. *T.C. Başbakanlık Yayınları*, Ankara.
- Acar, F. P.** (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in The IT Sector. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 210, 223-230.
- Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D.** (2009). Are Female Executives Over-Represented in Precarious Leadership Positions?. *British Journal of Management*, 20(1), 1-12.
- Akkaba, Y.** (2019). *Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına yönelik algılar.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ak Kurt, D.** (2011). *Glass cliff in relation to hostile and benevolent sexism.* Master's thesis, Middle East Technical University, Ankara.
- Akalın Solmaz H., & Yıldız, R.** (2023). Feminist Perspektiften Engelli Kadın İstihdamına İlişkin Temel Argümanlar. *Toplumsal Politika Dergisi*, 4(2), 168-183.
- Akbaş, G., & Korkmaz, L.** (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akbaş, N., & Taner, B.** (2017). Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum’ un Ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akdöl, B., & Menteş, S. A.** (2017). Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R., & Karğın, S.** (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
- Alhas, F.** (2016). *Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Alhas, F. (2020-a). Cam Uçurum: Efsane Avcısı. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 9-21.

Alhas, F. (2020-b). 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. (2020-c). Cam Uçurum: Cezalandırma Tapınağı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 201-218.

Alhas, F. (2020-d). Ataerkil Kültürün ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Bir Sonucu: Cam Uçurum. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 83-95.

Alhas, F. (2021). Geçmişten Günümüze Kadar Kadın Yöneticilere Konulan Kariyer Engelleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 62-77.

Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.

Arı, G. S., Tosunoğlu, N. G., & Filizöz, B. (2020). Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır mı?. *İşletme Bilimi Dergisi*, 8(3), 477-501.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.

Arslan, S. (2014). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

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.

Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.

- Baker, K., & Corbett, J.** (2023). Gender and Opposition Leadership in The Pacific Islands. *Politics and Governance*, 11(1), 130-140.
- Balaban, S.** (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bateson, G., Jackson, D.D., Haley, J., & Weakland, J.** (1956). Toward a Theory of Schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4), 251-254.
- Bayat, İ., & Baykal, B.** (2021). Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Yarattığı Engeller: Çalışma Yaşamında Var Olmaya Çalışan Kadın. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 745-762.
- Baybora, D.** (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 1-30.
- Bayhan, P., & Arslan, M.** (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99-119.
- Bayrak, S.** (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E., & Rock, B.** (2019). The Glass Cliff Myth?—Evidence From Germany and The UK. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., & Erden, P.** (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Brown, E. R., Diekmann, A. B., & Schneider, M. C.** (2011). A Change Will Do Us Good: Threats Diminish Typical Preferences For Male Leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 930-941.
- Brown, T. N.** (2001). Measuring Self-Perceived Racial and Ethnic Discrimination in Social Surveys. *Sociological Spectrum*, 21(3), 377-392.

Bruckmüller, S., & 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.

Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2011). How Women End Up on The" Glass Cliff". *Harvard Business Review*, 89(1-2), 1-19.

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.

Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2009). *Power, Politics, and Organizational Change*; 2nd Ed., Sage Publications.

Candan, H., Oktay, E., & Kaya, T. P. (2017). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(49), 67-87.

Cantone, J. A., & Wiener, R. L. (2017). Religion at Work: Evaluating Hostile Work Environment Religious Discrimination Claims. *Psychology, Public Policy, and Law*, 23(3), 351.

Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 39(11-12), 887-902.

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women Face A Labyrinth: An Examination of Metaphors For Women Leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527.

Chambers, K. (2011). *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust* (Doctoral Dissertation, Carleton University).

Cohen, R. L. (Ed.). (1986). *Justice: Views from the social sciences*. Springer Science & Business Media.

Cook, A., & Glass, C. (2013). Glass Cliffs and Organizational Saviors: Barriers To Minority Leadership in Work Organizations?. *Social Problems*, 60(2), 168-187.

Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards An Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.

Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.

- Çayır, K.** (2012). Yaşçılık/Yaşa Dayalı Ayrımcılık. *Ayrımcılık:Çok Boyutlu Yaklaşımlar, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi* (www.secbir.org), 163-174.
- Çelik, M., & Şahingöz, S. A.** (2018). İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı: Kadın aşçılar örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(Special Issue 3), 370-383.
- Çelik, A., Aydın Taştekin A. U.** (2020). *Yönetimde Değişen Çevreye Uyum Mekanizmaları*, Mehmet Sağır (Ed.), *Kriz Yönetimi*, Eğitim Yayınevi, Konya, s. 235-247.
- Çilgin, T.** (2023). 21. Yüzyılda Türkiye'de ve Dünya'da Engelli Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Sorunların Ulusal ve Uluslararası Yasal Düzenlemelere Rağmen Devam Etmesi Paradoksu. *Çalışma ve Toplum*, 2(77), 1323-1352.
- Çolak, M.** (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. Ekin Yayınları, Bursa.
- Dalkıranoğlu, T.** (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Darouei, M., & Pluut, H.** (2018). The Paradox F Being on The Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?. *Career Development International*, 397-426.
- Demirel, E. T.** (2019). Tokenizm Teorisinin Türkiye Bağlamında İşlerliğine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2),1-34.
- Doğan İ., Ünal E.** (2023). Sosyal Dışlanma Ekseninde Görmekten Kaçındıklarımız, Dr. Siyret Ayas Şarman (Ed.), *Ayrımcılık ve Dışlanma Ekseninde Türkiye İşgücü Piyasasında Engelliler: Niteliksel Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara, s.223-243.
- Dzanic, L.** (2009). *The Role of Women in Business:The Case of Bosnia and Herzegovina*. (University of Ljubljana Faculty of Economics,Diploma Thesis, Bosnia and Herzegovina).
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T.** (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J.** (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Ece, S.** (2020).An Empirical Research on The Possibilities of Young People To Make Decision Supporting The Glass Cliff Phenomenon:Gençlerin, Cam Uçurum Olgusunu Destekleyici Karar Verme Olasılıklarına Yönelik Bir Ampirik Araştırma..*Journal of Human Sciences*,17(1), 304-314.

- Edizler, G.** (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim*, 6(2), 137-150.
- Elsaid, E., & Ursel, N. D.** (2018). Re-Examining The Glass Cliff Hypothesis Using Survival Analysis: The Case of Female Ceo Tenure. *British Journal of Management*, 29(1), 156-170.
- Eraslan, L.** (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Erdoğan, M.** (2008). Adalet ve Eşitlik. *Muhafazakâr Düşünce*, 4(15), 9-22.
- Erdoğan, M., & Vatandaş, C.** (2020). Bireysel ve Toplumsal Dışlanma Pratiği: Önyargı ve Ayrımcılık. *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 474-485.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P.** (2013). Orientation among multiple truths: An introduction to qualitative research. *African Journal of emergency medicine*, 3(2), 92-99.
- Erol, V.** (2022). Kamu Yönetimi Alanında Kriz Yönetiminde Lider Yöneticinin Rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 344-366.
- Gaddis, S. M.** (2019). Understanding The “How” and “Why” Aspects of Racial-Ethnic Discrimination: A Multimethod Approach To Audit Studies. *Sociology of Race and Ethnicity*, 5(4), 443-455.
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N., & Aritzeta, A.** (2012). Think Crisis–Think Female: Further Evidence. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603-628.
- Ghumman, S., Ryan, A. M., Barclay, L. A., & Markel, K. S.** (2013). Religious discrimination in the workplace: A review and examination of current and future trends. *Journal of Business and Psychology*, 28, 439-454.
- Gibson, C. B.** (1995). An Investigation of Gender Differences in Leadership Across Four Countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E.** (2020). Breaking The Glass Ceiling, But Facing a Glass Cliff? The Role of Organizational Decline in Women's Representation in Leadership Positions in Dutch Civil Service Organizations. *Public Administration*, 98(2), 441-464.

Gül, I. & Karan, U. (2011). Ayrımcılık Yasağı: Kavram, Hukuk, İzleme ve Belgeleme. İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi. [Erişim: 02.08.2023 <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/1040>]

Gündoğdu M. (2022). Dezavantajlı Gruplar Bağlamında Tokenizm Çalışmaları: Bibliyometrik Analiz Değerlendirmesi. Dr. Gültekin Gürçay Amaneh Manafidizaji (Ed.). *Selcuk 7th International Conference on Social Sciences*, s. 624-637.

Şahin, F., & Gürbüz, S. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Güz, M. (2022). *Cam Uçurum Algısında Sektörel Farklılıkların Senaryo Tekniği İle Araştırılması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Haslam, S. A., & 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. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.

Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & Atkins, C. (2010). Investing With Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497.

Hennessey, S. M., Macdonald, K., & Carroll, W. (2014). Is There a " Glass Cliff or a Solid Ledge For Female Appointees to The Board of Directors?. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 125-139.

Hunt-Earle, K. (2012). Falling Over a Glass Cliff: A Study of The Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 44-53.

Hüseyinli, N., & Hüseyinli, T. (2016). Çocuk Bakımının Kadın İşgücü Üzerinde Etkileri ve Hukuki Düzenlemeler. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 16(34), 108-137.

İnceöz, S., & Uslu, T. (2022). Paternalist, Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Kurumsal Yönetişim Algıları İle İlişkilerinin İncelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(12), 1690-1713.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi [Erişim: 11.10.2023
<https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/9a3bfe74-Cdc4-4ae4-B876-8cb1d7eeae05.Pdf>]

James, S. A. (2017). The Strangest of All Encounters: Racial and Ethnic Discrimination in US Health Care. *Cadernos de Saude Publica*, 33(Suppl 1), E00104416, s. 1-10.

Judge, E. (2003, November 11). ‘Women on board: Help or hindrance?’, *The Times*, p. 21.

Kachhy, P., & Baser, N. (2023). Overview of The Glass Cliff Situation in Indian Context. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 565-572.

Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (Cedaw) [Erişim 25.03.2023 <https://kadinininsanhaklari.org/Savunuculuk/Uluslararası-Sozlesmeler-Ve-Mekanizmalar/Cedaw/>]

Kamberidou, I. (2009). The Anachronistic Gender-Sport Imbalance: The Construction of Identities, or Beyond the Glass Ceiling to the Glass Escalator. *In 16TH IAPESGW Congress, Stellenbosch, South Africa*, pp. 97-100.

Karaaslan, L. (2020). Geçmişten Günümüze Engelli İstihdamı: Engelliler İçin Nitelikli İstihdamda Yeni Yaklaşımlar. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, (1), 46-58.

Karaca, A., & Dede, N. P. (2017). Kamu Kurumlarındaki Kadın Çalışanların İş-Aile Çatışma Düzeyleri İle Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki: Tunceli Örneği. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 150-158.

Koçel, T. (2020). *Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.

Krishnan, N., Biggerstaff, D., Szczepura, A., Dolton, M., Livingston, S., Hattersley, J., ... & Raymond, N. (2019). Glass Slippers and Glass Cliffs: Fitting in and Falling Off. *Transplantation*, 103(7), 1486-1493.

Kulich, C., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2014). The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes To The Underperformance of Ethnic Minority Candidates. *Political Research Quarterly*, 67(1), 84-95.

Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K., Alexander Haslam, S., & Renneboog, L. D. (2011). Who Gets The Carrot and Who Gets The Stick? Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301-321.

- Kurgun , O. A.** (2013). *Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık.
- Külahçı, Ş. G.** (1989). İlkokul Türkçe Kitaplarında Cinsiyet Ayrımcılığı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Lamba, M.** (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 8-18.
- LI, Z., & Tang, Z.** (2023). The Prevalence of Ageism in The Chinese Workplace: Investigating The Impact of The" Retirement" Age at 35 Years Old on Job Seekers. [Erişim:06.06.2023 <https://www.researchsquare.com/article/rs-3219537/v1>]
- Maher, K. J.** (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, 37, 209-225.
- Main, B. G., & Gregory-Smith, I.** (2018). Symbolic Management and The Glass Cliff: Evidence From The Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management*, 29(1), 136-155.
- Mamatoğlu, N., & Tasa, H.** (2018). Engelliye Yönelik Ayrımcılık ve İş Yerinde Engelli. *Türkiye Klinikleri J Psychol-Special Topics*, 3(1), 1-10.
- Marshall, G.** (2005). *Sosyoloji Sözlüğü*. Oxford University Press.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B.** (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Men, L. R.** (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Mercan, N.** (2016). Liderlik Tarzları ve Toplumsal Cinsiyete Etkisi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 131-142.
- Minibaş, J., Erkmen, T., & Karsak, B.** (2011). Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (15), 45-58.

Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of The Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425-438.

Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Jones, B. A., Bright, C., ... & Bradley, E. H. (2009). Race/Ethnicity And Workplace Discrimination: Results of a National Survey of Physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 24, 1198-1204.

Örücü, E., & Çoban, M. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52),1-15.

Özen, S., & Özbek, Ç. (2017). Çalışma Yaşamında Yaşlılık: Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Çalışma ve Toplum*, 2(53), 547-572.

Özer, E. K. (2022). Beyond the Glass Cliff: A Scoping Review of the Influencing Factors of Glass Cliff. *Alanya Akademik Bakış*, 6(2), 2069-2084.

Özkaplan, N. (2013). Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hâlâ Çok Kalın!. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1 (12), 1-23.

Özkaynar, G. K. (2017). Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-180.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.

Park, D. (1996). Gender Role, Decision Style and Leadership Style. *Women in Management Review*, 11(8), 13-17.

Pelit Aksu S., Şentürk Erenel A. (2021). Çalışma Yaşantısındaki Engeller: Cam Tavan ve Kadın Sağlığına Yansıması. *Türkiye Klinikleri Obstetric-Women's Health and Diseases Nursing-Special Topics*, 7(2), 18-25.

Peterson, H. (2016). Is Managing Academics “Women’s Work”? Exploring The Glass Cliff in Higher Education Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112-127.

Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior 7th Edition (Volume II). *Jakarta: Prehallindo*.

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(2), 81-90.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2006). The Glass Cliff: The Stress of Working on The Edge. In *European Business Forum* 27(1), Pp. 42-47.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment of Women To Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., & 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., & Alexander Haslam, S. (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., & Kulich, C. (2010). Politics and The Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected To Contest Hard-To-Win Seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34(1), 56-64.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Think Manager–Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on Top of The Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.

Ryan, M. K. (2023). Addressing Workplace Gender Inequality: Using The Evidence To Avoid Common Pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1-11.

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.

Sağlam Arı, G., Güneri Tosunoğlu, N., & Filizöz, B. (2020). Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır Mı?. *İşletme Bilimi Dergisi*, 8(3), 477-501.

Samuel, M., & Wendt, J. (2023). Evaluating The Likelihood of The Glass Cliff Phenomenon For Female Ceos in College and Universities. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 13(1), 13-30.

Sezer E., Gündoğan D. & Başcılar M. (2022). Feminist Sosyal Hizmet Perspektifinden Türkiye’de Kadın İstihdamı: Güncel Bir Analiz. Doç. Dr. Ömer SUBAŐI, Doç. Dr. Asaf ÖZKAN, Prof. Dr. Ümit KILIÇ (Ed.) *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kadın Çalışmaları Sempozyumu Bildirileri*, s. 588-597.

Sivrikaya, N., & Wolff, R. A. (2021). Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 59-78.

Smith, A. E. (2015). On The Edge of a Glass Cliff: Women in Leadership in Public Organizations. *Public Administration Quarterly*, 484-517.

Smith, A. E., & Monaghan, K. R. (2013). Some Ceilings Have More Cracks: Representative Bureaucracy in Federal Regulatory Agencies. *The American Review of Public Administration*, 43(1), 50-71.

Şarkaya, S. S., & Çobanoğlu, F. (2020). Kaosun EŐiđinde Kadın Yönetici: Cam Uçurum. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 675-694.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T.(2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Isguc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

Tan, E. M. (1979). *Kadın: Ekonomik yaşamı ve eğitimi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Tekin, A. G. Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors of Success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.

Topgöl, S. (2016). Çalışma Yaşamında Yaşlı Ayrımcılığı mı Yaş Ayrımcılığı mı?. *İstanbul University Journal of Sociology*, 36(2), 373-391.

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı İletişim Rehberi ‘İletişimi Yeniden Düşünmek’ [Erişim 23.03.2023 UNDP-TR-Toplumsal cinsiyet-iletisim-rehber.pdf]

Tuğcu, Ő. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 16-22.

Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük [Erişim: 10.09.2023 <https://sozluk.gov.tr/>]

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu [Erişim 24.03.2023 1.5.6701.Pdf (Mevzuat.Gov.Tr)]

Türkiye İstatistik Kurumu [Erişim: 05.04.2024 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2023-53675>]

Uçkun, G., Latif, H., & Şeneldir, O. (2021). Kriz Ve Stres Sürecinde Liderlik Türleri Kurumsal Duygusal Zekâyı Ve İnsan Kaynakları Motivasyonunu Nasıl Etkileyebilir?. *Opus International Journal of Society Researches*, 17(38), 5819-5841.

Ulucan, D. (2013). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15, 369-384.

Ulukan, C. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, Prof. Dr. Güneş N. Zeytinoğlu (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s. 144-169.

Umar 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 Concepts Glass Cliff and Glass Ceiling. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 4(2), 244-264.

Umumlu, S., & Öztürk, M. (2020). İş Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 297-306.

Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58.

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*. Middle East Technical University, The Degree Of Master Business Of Business Administration in The Department Of Business Administration, Ankara.

- Vaismoradi, M., & Snelgrove, S.** (2019). Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 20(3). [Erişim: 22.09.2024 <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3376>]
- Vatandaş, C.** (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (35), 29-56.
- Vural, M. F.** (2017). *Türkiye’de “Cam Uçurum” Olgusunun İncelenmesi: Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Williams, C. L.** (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages For Men in The “Female” Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Wirth, L.** (2001). Breaking Through The Glass Ceiling. *Women in Management*.
- Wooten, L. P., & James, E. H.** (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Yaghi, A.** (2018). Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 998-1008.
- Yıldırım, İ.** (2016). Türkiye’de İşçinin İnanç Özgürlüğünün Değerlendirilmesi. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 30(5), 1017-1029.
- Yıldırım, K. E.** (2021). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, Doç. Dr. Kürşad Emrah Yıldırım (Ed.), *Değişim Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s. 89-110.
- Yıldırım, M.** (2023). *Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı*. Özgür Yayınları.
- Yıldız S., Alhas F., Sakal Ö., Yıldız H.** (2016-a). ‘Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar’. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119 - 1146.
- Yıldız, S., Sakal, Ö. ve Alhas, F.** (2016-b). “Cam Tavandan Cam Uçurum’a: Kriz Düşün Kadın Düşün”, 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs, İstanbul*, 509-519.
- Yıldız, S.** (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 121-138.

Yıldız, S. & Vural, M.F. (2019). Cam Uçurum Olgusuna Kültürel Bir Bakış Açısı. *Ege Akademik İnceleme*, 19 (3), 309-321.

Yıldız, S., Sakal, Ö., Alhas, F., & Kosa G. (2019). Cam Uçurum Algısı: Kafkas Üniversitesi Öğrencileri Arasında Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 423-438.

Yılmaz, B. K., & Sürgevil, O. (2020). Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Istanbul Management Journal*, (88), 85-125.

Yılmaz, E. (2020). Eğitim Kurumlarındaki Kadınların İdari Pozisyonlarda Başarısızlık Algısını Yaratan Yapay Engeller. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 310-333.

Yoder, J. D. (1983). Another look at women in the army: a comment on woelfel's article. *Sex Roles*, 9(3), 285–288.

Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178–192.

Yoder, J. D., Aniakudo, P., & Berendsen, L. (1996). Looking beyond gender: the effects of racial differences on tokenism perceptions of women. *Sex Roles*, 35(7-8), 389–400.

Yoder, J. D. (2002). 2001 Division 35 presidential address: context matters: understanding tokenism processes and their impact on women's work. *Psychology Of Women Quarterly*, 26(1), 1–8.

Yörük, D., & DüNDAR, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.

Yükseköğretim

Kanunu

[Erişim

10.11.2023

<https://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat?Mevzuatno=2547&Mevzuattur=1&Mevzuattertip=5>]

EKLER

Ek-1

Değerli Katılımcı, Cam Uçurum ‘cam tavanı aşan kadınların işlerin iyi gittiği süreçte ne yaparlarsa yapsınlar üst düzey yönetici pozisyonlarına gelemeyeceklerini, işlerin kötüye gittiği riskli durumlarda erkek yöneticilere göre tehlikeli yöneticilik pozisyonlarına atanmalarını’ açıklayan bir kavramdır. Cam Uçurum kavramı ile ilgili yapılacak olan görüşmemiz yedi aşamadan oluşmaktadır.

1. Bölümde sizden demografik bilgi formunu doldurmanız talep edilmektedir.
2. Bölümde mobilya firması yöneticinizin hangi liderlik özelliklerine sahip olmasını tercih ettiğinize ilişkin formu doldurmanız ve neden bu liderlik özelliklerine sahip olmasını tercih ettiğinizi açıklamanız talep edilmektedir.
3. Bölümde mobilya Firması ile ilgili bir gazetede çıkan olumsuz bir dönem yaşadığına ilişkin haberi okumanız talep edilmektedir.
4. Bölümde mobilya firması hakkında çıkan olumsuz habere göre bu firmanın yöneticisinin hangi liderlik özelliklerine sahip olmasını tercih ettiğinize ilişkin formu doldurmanız ve neden bu liderlik özelliklerine sahip olmasını tercih ettiğinizi açıklamanız talep edilmektedir.
5. Bölümde fabrika müdürü iş ilanını ve fabrika müdürü pozisyonuna atanmak üzere aday olarak gösterilen başvuru sahiplerinin (iki kadın ve iki erkek) özgeçmişlerini okumanız talep edilmektedir.
6. Bölümde mobilya firmasının iş ilanına göre kadın veya erkek adayı değerlendirmeniz talep edilmektedir.
7. Bölümde “Cam Uçurum” kavramına bakış açınızın değerlendirilmesine ilişkin soruları yanıtlamanız talep edilecektir.

Ek-2

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

YAŞINIZ:

20-25 YAŞ:

26-35 YAŞ:

36-45 YAŞ:

46-55 YAŞ:

56 YAŞ VE ÜZERİ:

EĞİTİM DURUMUNUZ:

LİSE:

ÖNLİSANS:

LİSANS:

YÜKSEK LİSANS:

DOKTORA:

TOPLAM İŞ DENEYİMİNİZ:

1 YILDAN AZ:

1-5 YIL:

6-10 YIL:

11-15 YIL:

16 YIL VE ÜZERİ:

Ek-3

Çalışmakta olduğunuz mobilya firmasının şu andaki durumuna göre çalışmak istediğiniz lider tipini veya tiplerini işaretleyiniz.

Liderlik Tipleri	
Etkileşimci/Transaksiyonel Liderlik (Mevcut durumu koruyan, görevleri net tanımlayan, çalışanlarla anlaşma sağlayan ve performansı ödüllendiren, grup üyelerine belirli görevleri dağıtan ve performans beklentilerini belirleyen, işlemci lider)	
Dönüşümcü/Dönüştürücü Liderlik (Etkileşimli ve vizyoner iletişimleriyle takipçilerini motive eden, çalışanların refahına gerçek bir ilgi gösteren, güven ortamı oluşturan ve değişim süreçlerinde takipçilerine ilham veren lider)	
Karizmatik Liderlik (Duygu yoğunluğu oluşturarak ve kişisel güç kaynaklarını kullanarak çalışan motivasyonunu artırmaya odaklanan, farklı bakış açıları, cesaret, yüksek özgüven, ikna kabiliyeti ve yüksek fedakarlık gibi özelliklere sahip lider)	
Vizyoner/Stratejik Liderlik (Vizyon oluşturan ve çalışanlara ileten, uygulanabilir kılan, çalışanları motive eden ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için stratejik yollar geliştiren lider)	
Hizmetkar Liderlik (Çevreyi önemseyen, insanları yönlendiren, örgüt çıkarları doğrultusunda hareket eden, bilgi odaklı, dürüst ve insan odaklı lider)	
Çevik Liderlik (Dinamik ve değişken çevresel koşullarına ayak uydurarak rekabet avantajını sürdürmeyi ve varlıklarını korumayı hedefleyen, ekip üyeleriyle işbirliği yaparak hızlı kararlar alan ve değişen koşullara uyum sağlayan lider)	
İletişim/İlişki Odaklı Liderlik (Çalışanların yaratıcılığını artırmak için iş tatmini, motivasyon ve iş-yaşam dengesine odaklanan, değişime uyum sağlama sürecinde ekip çalışması ve işbirliği için olumlu yönde ilişkiler kuran ve iletişim ve ilişkileri teşvik eden lider)	
Katılımcı (Demokratik) Liderlik (Yönetim yetkilerini çalışanları veya takipçileriyle paylaşan, grup üyelerini kararlara katılmaya teşvik eden lider)	
Otokratik Liderlik (Yönetimde tüm yetkileri elinde tutan, çalışanlardan kararlara, talimatlara ve emirlere tamamen uygun davranılmasını isteyen lider)	
Etik Liderlik (Dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve etik davranış gibi özelliklere sahip, astlarına etğin önemini aktaran, ödülleri ve cezaları kullanarak istenen davranışı teşvik eden ve astları için etik rol modelleri olarak hizmet eden lider)	

Açıklama(Tercih edilen lider tipinin tercih edilme sebebi):

Ek-4

OLUMSUZ SENARYO



Mobilya sektöründe lider konumda bulunan XVZ mobilya şirketi beklenmedik bir krizle karşı karşıya kaldı

Mobilya sektöründe, uzun yıllardır müşterilere kaliteli ürünler sunan köklü bir firma olarak tanınan ve sektörde lider konumda bulunan XVZ mobilya, kaliteli ürünler sunabilmek için güçlü bir tedarik zinciri oluşturmuştu, ancak birinci dereceden tedarikçisinin ekonomik kriz nedeniyle üretimi durdurması, firmanın üretim sürecini ciddi şekilde etkiledi. Alternatif tedarikçilere yönelmek zorunda kalan firma, yüksek maliyetli malzemelerle üretim yaparak kar marjını düşürdü. Artan maliyetler ve müşteri kayıpları, fiyat artışlarına neden olarak müşteri taleplerinde düşüşe yol açtı. Bu durum, işten çıkarmalara ve üretimin duraklamasına neden oldu ve firma likidite sorunları, borç ödeme güçlükleri gibi finansal zorluklarla karşılaştı. Deneyimli Fabrika Müdürü' nün istifasıyla bir sarsıntı daha geçiren firma, fabrika müdürü boşluğunu doldurarak eski konumuna dönmeyi hedefliyor.

Ek-5

Yukarıdaki Senaryoya göre mobilya firmasının yöneticisinin hangi lider tipi olması gerektiğini tercih ettiğinizi lider tipini veya tiplerini işaretleyiniz.

Liderlik Tipleri	
Etkileşimci/Transaksiyonel Liderlik (Mevcut durumu koruyan, görevleri net tanımlayan, çalışanlarla anlaşma sağlayan ve performansı ödüllendiren, grup üyelerine belirli görevleri dağıtan ve performans beklentilerini belirleyen, işlemci lider)	
Dönüşümcü/Dönüştürücü Liderlik (Etkileşimli ve vizyoner iletişimleriyle takipçilerini motive eden, çalışanların refahına gerçek bir ilgi gösteren, güven ortamı oluşturan ve değişim süreçlerinde takipçilerine ilham veren lider)	
Karizmatik Liderlik (Duygu yoğunluğu oluşturarak ve kişisel güç kaynaklarını kullanarak çalışan motivasyonunu artırmaya odaklanan, farklı bakış açıları, cesaret, yüksek özgüven, ikna kabiliyeti ve yüksek fedakarlık gibi özelliklere sahip lider)	
Vizyoner/Stratejik Liderlik (Vizyon oluşturan ve çalışanlara ileten, uygulanabilir kılan, çalışanları motive eden ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için stratejik yollar geliştiren lider)	
Hizmetkar Liderlik (Çevreyi önemseyen, insanları yönlendiren, örgüt çıkarları doğrultusunda hareket eden, bilgi odaklı, dürüst ve insan odaklı lider)	
Çevik Liderlik (Dinamik ve değişken çevresel koşullarına ayak uydurarak rekabet avantajını sürdürmeyi ve varlıklarını korumayı hedefleyen, ekip üyeleriyle işbirliği yaparak hızlı kararlar alan ve değişen koşullara uyum sağlayan lider)	
İletişim/İlişki Odaklı Liderlik (Çalışanların yaratıcılığını artırmak için iş tatmini, motivasyon ve iş-yaşam dengesine odaklanan, değişime uyum sağlama sürecinde ekip çalışması ve işbirliği için olumlu yönde ilişkiler kuran ve iletişim ve ilişkileri teşvik eden lider)	
Katılımcı (Demokratik) Liderlik (Yönetim yetkilerini çalışanları veya takipçileriyle paylaşan, grup üyelerini kararlara katılmaya teşvik eden lider)	
Otokratik Liderlik (Yönetimde tüm yetkileri elinde tutan, çalışanlardan kararlara, talimatlara ve emirlere tamamen uygun davranılmasını isteyen lider)	
Etik Liderlik (Dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve etik davranış gibi özelliklere sahip, astlarına etğin önemini aktaran, ödülleri ve cezaları kullanarak istenen davranışı teşvik eden ve astları için etik rol modelleri olarak hizmet eden lider)	

Açıklama(Tercih edilen lider tipinin tercih edilme sebebi):

Ek-6

XVZ Mobilya Fabrika Müdürü İş İlanı:

XVZ Mobilya, sektörde uzun yıllardır liderlik eden ve kaliteli ürünleriyle tanınan, iş etiği ve müşteri memnuniyetine önem veren bir firma olarak, deneyimli ve dinamik bir Fabrika Müdürü arayışındayız. Eğer yüksek enerjiye sahip, kriz çözme becerilerine sahip, deneyimli bir Fabrika Müdürü olarak firmamıza katılmak istiyorsanız, başvurunuzu bekliyoruz.

Pozisyon: Fabrika Müdürü

Süre: Tam zamanlı

Yer: Bursa

Nitelikler:

- Mobilya üretim süreçleri konusunda en az 10 yıl deneyim
- Fabrika yönetimi ve operasyonel süreçlerde liderlik tecrübesi
- Ekip yönetimi, motivasyon ve performans değerlendirme konularında başarı
- Maliyet etkinliği ve verimlilik odaklı çalışma anlayışı

İş Tanımı:

- Fabrika operasyonlarını yönetmek ve günlük üretim süreçlerini optimize etmek
- Üretim hedeflerini belirlemek, performansı izlemek ve raporlamak
- Ekip üyelerini yönlendirmek, motive etmek ve eğitmek
- Malzeme ve işgücü planlaması yaparak verimliliği artırmak
- Kalite standartlarına uygunluğu sağlamak ve sürekli iyileştirme çalışmalarına

liderlik etmek

- Fabrika içindeki tüm departmanlar arasında etkili iletişim sağlamak
- Bütçe ve maliyet kontrolü yaparak karlılığı artırmak

Başvurularınızı [XVZ M*b*1*a: OSB A**ç İ*1*ri S*n*yi No:X*6/B*R*A] adresine gönderebilirsiniz. Başvurular gizli tutulacaktır.

Ek-7

ÖZGEÇMİŞLER

ERKEK ADAY-1

Adı Soyadı: A****t K**A

Eğitim:

- İstanbul Teknik Üniversitesi, Makine Mühendisliği Bölümü, Lisans
- Boğaziçi Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Programı

Deneyim:

- IRC Mobilya Şirketi, Fabrika Müdürü (12 yıl)
- DEF Endüstriyel, Üretim Planlama Uzmanı (5 yıl)
- GHI Tasarım, Fabrika Operasyonları Koordinatörü (3 yıl)

Yetenek ve Beceriler:

- Stratejik fabrika yönetimi ve operasyonel süreçlerde geniş deneyim
- Ekip yönetimi, motivasyon ve performans değerlendirme konularında başarı
- Maliyet etkinliği ve verimlilik odaklı çalışma anlayışı
- İyi iletişim becerileri ve sorun çözme yetenekleri

ERKEK ADAY-2

Adı Soyadı: H****n A*-F****K

Eğitim:

- Şam Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü, Lisans
- INSEAD, Küresel İşletme Yüksek Lisans Programı

Deneyim:

- QRS Mobilya Şirketi, Fabrika Operasyonları Uzmanı (8 yıl)
- TUV Endüstriyel, Üretim Planlama Koordinatörü (5 yıl)
- RST Tasarım, Fabrika Operasyonları Müdür Yardımcısı (3 yıl)

Yetenek ve Beceriler:

- Üretim süreçleri konusunda kapsamlı bilgi ve deneyim
- Stratejik yönetim ve işletme stratejilerinde uzmanlık
- Ekip yönetimi ve liderlik yetenekleri
- İletişim becerileri ve çok kültürlü iş ortamlarında deneyim

Ek-8

KADIN ADAY-1

Adı Soyadı: Z****p G***Ş

Eğitim:

- Ankara Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Lisans
- Harvard Üniversitesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Deneyim:

- UVW Mobilya Şirketi, Fabrika Operasyonları Müdürü (10 yıl)
- LMN Endüstriyel, Üretim Planlama Uzmanı (6 yıl)
- OPQ Tasarım, Fabrika Operasyonları Koordinatörü (4 yıl)

Yetenek ve Beceriler:

- Mobilya üretim süreçleri konusunda geniş deneyim
- Ekip yönetimi, liderlik, etkili iletişim ve motivasyon konularında güçlü yetenekler
- Maliyet etkinliği ve verimlilik odaklı çalışma anlayışı
- Stratejik düşünme ve problem çözme yetenekleri

KADIN ADAY-2

Adı Soyadı: A****I H*****A

Eğitim:

- Bakü Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Lisans
- Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Deneyim:

- RAN Mobilya Fabrikası, Üretim Müdürü (9 yıl)
- ABC Ahşap İşleme Şirketi, Üretim Koordinatörü (6 yıl)
- Bakü Endüstriyel Mobilya Fabrikası, Üretim Planlama Uzmanı (4 yıl)

Yetenek ve Beceriler:

- Mobilya üretim süreçleri konusunda 10 yıldan fazla deneyim
- Fabrika yönetimi ve operasyonel süreçlerde liderlik tecrübesi
- Ekip yönetimi, motivasyon ve performans değerlendirme konularında başarı
- Bütçe ve maliyet kontrolü yaparak karlılığı artırma konusunda güçlü yetenekler

Ek-9

Lütfen 5. bölümdeki özgeçmişlere göre aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

- 1- Gazete haberini okumuş olduğunuz mobilya firması için hangi adayı fabrika müdürü pozisyonu için tercih ederdiniz? Tercih etme nedeninizi açıklar mısınız?
- 2- Tercih etmiş olduğunuz adayın niteliklerinin, eğitim ve iş yaşamındaki deneyiminin Fabrika Müdürlüğü pozisyonu için niçin uygun olduğunu düşünüyorsunuz?
- 3- Tercih etmiş olduğunuz adayın mobilya firmasının kriz döneminden çıkışında ve bozulan imajını düzeltmesinde etkili bir lider olacağını neden düşünüyorsunuz?
- 4- Tercih etmiş olduğunuz adaya sorunları çözmede, krizden çıkışta ve mobilya firmasının imajının yeniden düzeltilmesinde diğer adaylardan daha fazla güvenmenizin nedenini açıklar mısınız?

Ek-10

Lütfen toplumsal eşitsizlikle ve bu eşitsizliğin iş yaşamındaki yansımalarından biri olan “Cam Uçurum” kavramı ile ilgili soruları yanıtlayınız.

1- Toplumsal cinsiyet eşitsizliği kavramı ve toplumsal cinsiyet klişeleri (kadınlık ve erkeklik rolleri) hakkında ne düşünüyorsunuz? Toplumsal anlamda ne tür cinsiyet eşitsizlikleri olduğunu düşünüyorsunuz? Size göre toplumsal cinsiyet eşitsizliği neden kaynaklanmaktadır?

2- Size göre iş yaşamında da cinsiyet eşitsizliği var mıdır? Cevabınız evet ise iş yaşamındaki cinsiyet eşitsizlikleri nelerdir ve bunun nedeni ne olabilir? Açıklar mısınız?

3- Size göre iş yaşamında “Cam Uçurum” kavramı var mıdır? Cevabınız evet ise bu riskli pozisyonlara kadınların atanma nedeninin ne olduğunu düşünüyorsunuz? (Cam Uçurum ‘iş yaşamında terfi veya kariyerlerinde yükselme engellerinden biri olan cam tavanı aşan kadınların işlerin iyi gittiği süreçte ne yaparlarsa yapsınlar üst düzey yönetici pozisyonlarına gelemeyeceklerini, işlerin kötüye gittiği riskli durumlarda erkek yöneticilere göre tehlikeli yöneticilik pozisyonlarına atanmalarını’ açıklayan bir kavramdır.)

4- Mobilya firmasının yaşadığı olumsuzluk durumunda fabrika müdürlüğü pozisyonuna getirilmeyi ister miydiniz? Sizin bu pozisyona getirilmeniz durumunda psikolojik durumunuz, iş yaşamınız ve özel hayatınız arasındaki dengenin nasıl olacağını ve işten ayrılma niyetinizin ne olacağını düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?