T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

CAM UÇURUM ALGISINDA SEKTÖREL FARKLILIKLARIN SENARYO TEKNİĞİ İLE ARAŞTIRILMASI

MERVE GÜZ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN

EDİRNE 2022

Tez Adı: Cam Uçurum Algısında Sektörel Farklılıkların Senaryo Tekniği İle Araştırılması

Hazırlayan: Merve GÜZ

ÖZET

Bu araştırmada cam uçurum kavramı Türkiye'de İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş farklı sektör ele alınarak incelenmiştir. Bu sektörler, ağır sanayi sektörü, tekstil sektörü, eğitim sektörü, gıda sektörü ve sağlık sektörüdür. Örneklem; 6'sı üst düzey, 17'si orta ve alt düzeyden oluşan toplam 23 yöneticiden oluşmaktadır. Bu tez çalışmasında kadınların cam uçuruma maruz kalmalarında sektörler arası bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada Ryan ve Haslam'ın (2005) oluşturduğu senaryo tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, iki farklı şirketin performansı hakkında bilgi veren senaryo oluşturulmuştur. Özellikle şirketler belirli bir cinsiyet grubunu ifade etmeyecek şekilde seçilmiştir. Birinci şirket finansal olarak iyi durumda, düzenli yükselişte olup finansal açıdan başarılı ve riskli bir durumu yoktur. Diğer şirketin ise son dönemlerde performans düşüşü yaşamaya başladığı kurgulanmıştır. Bu şirketin durumu finansal açıdan riskli olup yakın zamanda başarılı olma durumu düşüktür. Oluşturulan iki senaryo için nitelik olarak aynı olan 2 özgeçmiş oluşturulmuştur. Özgeçmişlerden birine "erkek" bir aday ismi yazılmış, diğer özgeçmişe de "kadın" aday ismi verilmiştir. Özgeçmişler birbirine çok yakındır sadece cinsiyetleri farklıdır. Katılımcıların bir bölümüne (eşit olacak şekilde) "performansı iyiye giden şirket" senaryosu, diğer bölümüne de "performansı kötüye giden şirket" senaryosu okutulmuştur. Katılımcılardan bu senaryolar karşısında yöneticilik pozisyonu için adayları değerlendirmeleri ve bir seçim yapmaları istenmiştir. Çalışmada "uygunluk, liderlik ve güven" boyutlarının ele alındığı dört soru yardımı ile veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda beş sektörden sadece gıda sektöründe cam uçurum olgusuna rastlanmıştır. Araştırmanın en ilginç sonucu bu sektörde erkeklerin kadınları değil de kadınların kadınları cam uçuruma sürüklediği yönündedir. Ağır sanayi, tekstil ve sağlık sektöründe cam uçuruma rastlanmazken cam tavan engellerine dair görüşler

mevcuttur. Çalışmadaki katılımcıların bu üç sektörde ve her iki senaryoda da erkek adayı tercih ettikleri görülmüştür.

Bu çalışma, cam uçurum olgusuna Türkiye'deki beş farklı sektörün bakış açılarını ve sektörel farklılıklarını ortaya koyması ile literatürdeki ilk çalışma olma özelliğinden dolayı önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Uçurum, Cam Tavan, Ayrımcılık

Title of The Thesis: Investigation of Sectoral Differences in the Perception of the Glass Cliff with the Scenario Technique
Prepared by: Merve GÜZ

ABSTRACT

In this research, the concept of glass cliff has been examined by considering five different sectors operating in the province of Istanbul in Turkey. The examined sectors are as follows: heavy industry sector, textile sector, education sector, food sector and health sector. The sample sources consist of interviews with 6 high level, 17 mid-low level managers. It has been investigated whether women are exposed to the glass cliff phenomenon in different ways in different sectors. The scenario technique which created by Ryan and Haslam (2005) was used in the research. In this research, a scenario was created that gives information about the performance of two different companies. In particular, companies have been chosen not to express a specific gender group. One of the chosen companies is in good financial standing, on a steady rise, and does not have financially risky position. It is assumed that the other company has recently started to experience a decrease in performance. The situation of this company is financially risky and it is unlikely to be successful in the near future. For the two scenarios created, 2 resumes with the same qualifications were created as an example. A "male" candidate was written on one of the CVs, and a "female" candidate was named on the other CV. Resumes were very close to each other, only their genders were different. Both "company with better performance" scenario and "company with poor performance" scenario were given to the participants equally. The participants were asked to evaluate the candidates for the managerial position and select the appropriate candidate in terms of their companies' scenario. In the study, data were collected and evaluated with the help of four questions in which the dimensions of "appropriateness, leadership and trust" were discussed.

As a result of the research, glass cliff phenomenon was found only in the food sector out of 5 sectors. However, as a most interesting result of research, it has been observed that in food sector, men do not drag women into the glass cliff, but rather

women push women into the glass cliff. While there is no glass cliff in the heavy industry, textile and health sectors, there are observations about glass ceiling barriers. In these 3 sectors, it was seen that the male candidate was preferred in both scenarios.

This study is considered important because it is the first study in the literature to reveal the perspectives and sectoral differences of five different sectors in Turkey on the glass cliff phenomenon.

Key words: Glass Cliff, Glass Ceiling, Discrimination

ÖN SÖZ

Hem yönetim yazınında hem de ülkemizde cam tavan ile ilgili çok fazla araştırma yapılmasına rağmen cam uçurum kavramı ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmada cam uçurum kavramının sektörlere göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma veri toplama araçlarından senaryo ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. İki senaryo oluşturularak tercihler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın hem alanyazına hem de uygulamacılara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışmamım planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve deyimlerini paylaşan, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sevgili danışmanım Prof. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Öğretim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmaya fikirleriyle ve katılımlarıyla katkı sağlayan tüm yöneticilere teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince yanımda olan maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım aileme; fikirleriyle bana yardımcı olan Mehtap MERCAN'; ingilice kaynaklarda verdiği çeviri desteğiyle Kaan Cenk MERCAN'a; her zaman yanımda olan, çalışmamın her aşamasında bana destek veren cesaretlendiren çalışmamım tamamlanması konusunda moral ve motivasyonumu yüksek tutmama yardımcı olan Burak KESEN'e teşekkür ederim.

Merve Güz

Ocak 2022

Edirne

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR ..... **ix**
ŞEKİLLLER ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**
GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM: PROBLEM VE KAPSAM **3**
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ 3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI 3
1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 4
1.3.1. Araştırma Deseni 4
1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 5
1.3.3. Araştırma Çalışma Grubu 6

II. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI **7**
2.1. AYRIMCILIK KAVRAMI TANIMI 7
2.1.1. Kavramsal Çerçeve 7
2.1.2. Ayrımcılığa İlişkin Temel Kavramlar 9
2.2. AYRIMCILIK TÜRLERİ 12
2.2.1 Etnik Kökene ve Irka Dayalı Ayrımcılık 12
2.2.2. Yaşa Dayalı Ayrımcılık 13
2.2.3. Engellilere Yönelik Ayrımcılık 14
2.2.4. Dine Dayalı Ayrımcılık 15
2.2.5. Siyasete Dayalı Ayrımcılık 16
2.2.6. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık 18
2.3. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYET AYRIMCILIĞI 24
2.3.1. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Çalışma Hayatına Yansıması 25

2.3.2. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı Nedenleri 26
2.3.2.1. İşe Girişte Karşılaşılan Güçlükler 27
2.3.2.2. Cinsiyetçi Meslek ve İş Ayrımı 27
2.3.2.3. Ücretlerde Eşitsizlik 28
2.3.2.4. Kariyer Basamaklarında Cam Tavan Engeli 29
2.4. CAM UÇURUM 35
2.4.1. Cam Uçurum Kavramı 35
2.4.2. Cam Uçurumla İlgili Kavramlar 40
2.4.3 Cam Uçurumun Önemi 42
2.4.4. Cam Uçurumun Boyutları 44
2.4.4.1. Uygunluk/ Yetenek 44
2.4.4.2. Liderlik 45
2.4.4.3. Güven 47
2.4.5. Cam Uçuruma Neden Olan Faktörler 47
2.5. LİTERATÜRDE CAM UÇURUMLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR . 49
2.5.1. Dünyada Yapılan Çalışmalar 49
2.5.2. Türkiye'de Yapılan Çalışmalar 59

III. BÖLÜM: CAM UÇURUM ALGISINDA SEKTÖREL FARKLILIKLARIN SENARYO TEKNİĞİ İLE ARAŞTIRILMASI 62
3.1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 62
3.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ 62
3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİĞİN UYGULANMASI 63
3.4. SEKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR 63
3.4.1. Ağır Sanayi Sektörüne İlişkin Bulgular 63
3.4.2. Tekstil Sektörüne İlişkin Bulgular 66
3.4.3. Eğitim Sektörüne İlişkin Bulgular 67
3.4.4. Gıda Sektörüne İlişkin Bulgular 70
3.4.5. Sağlık Sektörüne İlişkin Bulgular 72
3.5. SEKTÖRLER ARASINDA KARŞILAŞTIRMA 74

SONUÇ VE TARTIŞMA..... 76
KAYNAKÇA 81
EKLER..... 97
EK 1: Olumlu Senaryo..... 97
EK 2: Olumsuz Senaryo..... 99
EK 3: CV Örnekleri 101
EK 4: Görüşme Soruları..... 103
EK 5: Etik Kurul Formu..... 104

TABLOLAR

Tablo 2.1: Kadın ve Erkeklerin Karakteristik Özellikleri 46
Tablo 3.1: Ağır Sanayi Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu 64
Tablo 3.2: Tekstil Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu 66
Tablo 3.3: Eğitim Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu..... 68
Tablo 3.4: Gıda Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu..... 70
Tablo 3.5: Sağlık Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu 72
Tablo 3.6: Sektörlerin Karşılaştırmalı Görüşme Sonuçları Özet Tablosu 74

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Cam Uçurum (Şirket Olumsuz Performans Dönemi) 39
Şekil 2.2: Cinsiyet- Stres- Kimliksizleştirme Modeli..... 43
Şekil 2.3: Cam Uçurumun Boyutları 44

KISALTMALAR

AS **:** Ağır Sanayi Sektörü

ASE **:** Ağır Sanayi Sektörü Erkek Katılımcı

ASK **:** Ağır Sanayi Sektörü Kadın Katılımcı

ES **:** Eğitim Sektörü

ESE **:** Eğitim Sektörü Erkek Katılımcı

ESK **:** Eğitim Sektörü Kadın Katılımcı

GS **:** Gıda Sektörü

GSE **:** Gıda Sektörü Erkek Katılımcı

GSK **:** Gıda Sektörü Kadın Katılımcı

SS **:** Sağlık Sektörü

SSE **:** Eğitim Sektörü Erkek Katılımcı

SSK **:** Eğitim Sektörü Kadın Katılımcı

TS **:** Tekstil Sektörü

TSE **:** Tekstil Sektörü Erkek Katılımcı

TSK **:** Tekstil Sektörü Kadın Katılımcı

GİRİŞ

Cam tavan engelini aşan kadın yöneticiler, yükseldikleri üst düzey pozisyonlarda bilmedikleri ve görünmeyen engel olan cam uçurum ile karşılaşırlar. Cam uçurum,"Kadınların bir işte yüksek bir risk bulunduğunda üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilmesidir." Cam tavanın aksine kadınlar üst pozisyonlara geririlmekte ancak kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonlar cam uçurum olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda yapılacak olan bu araştırma ile kadınların maruz kaldığı bu olumsuz durumun (cam uçurum) sektörlere ne şekilde yansıdığı ve sektörler arasında bir farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Şirketlerde, toplumsal cinsiyet kavramının da içinde bulunduruğu cinsiyet ayrımcılığı cam tavan, cam uçurum vb. gibi farklı kavram adlarıyla gerçekleşmektedir. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaştığı engellerinden biri cam tavandır. Günümüzde iş yaşamında kadınların cam tavan engellini kırdığı fakat bunun sonuncunda cam uçuruma itildiği görülmüştür. Cam uçurum, "Sorunlu örgütsel koşullar ve performans durumunda liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok kadın liderlerin yerleştirilmesini ifade etmektedir." Cam uçurum atamaları, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kriz, başarısızlık ve istikrarsızlık gibi durumlarda riski yüksek olan üst düzey yöneticilik pozisyonuna kasıtlı olarak getirilmeleri ve günah keçisi olarak eleştirilip küçük düşürülmelerine neden olmaktadır.

Yapılan daha önceki çalışmalarda şirket performansın düştük, hata riskinin yüksek olduğu şirketlerde üst düzey yönetici olarak kadın yöneticilerin atandıkları görülmüştür. Bu çalışmanın ve cam uçurum kavramının önemi, cam tavanın aşılmasından sonra yeni bir engel olarak oluşturulan bir kavram olmasıdır. Kadınların

iş yaşımda karşılaştıkları büyük engellerden biri olan cam uçıurumla ilgili yazında çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bunun sebebi, çalışma hayatındaki kadınların karşılaştıkları bu engeli algılayamaması ve dolayısıyla buna yönelik çalışmaların yapılmamamış olmasıdır.

Araştırma cam uçurum kavramının Türkiye'de faaliyet gösteren farklı sektörler açısından farklılık gösterip göstermediği, kadınların cam uçurum olgusuna farklı sektörlerde farklı şekillerde mi maruz kaldıklarının araştırılması ve literatürde yapılacak ilk araştırma olmasından dolayı önem arz etmektedir. Araştırmada Ryan ve Haslam'ın (2005) oluşturduğu senaryo tekniği kullanılacaktır. Yapılacak bu araştırmada iki ayrı şirket performansı senaryosu oluşturulacaktır. Şirketler, özellikle belirli cinsiyetlere hitap etmeyecek şekilde seçilecek. Şirketlerden biri finansal açıdan iyi durumda olacak, istikrarlı bir yükselişi olacak ve riskli bir durum bulunmayacaktır. olan bir şirket statüsünde olacaktır. Bu iki senaryonun yanı sıra nitelik açısından birbiriyle hemen hemen aynı olan iki ayrı özgeçmiş oluşturulacaktır. Bu özgeçmişlerden birine ‘’kadın’’ bir aday ismi yazılacak ve diğerine de ‘’erkek’’ aday ismi yazılacaktır. Özgeçmişler nitelik açısından oldukça benzerdir.Aralarındaki fark adayların cinsiyeti olacaktır. Katılımcıların bir kısmına ‘’iyi şirket performansı’’ senaryosu verilecek, bir kısmına ‘’kötüye giden şirket performansı’’ senaryosu verilecek ve adayları bu şirketlerdeki üst yöneticilik pozisyonu için değerlendirilmeleri istenecektir.

I. BÖLÜM: PROBLEM VE KAPSAM

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında yer almaları için yaşadığı engellerinden biri olan cam tavan engelini kırdığı fakat cam uçuruma itildiği görülmüştür. Cam uçurum, muhtemel sorunlu örgütsel koşullar ve performans durumunda liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok kadın liderlerin yerleştirilmesini ifade etmektedir. Cam uçurum atamaları, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kriz başarısızlık ve istikrarsızlık gibi durumlarda riski yüksek olan üst düzey yöneticilik pozisyonuna kasıtlı olarak getirilmeleri ve günah keçisi olarak eleştirilip küçük düşürülmelerine neden olmaktadır. Bu çalışmanın ve cam uçurum kavramının önemi, cam tavan engelinin yıkılması sonucunda ortaya çıkan bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Kadınların iş yaşamında önündeki büyük engellerden biri olan cam uçurumun yazındaki konuyla ilgili boşluktan dolayı gündeme getirilmemesi, cam uçurum engelinin kadınlar tarafından algılanmamasına sebep olmaktadır. Yapılan bu çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren İstanbul ilindeki beş özel sektörde cam uçurum olgusunun araştırılması sonucunda sektörler açısından farklılık gösterip göstermediği, kadınların cam uçurum olgusuna farklı sektörlerde farklı şekillerde mi maruz kaldıkları araştırılarak literatürde yapılacak ilk araştırma olmasından dolayı önem arz etmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmanın amacı, cam uçurum algısının hangi sektörlerde olduğu, sektörlerdeki yöneticilerin hangi sebeplerle kadınları cam uçuruma ittiği, cam uçurum algısının sektörler arası farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Cam uçurum, "kadın yöneticilerin cam tavan engelini kırdıktan sonra üst düzey pozisyonlarda tecrübe edindikleri görünmeyen bir engeldir." (Dzanic, 2009:10). Cam uçurum, "kadınların bir işte yüksek bir risk bulunduğunda üst düzey yöneticilik

pozisyonuna getirilmesidir." (Ryan vd., 2010: 485). Cam uçurum, "kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları ifade etmektedir." (Yıldız vd., 2016: 1132).

Bu anlamda yapılacak olan bu araştırma ile kadınların maruz kaldığı bu olumsuz durumun sektörlere ne şekilde yansıdığı ve sektörler arasında bir farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmeye çalışılacaktır.

1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1.3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımında olgubilim (fenomenoloji) araştırması olarak desenlenmiştir. Araştırmada, görüşme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı görüşme formu ile elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. Olgubilim (fenomenoloji) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur. Bireysel tecrübeler fenomenoloji yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Fenomenolojik yaklaşımda katılımcıların kişisel tecrübeleri ile ilgilenilmekte, katılımcıların algıları ve olayları nasıl anlamlandırdıkları incelemektedir. Tanımlayıcı bir yaklaşım olan fenomenolojide genelleme yapmaktan ziyade olguları tanımlamak önemlidir (Göçer, 2013: 29). Fenomenolojinin amacı insan deneyimini anlamaktır. İnsanların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade

etmelerini sağlayan ve bu fenomeni nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Tekindal ve Arsu, 2020: 156).

1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Nitel araştırma desenlerinden olan ve bu araştırmanın da desenini oluşturan olgubilim (fenomenoloji) araştırmalarında başlıca veri toplama tekniği görüşmedir. Bu çalışmada, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan bir veri toplama biçimi olan ve açık uçlu sorulardan oluşan dört adet açık uçlu sorunun yer aldığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında öncelikli olarak ilgili alan yazın incelenerek araştırma problemine uygun olacak şekilde üç boyut kullanılmıştır. Bunlar; "uygunluk, liderlik ve güven" boyutlarıdır. Ryan ve Haslam tarafından 2006 yılında uygunluk ve liderlik boyutu geliştirilmiş. Bu iki boyutu Uyar 2011 yılında Türkçeye uyarlamıştır. Chambers 2011 yılında güven boyutunu geliştirmiştir. Bu boyutlara dayanarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu çalışmada kullanılmıştır. Oluşturulan soru formunun geçerliğinin sağlanması açısından konusunda uzman akademisyen görüşü alınarak, gerekli düzenlemeler sonucunda soru formuna son şekli verilmiştir. Görüşmeler 03.12.2020 - 20.06.2021 tarihleri arasında, yöneticilerin uygun oldukları zaman aralıklarında gerçekleştirilmiştir. Her katılımcıya, araştırma konusu ve gizlilik hakkında yapılan ön bilgilendirmeler sonrasında onayları alınarak araştırmaya katılmaya gönüllü olan katılımcılarla görüşülmüştür. Görüşmeler, katılımcının onay vermesi koşuluyla ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Yalnızca 8 katılımcı ses kaydın alınmasını kabul etmiştir, bu görüşmeler dışındakiler not tutularak kayıt altına alınmıştır.

1.3.3. Araştırma Çalışma Grubu

Çalışmada örneklemin belirlenmesinde, çeşitliliğin sağlanması için amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi dikkate alınmıştır. Amaçlı örneklem ile katılımcılar, araştırma konusuna uygun özellikler doğrultusunda seçilmektedir. Maksimum çeşitlilik örneklemesi, araştırılan konuya taraf olacak kişilerin çeşitliliğini maksimize ederek ortak olguları tespit etmeyi ve problemin farklı boyutlarını belirlemeyi amaçlamaktadır (Başkale, 2016).

Örneklem, İstanbul ilindeki faaliyet gösterilen özel sektörler arasından seçilmiştir. İncelenen sektörler, ağır sanayi sektörü, tekstil sektörü, eğitim sektörü, gıda sektörü ve sağlık sektörü olmak üzere beş sektördür. Örneklem kaynakları 17 orta ve alt düzey yönetici ve altı üst düzey yönetici olmak üzere toplam 23 kişiden oluşmaktadır. Bu katılımcılar, ağır sanayi sektöründe üç kadın ve üç erkek olmak üzere toplam altı katılımcıdan oluşmaktadır. İki Erkek katılımcı üst düzey yönetici pozisyonunda iki kadın ve bir erkek katılımcı orta ve alt düzey yönetici pozisyonundadır. Tekstil sektöründe iki kadın üç erkek olmak üzere toplam beş katılımcıdan veri toplanmıştır. İki Kadın katılımcı üst düzey pozisyonda üç erkek katılımcı orta ve alt düzey yönetici pozisyonundadır. Eğitim sektörü katılımcıları, üç kadın üç erkek olmak üzere toplam altı katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların hepsi orta ve alt düzey yönetici pozisyonundadır. Gıda sektörü katılımcıları, iki kadın iki erkek toplam dört katılımcıdan oluşmaktadır. Bir kadın katılımcı üst düzey yönetici pozisyonunda, bir kadın ve iki erkek katılımcı orta ve alt düzey yönetici pozisyonundadır. Sağlık sektörü, pandemi koşulları nedeniyle ulaşılması zor bir sektör olmuştur. Bu nedenle sadece bir kadın ve bir erkek olmak üzere toplam iki katılımcıdan oluşmaktadır. Erkek katılımcı üst düzey yönetici pozisyonunda, kadın katılımcı orta ve alt düzey yönetici pozisyonundadır.

II. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI

2.1. AYRIMCILIK KAVRAMI TANIMI

Ayrımcılık olgusu; insanlık tarihi boyunca hep var olmuştur. Günümüzde de bu olgu hala varlığını sürdürmektedir. Bu düşünce kişi ve kurumlara o kadar işlemiştir ki, hem ayrımı yapan konumdakiler hem de ayrımcılığa uğrayan kişiler tarafından normal karşılanmaktadır. Ne kadar normal kabul edilse de ayrımcılık çalışma hayatında insanların yaşadığı en önemli sorunlardan biridir. Bu sorunu tanımak ve onunla başa çıkmak insanların en önemli görevlerinden biri olmalıdır. Ayrımcılık konusu, bu çalışmanın ana değişkenini oluşturduğundan detaylı şekilde incelenmiştir.

2.1.1. Kavramsal Çerçeve

Ayrımcılık kavramı, en basit tanımıyla bir kişiye benzer durum ve koşullardaki diğer kişilerden farklı ve eşit olmayan davranışta bulunulmasını ifade eden kavramdır (Bahar, 2007: 17). Ayrımcılık kavramı tanımda olduğu gibi çoğu zaman eşitsizlik kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu iki kavram arasında birbirinden etkilenme olabilir. Ancak ayrımcılık eşitsizlikten farklı bir kavramdır. Bazı durumlarda eşit davranmakta, ayrımcılığa sebep olabilir. Meşru bir dayanak olmadan uygulanan eşitlik dışı davranışlar ayrımcılığa yol açmaktadır. İşverenin, aynı performans ve niteliğe sahip iki ayrı çalışanınından birine daha yakın ve tanıdığı olduğu için yasal dayanak olmadan daha fazla maaş vermesi buna örnektir. Ayrımcılık yapıldığının işareti davranışın eşitlikçi olup olmaması değil davranıştaki eşitliğin ve eşitsizliğin meşru olup olmadığıdır (Demirel, 2011: 5).

Sözlük anlamı olarak ayrımcılık, bir kişiyi herhangi bir niteliğinden dolayı mağdur etmek demektir. Ayrımcılık kavramı genel bir anlatımla, bir kimsenin sahip olduğu bireysel özelliğinden dolayı, ona diğer bir başka kimseye göre faklı davranılması ve bu farklı davranış nedeniyle o kişinin mağdur olması anlamına gelmektedir (Yüksel, 2000: 38). Daha geniş bir anlatımla, bir grubun ya da kişinin

niteliklerinden dolayı, içinde yer aldığı toplum, örgüt ve gruplarda olan diğer kişilerin sahip olduğu haklardan yararlanmaması ve özgür olamamasını açıklayan kavramdır. (Demir, 2011: 761). Kişi ya da kişilerin; cinsiyet, cinsel tercih, milliyet, dini inanç, etnik köken, ırk vb. özelliklerinden dolayı kanunlary yoluyla veya gündelik hayatta düzenli bir biçimde haksız muamelelere uğratılmasıdır. Ayrımcılık ırk, etnik köken, renk, cinsiyet, cinsel tercih, yaş, dil, din, inanç, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, engellilik, doğum, siyasal ya da diğer görüşlere dayalı olarak veya benzeri bir sebepten dolayı yapılan, hak ve özgürlüklerin tanınmasını ve kullanılmasını engelleyen veya sınırlandıran eylemleri ifade eder (Gül ve Karan, 2011: 79).

1983 yılında Türk Dil Kurumu'nun yayınladığı Türkçe Sözlükte ayrımcılık "ayrım yapma", "eşit davranışta bulunmamak, fark gözetmek" şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca ayrımcılıkla ilgili "ırkı, dinî, siyasî inancı, cinsiyeti, sosyal konumu ve benzeri etkenlerden dolayı sosyal bir grubu, öteki topluluklardan ayırarak onu aşağılama, ona düşmanca davranma tutumu, eğilimi ya da "bir toplulukta ırkı, cinsiyeti, toplumsal konumu ya da dinî nedeniyle ötekilerden ayrılan bir gruba davranma olgusu gibi tanımlar bulunmaktadır. (Moon, 2009: 4).

Ayrımcılığın Latince'deki tanımında "discrimina" bölmek, ayırmak, kelimelerinden meydana gelen ayrımcılık, yaş, yetenek, sınıf, etnik köken, cinsiyet, ırk, özürlülük, din veya mezhep farklılıklarına dayalı haksız eylemlerin hepsi için ifade edilen bir terimdir (Seyyar, 2007: 102). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yapılan tanıma göre ise; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal köken bakımından yapılan iş veya meslek edinmede, edinilen iş veya meslekte uygulanacak eşitsizliğe neden olacak ya da eşitliği bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı veya üstün tutma olarak tanımlanır (Demirel, 2011: 4). Ayrımcılıkla ilgili yapılan tamınlardan da anlaşılacağı üzere toplumda veya iş hayatında kişiye veya kişilere yapılan her türlü eşitsizliğe sebep olacak davranış ayrımcılık sayılmaktadır. Bu kavram daha ayrıtılı bir şekilde ilişkili kavramlarla ele alınacaktır

2.1.2. Ayrımcılığa İlişkin Temel Kavramlar

Negatif Ayrımcılık- Pozitif Ayrımcılık: Toplum içinde bireyler arasındaki nitelik farklılıkları ve normalin dışında bir eksiklik veya benzer durumdan farklı olmak, azınlık olmak, kadın olmak, doğuştan gelen biyolojik ve genetik farklılıklara sahip olmak her zaman bu bireylerin aleyhine kullanılmıştır. Özellikle cinsiyet söz konusu olduğunda, kadın ve erkeğe hukuki, toplumsal, sosyal ve ekonomik nedenlerin yüklediği birtakım sorumluluklar paylaştırılır. Evinin kadını, çocukların bakımı, temizlik ve ev bakımı, zayıf, narin, hassas vs. olmak gibi sorumlulukların ve biçilen değerlerin getirdiği dezavantajlar, kişiye gerek özel hayatında gerekse iş hayatında eşit davranılmamasına, diğerlerinin sahip olduğu haklara (gerçekte geçerli olmayan sebeplerden dolayı) sahip olunmamasına sebep olur. İş hayatında işverenin eşit davranma zorunluluğu işverene biri olumsuz, diğeri olumlu iki yükümlülük getirmektedir. Olumsuz yükümlülük, haklı neden olmadıkça ayrım yapmama, eşit davranma yükümlülüğüdür. Bu şekilde yapılan ayrımcılık negatif ayrımcılık olarak nitelendirilmektedir. (Mollamahmutoğlu, 2008: 422). En belirgin örneklerinden birisi iş yaşamında görülmektedir. İşletmeler iş gören temini ve seçiminde iş nitelikleriyle bağdaşmamasına rağmen bazı kısıtlamalar getirmektedir. İş başvurusu yapacak adaylarda aranılan ve istenilen özelliklerin, belirgin bir şekilde o iş pozisyonunda gerekli olmadığı halde yer alması buna örnektir. (Demir, 2011: 762). Pozitif ayrımcılık ise, haklı nedenlerin varlığı ve eşit davranabilmek için ayrım yapma yükümlülüğü anlamına gelmektedir. Bu ayrımcılık, din, dil, renk, ırk, sağlık durumu, sosyal statü, cinsiyet gibi birçok nedenden dolayı dezavantajlı durumda olanların lehine yapılan bir ayrımcılıktır. Pozitif ayrımcılık, fazladan bir hak değil, sadece gerçekten herkesle eşit olabilmenin sağlanabilmesi için tanınan bir haktır (Moon, 2009:6).

Pozitif ayrımcılık, fırsat eşitliği sağlayamak amacıyla belli alanlarda az yer alan gruplar için olumlu ayrıcalıkların yapılmasını sağlayan politikalardır. Bir açıdan bakıldığında pozitif ayrımcılık eşitliğin özel bir görünümü olarak da kabul edilebilir (Akbaş ve Şen, 2013: 168). Geçmişte ortaya çıkan ayrımcılığın etkilerini azaltıp eşitsizlikleri ortadan kaldırarak fırsat eşitliği sağlamak pozitif ayrımcılığın amaçlarındandır. Bu amaçlar olumlu ayrımcılık uygulamalarının sınırını da

oluşturmaktadır (Yıldız, 2008: 83). Pozitif ayrımclılığa örnek vermek gerekirse; cinsiyet nedeniyle yapılan pozitif ayrımcılık iş hayatında sıkça karşılaşılan bir ayrımcılık uygulamasıdır. Kadın çalışanların çok fazla seyahate gönderilmemesi, çok riskli görevlerin kadın çalışanlara verilmemesi, aile düzenini olumsuz etkileyebilecek görevlere kadın yöneticilerin atanmaması gibi durumlar pozitif ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır (Atlan, 1997: 163).

Pozitif ayrımcılık uygulamalarının amacı uygulamaların sınırını oluştururken, bu uygulamaların amacına ulaşmasında ve hayata geçirilmesinde bazı yöntemler kullanılır. Bu yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Toksöz, 2005: 12):

- İş ararken ya da istihdamda, kadın-erkek arasında ideal rol paylaşımı hakkındaki kemikleşmiş düşüncelere dayanan tavır, uygulama ve yapılaşmalardan doğan ayrımcı etkilerin, karşı eylem yöntemi ile etkisiz hale getirilmesi,
- Kadınların geleneksel olarak yaptıkları işlere yeniden değer biçilmesi,
- Geleneksel olmayan işlere ve üst sorumluluk gerektiren düzeylere kadınlarının katılmasının teşvik edilmesi,
- İşe alınma sırasında kota uygulamalarının kullanılması.

Pozitif ayrımcılığın doğru şekilde uygulanması, ortaya çıkabilecek ayrımcılığın önüne geçilmesi için önemlidir. Bu uygulamalar kadın ve erkek eşitliğinin sağlanabilmesi için gerekmektedir.

Doğrudan Ayrımcılık: Doğrudan ayrımcılık, hukuki eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Dil, din, cinsiyet, ırk ya da engellilik gibi yasaklanmış temellerde, bir kişi ya da gruba yönelik zarar verici tutumda bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Salman, 2009: 10). Bir başka deyişle, bir kişinin diğer bir kişiye, benzer konumda olan başka birisine göre farklı muamele etmesidir. Belli bir grubun, belli bir davranışı gerçekleştirmesinin yasal olmaması doğrudan ayrımcılıktır. Bir davranışta ayrımcı bir düşüncenin var olduğu bazen açık olarak görülebilmektedir. Ayrımcı davranışın belirlenip ortaya konulabilmesi kolaydır. Ayrımcılık alanı, kriterleri ve göstergeleri

somut olarak algılanıp, objektif biçimde değerlendirilebilir (Atlan, 1997: 163). Örneğin, işe alımlarda yapılacak işin sadece erkek tarafından ya da belirli bir yaş grubundakiler tarafından yapılabileceğine dair bir koşul getirmesi durumunda doğrudan ayrımcılık görülmektedir (Hermans, 2001 :35).

Dolaylı Ayrımcılık: Dolaylı ayrımcılık, herkese tarafsız şekilde uygulanan bir hükmün belli bir gruba ait kişi veya kişileri diğerleriyle karşılaştırıldığında, olumsuz olarak etkilemesi sonucu ortaya çıkan olumsuz durumun haklı gerekçeyle açıklanmama durumunu ifade eden bir kavramdır (Yıldız, 2008: 75). Bu tür ayrımcılıkta, herkes için aynı şekilde geçerli ve görünüşte tarafsız olan, ancak bazı kişi ve gruplar üzerinde diğerlerinden farklı olarak veya diğer gruplardan daha fazla olumsuz etkiler yaratan yasal düzenleme, uygulama ve tedbirlerdir (Gül ve Karan, 2011: 15). İşe alma sırasında çalışma yılı sınırı getirilmesi, dolaylı ayrımcılığın en sık görüldüğü durumlardan biridir. Bu durumdan kadınlar, erkeklerden daha fazla etkilenmektedir. Çünkü kadınlar, belli yaşlarda evlilik, çocuk yetiştirme gibi nedenler dolayısıyla çalışma hayatlarına ara verebilmekte ve buna bağlı olarak işte yükselme olanakları geri planda kalmaktadır. Bu durumda, aynı yaştaki erkekler daha kıdemli olması dolayısıyla iş alımında tercih edilmektedir (Moon, 2009: 8). Toplumun, kadınlara atfettiği roller ya da değişmeyen önyargıları nedeniyle kadınların kariyer gelişimi konusunda yaşadıkları engeller, ayrımcılığı daha da derinleştirmektedir. Yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi pozitif ayrımcılığın kadınlara yönelik olumlu yaptırımları olsada negatif ayrımcılık, dolaylı ve doğrudan ayrımcılıkta kadınlar erkekler karşısında olumsuz etkilenmektir. Özellikle yönetim kademelerinde mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Önemli üst düzey pozisyonların yer alamayarak erkekler karşısındaki bu mücadelede savunmasız durumda bulunmaktadırlar.

2.2. AYRIMCILIK TÜRLERİ

2.2.1 Etnik Kökene ve Irka Dayalı Ayrımcılık

Aralarında biyolojik olarak bir fark bulunmamasına rağmen, insanlar, etnik kökene dayalı olarak kendileriyle diğer insanlar arasında farklılık görmekte, etnik grup fikri ise biz ve onlar, grubun içindekiler ve dışındakiler ayrımını içermektedir (Yılmaz, 1994: 20). Eşit olmayan davranışlara maruz kalan kişiler arasından özelliklikle etnik kökenlerinden dolayı, iş bulmada güçlük çekerler, kendilerini kanıtlama zorluğu yaşarlar, kökenlerinden dolayı grubun diğer üyeleri tarafından olumsuz tepkilere maruz kalırlar, yöneticilikte üst düzeye gelmelerinde yasal engellerin olması gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Kutanis ve Ulu, 2016: 365).

Toplumda azınlık olarak görülen bu gruplar daha çok düşük ücretli olan, iş güvencesi ve güvenliği olmayan, nüfustaki çoğunluğun rağbet etmediği işlerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar. İşe girişte, ücretlerde, çalışma saatlerinde, terfilerde, sosyal yardımlarda bu tür ayrımcılığa rastlanmaktadır. Tarım, inşaat, temizlik ve mevsimlik işler bu grupların en çok görüldüğü iş alanlarıdır. İşverenin benzer niteliklere sahip olmalarına rağmen beyazları kasiyer, azınlıkları ise temizlikçi olarak işe alması buna örnektir. Azınlık gruplar, bir işe başvuru hakkına sahip olsa bile işverenin önyargılarını aşamamaktadır (Simon, 2005: 10).

Hollanda'da yapılan bir araştırmada, Türklerin kendilerine etnik ayrımcılık yapıldığını düşündükleri ortaya konmuştur. Yüksek düzeyde etnik kimlik oluşturmuş Türk toplumu, Hollanda'da yaşayan diğer etnik gruplara göre daha fazla ayrımcılığa maruz kaldığını düşünmektedir. Etnik ve kültürel bağların yüksek olduğu gruplarda ayrımcılığa uğrama düzeyinde artış olabilmektedir (Okudur, 2014: 37). ABD'de de yapılan bir araştırmada siyahilerin işe alımında ve terfi aşamalarında ırk ayrımcılığı ve aşağılayıcı bir yaklaşıma maruz kaldıklarından bahsedilmektedir. Dolayısıyla beyazlar kendilerinden farklı olduklarını düşündükleri siyahları bir nevi biz ve onlar olarak ayrıştırmaktadır. Etnik olarak grup ayrımcılığının bireysel ayrımcılığa göre daha

belirgin olduğu yapılan bu araştırmada görülmüştür. Belirli bir toplumsal grubun kalıpları içerisinde hareket eden kişilere karşı ayrımcılık daha yüksek görülmektedir. Buna karşın bu kalıpların dışına çıkarak yaşayan bireylerin kişisel ayrımcılığa uğrama oranları çok daha düşük bulunmuştur (Ruggiero, 1999: 532).

Etnik kökenlerinden ötürü ayrımcılığa uğrayan işgörenlerin verilerini Türkiye'de henüz bulunmamaktadır. Ancak Durmaz, 2015 yılında yapmış olduğu "Eğlence Sektöründe Çalışma Koşulları ve Ayrımcılık" çalışmasında Çingene kadınların sahip olduğu etnik kimliklerinden ötürü ayrımcılığa uğrağı tespiti yapılmıştır.

2.2.2. Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Yaşa dayalı ayrımcılık; ileri yaşları nedeniyle yaşlı insanlara yapılan her türlü ayırım, dışlama ve kısıtlamanın yanı sıra onlara karşı önyargılı davranma ve negatif tutum sergileme olarak ifade edilebilir (Kutanis ve Ulu, 2016: 365).

Toplumun sosyokültürel yapısı, tutum ve davranışlarındaki değişiklikler, bireylerin ve toplumun yaşlılığı algılayışı, yaşlıya sunulan hizmetlere yansımakta ve çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan biri de özellikle ileri yaşlarda ortaya çıkan yaşlı ayrımcılığıdır. Yaşlı ayrımcılığı, bir kişiye genellikle sadece yaşı nedeniyle gösterilen farklı tavır, ön yargı, hareket, eylem ve kurumsal düzenlemeler olarak tanımlanmıştır (Akdemir vd., 2007: 10). İşgörenlerin yaşları ilerledikçe terfi imkânlarının ve ücretlerindeki artışların azalması ve emekli olmaya zorlanmaları gibi farklı uygulamalarla karşılaşabilmektedirler (Çayır ve Ayan, 2018: 171). Bu ayrımcılık türü, daha yaşlı olan işgörenlerin gençlere göre yaratıcılıklarının ve verimliliklerinin daha düşük olduğu ve hastalıklara ve iş kazalarına karşı daha dayanıksız oldukları algısından kaynaklanabilmektedir (Akdemir vd., 2007:10).

İş yaşamında yaş ayrımcılığı, kişinin işe alınmasında, çalıştığı dönemde ya da işten çıkışında ortaya çıkabilmektedir. Farklı yaşlara karşı yapılan ayrımcılığın en çok

görülüğü yer işe alımdır. Yaş ayrımcılığı günümüzde 40 yaşında olunmasıyla ortaya çıktığı görülmüştür. İş yaşamında, "35 yaşın üzerinde olanların başvurmasına gerek yok" ifadelerinin yer alması yaş ayrımcılığın olduğunun kanıtıdır. Genelde negatif bir kavram olarak ifade edilen yaş ayrımcılığı "35 yaş ve altında başvuran kişiler tercih edilecektir" şeklinde pozitif ifadelerle de karşımıza çıkmaktadır (Okudur, 2014: 41).

Gençlerin çalışma hayatında uzun süre yer almadıkları, yeterince tecrübe sahibi olamadıkları düşüncesiyle kabul edilmedikleri işlere yaşlılar da çalışma hayatında uzun süre geçirmiş ve yeniliklere kapalı oldukları düşüncesiyle kabul edilmemektedirler (Moon, 2009: 26). İş yerinde yaşlılarla ilgili en önemli önyargı, daha az üretici ve yararlı olduklarıdır. Birçok işveren yaşlı çalışanları, daha deneyimli, sadık ve güvenilir bulmakta, ancak aynı zamanda fiziksel ve zihinsel yönden daha yetersiz, değişikliğe daha dirençli ve daha zor eğitilebilir olduklarını düşünmektedir. Yaşlanma, kişinin performansını ve kabiliyetini azaltmasa bile, onun, işin değişen niteliklerine uyum sağlayabilmesini göreceli olarak geciktirebilmektedir. İş performansı ve yaş arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma, yaşlı ve genç çalışanların iş performansları arasında, yaşa dayalı, dikkate değer bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymaktadır (Gündoğan, 2001: 95-108).

2.2.3. Engellilere Yönelik Ayrımcılık

Engellilik, kişinin temel yaşamsal aktivitelerini kısıtlayan fiziksel yada zihinsel eksikliktir. Doğuştan veya sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerin çeşitli derecelerde kaybedilmesinden dolayı toplumsal yaşama uyum sağlama ve günlük gereksinimlerin karşılamasında güçlük çekme, bu sebeplerle korunma, bakım, iyileştirme danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyaç duyma olarak da tanımlanmaktadır (Çolak ve Hergüner, 2016: 2438).

Ayrımcılıkla karşı karşıya gelen en önemli gruplardan bir tanesi de engellilerdir. Engelli bireylerin özgürlüğüne ve itibarına karşı yapılan her türlü ayrımcılık onları olumsuz etkileyebilir. Engelliler, iş bulma sürecinde, aldıkları

ücretlerin miktarında ve sunulan hizmetlerden dolayı da ayrımcılığa uğramaktadırlar. (Kutanis ve Ulu, 2016: 367).

Engellilerin toplumla bütünleşmesinin önündeki en önemli engel istihdam ve eğitim sorunu olarak görülmektedir. Engellilerin, gerek bireysel gerekse toplumsal refahın sağlanmasındaki öneminin tartışmasız şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Engellilere çalışmayı özendirmenin hem bireysel hem de toplumsal açıdan pek çok yararı olduğu bilinmektedir. Örgütlerde yeni iş başvurusu yapan ya da halen çalışmakta olan engelli işgörenlere yönelik yapılan ayrımcılık, engelli ve engelli olmayan tüm işgörenleri etkileyebilmektedir (Aytemiz ve Bolat, 2005: 23- 43). Engelli de olsa, her insanın yapabileceği bir iş vardır. Engelliler de fiziksel ve ruhsal işlevlerinde bir bozulma ya da eksiklik olsa bile, onların bu niteliklerini dikkate alan uygun bir eğitim ve iyileştirmeden geçirildiklerinde çalışarak üretime katılabilirler. Günümüzde engellilerin, sahip oldukları engelden kaynaklanan özellikleri ve nitelikleri de dikkate alınarak, hangi işlerde çalışabilecekleri konusunda ciddi bir araştırma ve çalışma da bulunmamaktadır. Engelliler çok sayıda işte, kendi kendilerine yaptıkları girişimlerle çalışma deneyimleri elde etmektedir (Karataş, 2001: 141-142).

Engellileri, iş yaşamında üretken duruma getirmek engellilere yönelik ayrımcılığın önlenmesini sağlar. İş yaşamında yasal düzenlemelerin yapılması, eğitim verilmesi, engellinin çalışmaya olan tutumu ve ailesinin bu konudaki yaklaşımı önemlidir. (Kutanis ve Ulu, 2016: 367).

2.2.4. Dine Dayalı Ayrımcılık

Dine dayalı ayrımcılık; "İş ortamında veya işe başvurma sürecinde bireylerin dinsel inançlarından dolayı adil olmayan muameleye maruz kalmaları, dinsel inançlarından dolayı taciz edilmesi ve dinsel ibadetlerinin engellenmesi, kısıtlanması ve dışlanmasını ifade eder." (Ghumman vd., 2013: 440).

Dinin meşruiyet kaynağı olduğu toplumlarda, inanç özgürlüğünün en önemli öğesi olan farklılıkları tanıma çoğu zaman kabul görmemiştir. Din kavramı, dünyadaki bütün dinleri ele alan geniş bir kavramdır. Bu kavram, ateizm, farmasonluk ve aynı din içindeki çeşitli inançları da kapsamaktadır. AB üyesi ülkelerin çoğunda işyerinde dine dayalı ayrımcılık ulusal hukukları tarafından topluluk mevzuatı gereğince yasaklanmıştır. Fakat işe alımda ayrımcılık yapılmaya devam edilmektedir. İş yaşamında yapılan ayrımcılık türlerinden birisi de dini ayrımcılıktır. İngiltere'de yapılan bir araştırmada, dinin veya aynı dinin içerisindeki farklı mezheplerin işe yerleşmede bir ayrımcılık unsuru olduğu ortaya konmaktadır. Araştırmada avrupa istihdam politikasında belirli işlerde yabancılara karşı yapılan ayrımcılık yasaklanmış olmasına rağmen, neredeyse bütün Avrupa devletlerinde kalıcı Müslüman göçmenlerin devlet okullarından iş yaşamına kadar pek çok alanlarda görev alamadığını ve iş hayatındaki ayrımcılığın bir sonucu olarak yabancıların gelirlerinin yerli Avrupalıların ortalamasından düşük olduğunu ve Müslüman yabancıların daha az rağbet gören ve daha az nitelik gerektiren işlerde çalıştırıldıklarını belirtmektedir (Okudur, 2014: 45).

İş yaşamında dinsel ayrımcılığa uğrayan kişilerin sayısını öngörmek güçtür. Çünkü Türkiye'de bununla ilgili veriler henüz tutulmamaktadır. İşe alımlarda alevilere karşı ayrımcılık olduğu iddia edilmektedir (Kayabaş ve Kütküt, 2011: 38). Ancak iddia olduğu için bu ayrımcılığın Türkiye'de verilerin bulunmadığını vurgulamak gerekir. Toplumsal kuralların eşitliği esas alınarak oluşturulması buna uygun yaptırımların olması ile dinsel ayrımcılığın önüne geçilebilir.

2.2.5. Siyasete Dayalı Ayrımcılık

İnsanın var olduğu yerde siyaset ve siyasi düşüncelerden bahsedilebilir. Siyaset, işletmelerde ayrımcılık ile ilgili yapılan tanım ve açıklamalarda belirtilen biz ve onlar ayrımının gerçekleştiği en önemli ve en üst toplumsal kurumdur (Türker, 1997: 75). Siyasi ayrımcılık çerçevesinde, Kuzey İrlanda Eşitlik Komisyonu (2004) tarafından, siyasi ayrımcılık, "Kişilere, sahip oldukları cumhuriyetçi, muhafazakâr,

sosyalist veya milliyetçi gibi bir kimlik ya da üye oldukları herhangi bir sendika veya partiden dolayı, farklı ve daha olumsuz bir şekilde davranılması olarak tanımlanmıştır." Ayrıca siyasi görüş ve davranış temelli ayrımcılığın iş yaşamında var olduğunu ifade etmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü'de (2006) iş yaşamında siyasi ayrımcılığı, "Kişilerin, siyasi parti üyeliği ve siyasi, sosyo-politik veya ahlaki tutumları da dâhil olmak üzere, siyasi düşüncelerini göz önüne alarak yapılan ayrımcılık olarak tanımlamıştır."

The Management Centre (2008) tarafından yapılan siyasi ayrımcılıkla ilgili çalışmasında, işverenlerin önyargılarından dolayı, çalışanların işyerlerinde siyasi görüşlerinden ötürü ayrımcılığa maruz kaldığı ve görüşünden dolayı cezalandırılan, terfi almayan ve hatta işten çıkartılan kişi sayısının yüksek olduğu ifade edilmiştir. Adayların iş görüşmelerinde ve iş yerindeki performans değerleme süreçlerinde siyasi düşüncesi, sempati duyduğu siyasi parti gibi unsurlara dayalı olarak siyasi ayrımcılığa uğramasının da yasadışı olduğu belirtilmiştir (Okudur, 2014: 50).

Türkiye Anayasası'nda ifadesini bulan eşitlik ilkesine göre ise, "çalışanların sadece kapasite, yetenek ve kişilikleri ile ilgilenilmeli, siyasal düşünceleri ilgi dışında tutulmalıdır" (Argon ve Eren, 2004: 285). Bu ayrımcılık türüne ilişkin, işe alınma esnasında sendikal bir ayrımcılık yapılamayacağını anayasa belirtir. Buna bağlı olarak, işçilerin işe alınmaları, belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri veya belli bir sendikadaki üyeliği muhafaza veya üyelikten istifa etmeleri şartına bağlı tutulamaz. İşveren bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve primlerinde, disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya işe son vermesinde herhangi bir ayrım yapılamayacağı hükme bağlanmıştır (2821 Sayılı Sendikalar Kanunu). Siyasete dayalı ayrımcılık ulusal ve uluslararası her alanda görülmektedir. Bu ayrımcılık olumsuz olarak iş yaşımını etkilemektedir. Ayrımcılığın önüne geçmek için gerekli yasalar ve hükümler uygulanmakta ve bu durumun önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

2.2.6. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Bir başka ayrımcılık türü olarak karışımıza cinsiyet ayrımcılığı çıkmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, "Bir kişinin bir diğer cinse, cinsiyetine bağlı olarak, davranması gereken genel alışkanlıktan daha farklı şekilde davranması" olarak tanımlanabilir (Acar vd., 2004: 4). Diğer bir ifade ile, bireyin cinsiyeti nedeniyle veya cinsiyetiyle alakalı bir nedenden ötürü farklı muameleye tabi tutularak mağdur edilmesidir. (Onaran ve Yüksel, 2000: 209). Ayrımcılıktan söz edebilmek için uygulamanın birden fazla kişiyi ilgilendirmesine gerek yoktur. Bir kişinin dahi uygulamadan olumsuz etkilenmesi yeterlidir.

Cinsiyet ayrımcılığı denildiğinde akla ilk olarak kadına yönelik ayrımcılık gelir. Erkek egemen toplumların kadınlara karşı olumsuz tutumları ve davranışları yaşama ayrımcılık olarak yansımaktadır. Kadının sosyal, kültürel, politik ve ekonomik alanlarda erkeğe göre düşük statülerde tutulması cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak görülmektedir (Sakallı, 2002: 48). Kişilerin ekonomik, kültürel, siyasal ve diğer alanlardaki haklarından yararlanmalarına engel olan her türlü ayrım, kısıtlama ve dışlama cinsiyet ayrımcılığını ifade etmektedir (Kutanis ve Ulu, 2016: 362).

Cinsiyet ayrımcılığı, açık ayrımcılık ve örtülü ayrımcılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Kadın ve erkek çalışanların aynı niteliklere sahip olmasına rağmen iki cinsiyet grubundan birine ayrıcalıklı davranılmasına açık ayrımcılık denilmektedir. İşe alımlarda verilen ilanlarda sadece cinsiyeti erkek olan adayın başvurmasının istenmesi, erkeklerin ücretinin kadınlardan daha fazla olması, kadınların hamile olmasından dolayı ve çocuk izni olduğu için işten çıkarılması gibi uygulamalar açık ayrımcılığa örnektir (Kutanis ve Ulu, 2016: 362). İşgörenlerin benzer özelliklere sahip olmasına karşın, farklı cinsten birine, ayrıcalıklı davranılması anlamına gelen açık cinsiyet ayrımcılığı örgütsel sorunların kolaylıkla ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir. Diğer yandan, ayrımcılığı düşündürecek herhangi bir şüpheli ya da üzerinde düşünülecek durum bulunmamasına rağmen özellikle belirli bir cinsiyet grubunun olumsuz olarak etkilenmesi kadın-erkek eşitsizliğinin sergilendiği durumları yani örtülü cinsiyet ayrımcılığı göstermektedir (Alparslan vd., 2015: 68). Kadınların

askerlikle herhangi bir bağının olmaması durumu bu ayrımcılığın örtülü ayrımcılık olduğunu göstermektedir. İşe alımda aranılan niteliklerin belli bir cinsiyet grubu tarafından yerine getirilmesinin zor olması yine örtülü ayrımcılığının bir göstergesidir. Örneğin, işe alımda en az 1.80 cm boya sahip olması şartının yer alması, cinsiyet belirtilmemiş bir durum olarak görünsede kadınlar tarafından yerine getirilmesi erkeklere göre daha zordur (Yıldız, 2008: 79). Örtülü ayrımcılık olarak değerlendirilen uygulamalardan bazılarına şu örnekler verilebilir (Alparslan vd., 2015: 68).

- Yeni personel alımlarında küçük çocuğu olan annelerin tercih edilmemesi,
- İşletmenin işten çıkarılacaklar listesinin ilk sıralarında daha çok yarı zamanlı olarak çalışan kadınların yer alması,
- Çalışanlara verilen teşvik primlerinde tam-zamanlı çalışanların tercih edilmesi ve daha çok yarı- zamanolarak çalışan kadınların bundan yararlanamaması,
- Çok fazla seyahat gerektiren işlerde, bekâr kadınların tercih edilmesi gibi

İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı çalışanların algılamalarına göre birbirinden farklı ya da benzer davranışlarda bulunmalarına neden olabilmektedir. Çalışma yaşamının kalitesi açısından erkekler ve kadın çalışanların, kendi cinsiyetlerine dayalı ayrımcılığı algılamaları çok önemlidir.

Biyolojik Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı: Kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarına işaret eden biyolojik cinsiyet, bu biyolojik farklılıklar dışında kadın ve erkek olmanın toplumsal anlamlarını içermektedir. Ancak toplumsal cinsiyet kavramı kadın veya erkek olmaya toplumun ve kültürün yüklediği anlamları ve beklentileri ifade etmektedir. İngilizcede toplumsal anlamını da karşılayan ve içeren ‘’gender’’ sözcüğü kullanılırken türkçede bu anlamı veren ayrı bir sözcük olmadığından toplumsal cinsiyet ifadesi kullanılmaktadır (Dökmen, 2010: 11). Toplumsal cinsiyet bir bakıma toplumun kadın bizi tanımlama şeklini ifade etmektedir. Yaşanılan zaman, coğrafya ve kültüre göre değişen, farklı cinsiyetlere sahip insanlardan beklenen sosyal rol, davranış ve fiziksel görünüşün bütününü ifade etmektedir. Bu yönüyle kavram biyolojik olarak kadın ve erkek olma ile kadın ve erkek

olmanın psikolojik ve sosyokültürel uzantıları arasındaki bir ayrımı ifade etmektedir. Toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen roller cinsiyetlere karşı ayrımcı davranışlarda bulunulmasına neden olabilmektedir (Harlak, 2000: 109).

Biyolojik ve toplumsal cinsiyet değişen toplumsal koşullar sonucundan farklı anlamlar ifade etmektedir. Biyolojik cinsiyet kadın ve erkeğin biyolojik olarak farklı olduğunu ifade ederken toplumsal cinsiyet ise toplumun kadın ve erkeğe yüklediği anlamları ifade etmektedir (Dökmen, 2010: 11). Toplumsal cinsiyet aynı zamanda cinsler arası iş bölümünü vurgulamakta, ikili ilişkilere yön vermekte, sadece kadının değil erkeğin statüsünü de belirlemektedir (Savcı, 1999: 130). Söz konusu ayrımda erkeklerin daha güçlü ve daha baskın olduğu ev işlerinden anlamadığı kabul edilmektedir. Toplumsal cinsiyet yalnız farklılıkları vurgulamamakta, güç ve statüyü de ifade etmektedir (Macionis ve Plummer, 2002: 89).

Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Kaynakları: Cinsiyete dayalı ayrımcılık, daha çok kadınların karşı karşıya kaldığı ayrımcı davranışlardır. Bu ayrımcı davranışların belli başlı kaynakları bulunmaktadır. Sosyal ve sosyal kaynaklardan beslenerek oraya çıkan psikolojik davranışlara bağlı olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık ortaya çıkabilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığını sosyal kökenli kaynaklarla birlikte belli başlı kaynaklar oluşturmaktadır. Toplumun ataerkil olması, toplumsal kurumlar ve cinsiyete dayalı iş bölümü ve bu ayrımcılığın kaynaklarını oluşturmaktadır.

Yaşadığımız toplumda karşılaştığımız cinsiyete dayalı ayrımcı davranışlar, toplumun temelinde olan inanç, yapılan ritüeller ve çeşitli uygulamalardan ortaya çıkmaktadır ya da yeniden şekillenmektedir. Toplumsal kurumlar bu süreçte döngüsel bir uygulama ortaya çıkarır. Parçası olunan bir ailenin inandığı dine göre uygulanması gereken davranışların, toplumda önemli bir yere sahip olan eğitim sisteminin, farkında olmadan günlük yaşantımızda bilinç altını etkileyen gazete haberleri, reklam panoları, televizyon programları gibi kitleye hakim iletişim araçlarının önemli bir payı olduğu görülmektedir (Savcı, 1999: 130).

Toplumdaki ataerkil yapılanma, erkekler tarafından toplumun örgütlendirilmesini ifade etmektedir.Erkeklerin oluşturdukları bu süreçten kadınların nasıl ve ne şekilde etkilendiği, orataya çıkan ayrımcı davranışların nasıl meşrulaştığı önem taşımaktadır. Ataerkil yapınlanma, yetki ve egemenliğe erkeğin sahip olması anlamına gelmektedir. Tarihin ilk zamanlarındaki anaerkil yapı aile içideki yapının, miras durumları gibi durumların zamanla değişerek ataerkil yapının oluşmasıyla erkeklerin kadınların üzerinde hakimiyet kurması durumları da ortaya çıkmaya başlamıştır (Aslanbumin, 2011: 11). Ekonomik yapının da değişmesiyle birlikte iş bölümlerinde cinsiyetçilik ortaya çıkmaya başlamıştır. Erkeklerin kamu alanlarıyla ilişkilendirilmesi kadınların ise ev içinde olması gerektiği süreci toplumdadaki yapının değişmeyle açıklanabilmektedir. Üretim alanlarında da erkeklerin hakimiyet sağlaması, üretim kontrolünün elinde tutması erkekler tarafından oluştıurulan mekanizmalardır. Toplumun önemli olan alanlarıda üst düzey görevlere gelen erkekler kadınlara karşında ayrımcı yapılanmanın oluşmasına neden olmuşlardır (Dermen, 2001: 2).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık kaynağı olan cinsiyete dayalı iş bölümünün nedeni çoğu kez toplumsal cinsiyet ve biyolojik farklılıklar olarak ifade edilsede, temelini ataerkil yapının oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bu yapı sadece kadın ve erkekleri sınıflandırmakla kalmayıp onlar için iş tasarımı oluşturmaktadır. Kadın ve erkeklerin iş bölümlerinin sınıflandırılması ,toplumun en küçük yapı taşı olan ailede cinsiyetçi iş bölümünde olmasıyle birlikte kadınların bu sınıflardırmayla belli işleri yerine getirmesi sağlanmıştır (Aslanbumin, 2011: 13).

Kadın ve erkeklerin çalışma yaşamında eşit haklara sahip olmaları ancak ayrımcım uygulamların ortadan kaldırılmasıyla mümkün olacaktır. Toplumun yapı taşlarını oluşturan kurumlar aile, din, eğitim ve en çok toplumu etkileyen kitle iletişim araçları olduğu söyleyebilir. Cinsiyete dayalı ayrımcı uygulamaları ortadan kaldırararak gerekli bilinci oluşturmak kadın ve erkeklere eşit hakların sağlanabilmesi aile, din, eğitim ve kitle iletişim araçları olan kaynaklarının doğru kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. Sosyal ortamlarda, kadın ve erkeklere ilişkin kalıplaşmış algıların önüne geçen sosyal bir ortamın yoluşturulması oldukça önem taşımaktadır.

Cinsiyete Dayalı Ayrımcılıkla İlgili Yaklaşımlar: Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkeklere toplum tarafından yüklenen rolleri ifade etmektedir. Bu roller daha çok kadınlara karşı yapılan ayrımcı davranış sorunu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak sosyolojik yaklaşımların incelenmesi, farklı bakış açılarının ortaya konulması bakımından yararlı olacaktır. Sosyolojik yaklaşımlar, fonksiyonalist yaklaşım, çatışmacı yaklaşım, etkileşimci yaklaşım ve feminist yaklaşım olarak incelenecektir;

Fonksiyonalist yaklaşım, kadınların duygusal rollerde erkeklerin ise araçsal, evin dışında genellikle aile bütünlüğünü sağlayıcı rollerde uzmanlaştıklarını ve bu nedenle cinsiyet ayırımcılığının var olduğunu ileri sürmüştür (Önür, 2002: 58). Bu yaklaşım endüstri öncesi döneme dayanmaktadır. Toplumdaki görevleri, kadın ve erkek görevi olarak ayırarak fiziksel açıdan daha fazla güç gerektiren görevlerin erkeklere uygun olduğu, kadınların ise, çocuk bakımı üstlenme görevine doğuştan istekli olduğu düşüncesini savunmuşlardır (Dedeoğlu, 2009: 43). Kuramın temsilcilerinden biri olan Parsons, kadın ve erkek için cinsel kimlik ve yetişkinlik döneminde ihtiyaç duyacapı becelerin sosyalleşme sürecinde öğretildiğini belirtmiştir. Parsons, bu özelliklerin araçsal nitelik taşıdığını ifade etmiştir. Toplum, erkekleri rasyonel ve rekabetçi olmaları ve kendine güvenmeleri konusunda destekleyerek yetişmelerini sağlarken kız çocuklarını ise, çocuk yetiştirme, evin işlerini üstlenme, eşlerine hizmet etme gibi duygusal sorumluluğun fazla olduğu özellikleri üstlenmesini sağlayarak yetiştirilmektedir (İçalp, 1996: 53).

Sanayi devriminin getirdiği ekonomik ve sosyal alandaki değişiklikler, iş yaşamında kadın ve erkeklerin iş bölümünü yeniden oluşturmuştur. Kadınlar sadece ev ve çocuk bakımı gibi işlerle değil bunların dışında ki iş yaşamıyla da tanışmışlardır. Bu durum kadına çifte sorumluluk yüklerken, toplumsal cinsiyetin getirdiği rollerin ve kalıpların ekonomik süreçten daha yavaş ilerlemesi ayrımcılık sorununu ortaya çıkarmıştır. Fonksiyonalist yaklaşım, bu süreçte kadınların ekonomik alanda rekabet gücünü arttımayı ve bu alanda başarılı olmasını sağlamak için kadınlara verilen rollerin yeniden yapılandırılmasını, kadın erkek eşitliğinin sağlaması için bir değişime ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir (Demirbilek, 2007: 17).

Çatışma yaklaşımı, erkek ve kadın arasındaki güç dağılımını anlatmaktadır. Çatışma yaklaşımına göre istismar, baskı ve zulüm gibi evrensel insani sorunlar ortaya çıktığından beri, kadınlara yönelik önyargı ve ayırımcılığın oluşması kaçınılmazdır. Erkek ve kadın arasındaki güç dağılımında üstün olan grup erkekler, güç uygulanan grup kadınlardır. Erkekler, toplumdaki diğer baskın gruplarda olduğu gibi güç ve otoritelerini devam ettirmeye hizmet edecek kurumlar oluşturmaktadır. Çatışmacı yaklaşıma göre, kadınların bu durumu algılamalarını ve oluşturlan bu engelleri ortadan kaldırabilmek için örgütlebilmeleri gerekir. Bunun olabilmesi için toplumsal ve sosyal değişimi sağlayacak sosyal eylemin gerçekleşmesi gerekir (Coleman, vd., 2002: 351).

Etkileşimci yaklaşım, cinsiyete dayalı ayrımcılığa daha çok psikolojik açıdan yaklaşmıştır. Bu yaklaşıma göre, kadın ve erkeğin nasıl tanımladığı ve aralarındaki davranışa yönelik beklentiler, paylaşılan anlamlar temelinde grup etkileşimi olarak ortaya çıkmaktadır, Etkileşimci yaklaşım, cinsiyet rollerinin kimlik duygusundan türediğini belirtir. Cinsel kimliğin çocukluğun ilk yıllarında ebeveynler, yaşıtlar, öğretmenler ve medya ile etkileşim sonucunda geliştiğini ileri sürerler ve kadınlara yönelik ayırımcılığın ve önyargının sosyalleşmedeki farklılıklardan ortaya çıktığına işaret eder (Coleman vd., 2002: 449).

Etkileşimci yaklaşıma göre bireyler içinde bulunduğu toplumun kültüründen gelen bazı sembollere anlamlar yüklediklermişlerdir. Bu yükledikleri anlamlar bireylerin yaşamlarında ilişkilerinden ortaya çıkmış, yaygınlaşmıştır. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın oluşması ile ilgili bilgiyi kadın ve erkeklerin arasındaki etkileşimi ile görülmektedir. Etkileşimci yaklaşıma göre, sosyal süresin değişmesiyle ancak cinsiyete dayalı ayrımcılığın engellenebilir (Mahmutoğlu, 2017: 14).

Son olarak *feminist yaklaşım*, kadınların neden ikincil ve daha düşük işlerde yoğunlaştığını açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşım, kadınların hem evde hem de işyerinde ayrımcılığa maruz kalmalarının erkek egemen sistemin hakim olduğu değer yargıları sebebiyle olduğunu ileri sürmektedir (Palaz, 2003: 99). 1960'larda ortaya çıkmış ve 1980'lere kadar sürmüştür. Kadın sorununa yaklaşımları ve çözüm yolları

geliştirme açısından liberal feminizm, marksist feminizm, radikal feminizm gibi yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Liberal feminist yaklaşımda, kadın ve erkeklerin zihinsel açısından aralarında fark olmadığını vurgulamaktadır. Eğitimde fırsat eşitliğinin olmaması kadının zihinsel kapasitesini kullanamamasına neden olmaktadır. Liberal feministler, eğitimde eşitliğin olması ile kadın erkek eşitliğini sağlanabileceğine aynı ekonomik ve sosyal haklara sahip oldukları zaman kamusal alana girmeleri gerektiğinden bahsetmektedir (Demirbilek, 2007: 18). Marksist feministlere göre, sınıfsız bir toplumun olması gerektiği düşüncesini ifade edilmektedir. Sınıfsız bir toplum olduğunda ancak kadın erkek eşitliğinin olabileceğini savunur. Radikal feministlere göre her toplumda iki kültür bulunmaktadır. Ulusal erkek kültürü ve görünmeyen evrensel kadın kültürüdür. Liberal feministler ile marksist feministler, erkek kültürünü ve değerlerini benimsedikleri, içselleştirdikleri için, kadınlarında erkek kültürünü içeren bir dünyada yaşamaları gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, kadın erkek eşitliğini sağlanabilmesi kadının erkekten farklılaşmasıyla mümkündür (Önür, 2002: 59).

2.3. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılığın en çok görüldüğü alan çalışma yaşamıdır. İşveren, çalışanların mesleki yeterlilik ve kıdem esası gibi objektif ve somut kriterlerini esas alarak, aynı vasıflara sahip ve aynı statüdeki çalışanları cinsiyet ayrımı yapmadan terfi ettirmelidir. Söz konusu olan terfinin, genelde kıdeme dayalı olması, kadınların biyolojik nedenlerden ve aile sorumlulukları nedeniyle kariyerlerine ara vermesinden dolayı kadınları dezavantajlı konuma düşürmektedir. Diğer yandan mesleki ilerlemede iş yeri değişikliği, yoğun iş temposu ve iş yerlerinde alınan eğitim programlarına katılım objektif ölçütlere dayanmaktadır. Ancak kadınlar, ailevi sorumluluklarından dolayı eğitim programlarına katılamamakta ve yoğun iş temposunda çalışamamaktadırlar. Eşinin kariyerinin ön planda olmasından dolayı işyerlerini istedikleri gibi değiştirememektedirler. Herhangi bir pozisyon için terfi

uygulamasına gidilecek işyerinde bu ölçütler esas alındığında, kadınlar yerine erkek çalışanlar tercih edilmektedir (Yüksel, 2000: 178).

Çalışma hayatında olduğu gibi toplumsal hayatta da bireyler, cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler. Cinsiyetin bir etken olarak görülmediği durumlarda, sergilenen ayrımcı tutum ve davranışların cinsiyet ayrımcılığının ardındaki fizyolojik ve toplumsal cinsiyet farklılıkları bulunmaktadır (Dökmen, 2010: 4-10).

2.3.1. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Çalışma Hayatına Yansıması

Cinsiyet kavramı toplumsal anlamda, "kadın ve erkeğe biçilen rollerin ve yüklenen sorumlulukların açıklamasıdır." Toplumsal cinsiyet sonucunda ortaya çıkan cinsiyet kimlikleri, tutumları, rolleri kadın ve erkek davranışları ile ilgilidir; biyolojik cinsiyet ve fizyolojik bir özellik gibi veriler değildir. Bu yüzden toplumsal cinsiyet, cinsiyet kelimesinden farklıdır. Toplumsal yaşamdaki cinsiyetlerden beklentilerini ve cinsiyetlerin algılanmasını ifade etmektedir (Boy, 2018: 16).

Bir ayrımcılık türü olan cinsiyetçilik, genellikle kadınların karşısına çıkan toplumsal yaşamın her alanında algılanan birtakım engellemeler şeklinde görülmektedir. Kadınların iş yaşamına girmek istemelerinde, yönetim kademelerinde yükselmelerinde karşılaştıkları engellerin başında toplumsal cinsiyet ayrımcılığı bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığıyla oluşan önyargılar nedeniyle, özellikle kadınların işe alım sürecinden, ücretlendirilmesine, eğitim programlarına katılımdan, yönetimde yükselmeye kadar iş yaşamında pek çok süreçte cinsiyet ayrımcılığına uğramaktadır (Sağır, 2020: 92). Çalışma hayatı bu alanlardan biridir. cinsiyete dayalı ayrımcılık, her çalışanın karşılaşabileceği durum olan mağdur edici davranıştır. Çalışanların karşılaştığı madur edici davranışlarla birlikte en çok kadınları etkilemektedir. Çalışma hayatındaki uygulamalar, erkeklerin fazla olduğu durumlarda desteklenmektedir. Genel olarak incelendiğinde, cinsiyete dayalı ayrımcılığın temelinde çalışanların karşılaştıkları, toplumsal cinsiyet farklılıklarının olduğunu görmek mümkündür (Boy, 2018: 17).

2.3.2. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı Nedenleri

Çalışma hayatındaki ayrımcılıktan bahsedilirken cinsiyet ayrımcılığına bakılması gerekir. Cinsiyet ayrımcılığı denildiğinde akla ilk olarak kadına yönelik yapılan ayrımcılık gelmektedir. Erkek egemen toplumların kadınlara karşı var olan olumsuz tutumları ve bu tutumların davranışlarla yaşama ayrımcılık olarak yansıması ile kadının sosyal, kültürel, politik ve ekonomik alanlarda erkeğe göre düşük statülerde tutulması cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak görülmelidir (Sakallı, 2002: 48).

Kadınların iş hayatında çeşitli pozisyonlarda yer alması, onlar için bir özgürlük alanı yaratmıştır ve sosyal alanla bütünleşmelerini sağlamıştır. Kadınların iş hayatında yöneticilik pozisyonlarında görev almaları kadınlar açısından olumsuz olarakta değerlendirebilmektedir. Çünkü Kadınların iş hayatına katılımın artmasıyla birlikte ev ve aileye ilişkinlerindeki sorumlulukların da eklenmesiyle kendilerine yüklenen sorumluluklarda artmıştır. Fazla sorumluluklarından ötürü kadın çalışanların iş hayatındaki verimlilik ve performasınında erkeklerden daha düşük olduğu düşünülmektedir (Vincent vd., 2004, 583-585). Kadının iş yaşamı dışındaki sorumluluklarından dolayı işveren işe alımlar da işveren açısından sorunlara neden olmaktadır. Örneğin, çocuk sahibi olan çalışan kadınların çocuklarının bakımı ve eğitimi için işyeri sınırları içerisinde kreşin olması, işveren açısından bir maliyet olarak algılanmaktadır (Negiz ve Yemen, 2011: 197).

Kadınların fırsat eşitliğinden faydalanamaması toplumsal cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatına yansımasıdır (Barutçugil, 2002: 258). Çalışma hayatındaki fırsat eşitsizliğine rağmen kadınlar iş hayatına girip aktif rol oynamışlardır (Schwartz, 2001: 118-120). Fakat toplumsal cinsiyet ilişkileri kadınların iş yaşamına girmelerinden bağımsız değildir. Çünkü çalışma yaşamında evli olan kadınlar, çocuk sahibi olup onları büyütmek için işlerinden ayrılmakta ve kariyerinden ödün vermektedirler. Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkış biçimleri kadınların işe girişte karşılaştıkları güçlükler, cinsiyetçi meslek ayrımı, ücretlerde eşitsizlik ve kadınların çalışma hayatında ilerlemenin önünde engel cam tavan şeklinde sıralanabilir (Akdöl, 2009: 26).

2.3.2.1. İşe Girişte Karşılaşılan Güçlükler

İş gücü piyasasına giren kadınların işe girişte zorlanmalarının bir çok nedeni bulunmaktadır. Eşit olmayan eğitim fırsatları kadınların eğitime erişmede yaşadığı sorunların onların işgücü piyasasında gerekli donanıma sahip olmamalarına neden olmaktır. İş seyahati olması, uzun mesaili çalışma süresinin olması kadınların evine olan sorumluluklarından dolayı bu işlerde çalışmamayı tercih etmektedirler. Ayrıca kadınlar iş seçimlerinde toplumun kadınlara gördüğü işleri tercih etmektedirler (Akdöl, 2009: 31).

İşe alınacak kadınlar işveren tarafından tercih edilirken uysal ve bağımlı kişiler olmaları istenilir. Kadınlara işveren tarafından erkek adaylara sorulmayan, özel hayatı ile ilgili sorular sorulmaktadır. Bu sorular gelecek ve aile planlarını öğrenmeye yöneliktir sorulardır. Kadınlara özel hayatı ile ilgili sorularken erkeklere bu tür sorular sorulmamakta ve kadınlar bu yönde bir ayrımcılığa maruz bırakılmaktadır (Boy, 2018: 24). İşverenler, işe alınacak kişiye cinsiyet dâhil hiçbir nedenle ayrım yapmamalıdır (Balkır, 2015: 14). Kadınların işe girişte yaşadığı güçlükler, kadınların erkeklere göre iş arama süresinin daha fazla olduğu ve kadınların erkeklere göre işsizlik oranın daha fazla olduğu görülmesi gerçeği ile desteklemektedir (Akdöl, 2009: 33).

2.3.2.2. Cinsiyetçi Meslek ve İş Ayrımı

Cinsiyetçi meslek, "Kadın ve erkeklerin toplumsal rollerine uygun olarak mesleklere yönlendirilmesini ifade eder." Bu durum kadınsı ve erkeksi meslek olarak ayrım yapılmasına sebep olmaktadır (Akdöl, 2009: 34).

İşe giriş süreçlerinde ve çalışma hayatında kadın çalışanların mesleki ayrımcılığa maruz kaldığı görülmektedir (Parlaktuna, 2010: 1223). Çalışma hayatında yapılan görev dağılımı ve işbölümü işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayırdığını bu durumda bazı özelliklerin yalnızca bir cinse atfedildiğini gösterir (Boy, 2018: 23).

Cinsiyetçi meslek ayrımında kadın mesleği olarak tanımlanan mesleklerin erkek mesleklerinden az olması ve kadınlara atfedilen mesleklerin daha az olanak sağlayan meslekler olması, daha düşük kazançlı olmaları kadınların aleyhine ortaya çıkan bir diğer durumdur. Ayrıca kadınlar üretim sektöründen ziyade, insanlarla ilişki kurulan hizmet sektörü alanlarına uygun bulunmaktadır (Varoğlu, 2001: 14).

Kadın ve erkek mesleği olarak atfedilen için birçok meslek bulunmaktadır. Hemşire, sekreter, temizlikçi, kasiyer gibi meslekler kadınlar için uygun bulunurken polis, muhtar, vali, kaymakam, şoför, politikacı, yönetici, bilim insanı mesleklerini erkeklere uygun bulunmaktadır (Akdöl, 2009: 35).

2.3.2.3. Ücretlerde Eşitsizlik

Ücret çalışanların yeme, içme, barınma gibi en temel ihtiyaçlarını karşılamasında en önemli kaynaklardan biridir. Ücret hem çalışana maddi bir güç verdiği gibi hem de sosyal bir statü sağlamaktadır (Mahmutoğlu, 2017: 20). Çalışma hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılıklık olarak karışılaşılan durumlardan biri verilen ücretlerdeki eşitsizliktir. Kadın ve erkekler arasındaki ücret farkının kadın ve erkekler arasındaki aynı işe kadınlara daha düşük ücret verilmesi şeklinde ifade edilir (Mentes, 2010: 98). 1951 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nce eşit iş için erkek ve kadın işçiler arasında eşit ücret ilkesi kabul edilmiştir (Alparslan vd., 2015: 70). Ancak uygulamada ayrımcı uygulamalarla karşılaşılabilmekte, ayrımcılığa ise yine kadınlar maruz kalmaktadır (Mahmutoğlu, 2017: 20). Ücret farklılığının nedenleri olarak kadınların öğrenim, beceri düzeyleri ve iş tecrübelerinin erkeklerden geride olması, erkeklerden daha düşük ücret almalarına neden olduğu ileri sürülmektedir (Çakır, 2008: 32).

Kadının işgücü piyasasındaki konumuna bakıldığında, genellikle emek yoğun ancak niteliksiz ve düşük ücretli işlerde çalıştıkları görülmektedir. Ücretlendirmede kullanılan ölçütler açısından kadın ve erkekler arasında farklılıklar olmamaktadır. Ancak, yöneticilik konumlarına gelme şansı çok düşük olan kadın işgörenlerin, belli yöneticilik kademeleri için geçerli olan ek gösterge, kıdem tazminatı gibi haklardan

yararlanamamaları, kadınların piyasanın sağladığı parasal olanakları elde etmekte de erkeklerle benzer olanaklara sahip olmadıkları anlamına gelmektedir.Kadın ve erkeklerin belirli işkollarında yoğunlaşması, eğitimde ve iş tecrübesinde erkeklerin avantajlı konumu, kadınlara ödenen ücretin de düşük olması sonucunu doğurmakta kadın çalışanlar kariyerlerinde erkeklerle eşit ilerleseler bile, ücret konusunda ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar. (Alparslan vd., 2015: 70).

İşverenler ücretlerdeki eşitsizliğin belli başlı nedenleri olduğunu ifade etmektedir. Kadınların erkeklerle aynı ücreti almamaları gerektiğini düşünmektedirler. Çünkü ailenin maddi sorumluluğunun erkeğe ait olduğu evine bakması gerektiği, kadınların evlerine sadece destek olmak için çalışabileceği düşünülmektedir. Bu durum cinsiyetçi meslek ayrımının bir uzantısı olarak görülmektedir. Kadınlar, erkeksi meslekler olarak görülen yüksek ücretli mesleklerden dışlanırken düşük ücretli işlerde yoğunlaşmaktadır (Akdöl, 2009: 39).

2.3.2.4. Kariyer Basamaklarında Cam Tavan Engeli

Kadınlar sırf kadın oldukları için çalışma hayatında ilerlemede bazı engellerle karşılaşmaktadır. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak cam tavan kadınların karşılaştığı engellerden biridir (Akdöl, 2009: 39). Cam tavan cinsiyet dayalı ayrımcılıkta önemli bir yere sahiptir. ilk olarak 1986 yılında Hymovitz ve Schellhart tarafından Wall Street Journal'ın "İş yaşamında kadın" konulu hazırlamış olduğu bir haberinde yer almıştır (Yavuz ve Uzun, 2019: 700). Söz konusu bu haberde, kadınların üst düzeylerin ulaşmasını firma geleneği ve basma kalıp yargılardan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Cam tavan araştırmalarının odak noktasını kadın işgörenlerin üst pozisyonlara yükselme ve ücret artışları oluşturmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: 425). Cam tavan kavramı, çalışma yaşamında kadınların yükselmeleri esnasında kadınların ve azınlıkların karşılaştıkları şeffaf fakat gerçek engelleri ifade etmektedir (Akdöl, 2009: 39). Cam tavan engelli kişinin kendisine yarattığı görülmeyen engeller olarak ifade edilmektedir (İpçioğlu vd., 2018: 687).

Kadınlar ve azınlık gruplar üst düzey yönetim kademelerine yüksek beceri

eksikliğinden değil, cinsiyet, etnik köken, ırk gibi faktörler, içsel faktörler, kadınların iş ile aile çatışmasını yönetememesi, kadının hiyerarşide üst kademede tek olma isteğiyle diğer kadınların yükselmesini engellemesi, toplumsal değerleri sorgulanmadan kabul etmeleri, kendini geliştirme fırsatlarını görememeleri ve yönetim alanında yükselmemeyi tercih etmemeleri, özgüvenlerinin düşük olmaması, yöneticilik kriterlerilerindeki kıdem, beceri vs. düşürmesi, mühendislik, planlama gibi teknik departmanlar yerine sosyal hizmetler ve eğitim departmanlarında görev almak istemeleri, gibi birçok nedenden dolayı yönetim kademelerinde yer alamamaktadır (Kutanis ve Ulu, 2016: 363).

Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları cam tavan kavramına dayalı yeni kavramlarda ortaya çıkmıştır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Gül ve Oktay 2009: 427):

• Ters cam tavan: Kadın ağırlıklı sektörlerde (sağlık vb.) erkeklerin kariyer yapmasını ifade etmektedir.
• Bambu tavan: Doğu Asyalıların yükselmesine karşı engelleri anlatır. Gerekçe ise liderlik potansiyellerinin olmadığı veya iletişim yeteneklerinin yetersiz olduğudur.
• Beton tavan: Beyaz kadınlar cam tavana maruz kalırken, azınlıklara mensup kadınlar daha sert engellerle karşılaşmaktadır.
• İkinci cam tavan: İlk engel aşılsa da ikinci bir engelle karşılaşıldığı anlamını taşımaktadır.
• Cam dolap: Eşcinsellerin bazı işlerden veya sektörlerden uzak tutulması anlamında kullanılmaktadır ve medya buna tipik bir örnektir.
• Cam merdiven: Kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin hızla ilerlemesini anlatır.
• Cam labirent: Güç sarf ederek çıkış yolunu bulmaktır. İş hayatındaki engellerin çetrefilliğini anlatır.
• Yapışkan zemin: Kamu kurumlarında alt kademelerde çalışan kadınlar, genelde terfi olmaz ve yerlerinde kalırlar. Buna bağlı olarak ücretleri de genelde düşüktür.
• Yapışkan merdiven: Şirket merdivenlerinde yükselme çabasını ve zorluğunu ifade eder.

Cam tavan konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, kadınların üst yönetim seviyelerine ulaşmalarını engelleyen unsurların sınıflandırılmasında farklılıklar görülebilmektedir (Oruç, Demirkol 2015: 200). Konuya genel çerçeveden bakıldığında, kadınların yaşadıkları engellerin bireysel, örgütsel ve toplumsal açılardan kaynaklandığı söylemek mümkündür (Yıldız, 2014:72).

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları bir diğer sorun ise erkeklerin egemen olduğu örgüt politikasıdır. Erkekler kişilerler nasıl iletişim kuracaklarını, kimin desteğe ihtiyaçları olduğunu yani örgütün politik yapısı nasıl kullanabileceklerini bilmektedirler. Bu yüzden çalışma hayatında nasıl ilernebileceğini bilerek ona göre davranışta bulunurlar ve kadınlara göre daha kolay üst yönetim kademelerine yükselebilmektedirler (Barutçugil, 2002: 28).

2.3.2.5. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Cam Tavana Neden Olan Engeller

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan engelleri farklı boyutlarda ele alınmaktadır (Utma, 2019: 51).

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi, kadınların üst yönetimde başarılı olamayacağına ilişkin önyargılardır. Kadınların, kişilik, kararlılık ve azim açısından yönetim kademelerinde yeterli olamayacakları düşünülmektedir. Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden bir diğeri ise, erkek yöneticilerin kadınlarla iletişim kurmanın zorluğuna inanmaları ve erkeklerin gücü kendi ellerinde tutma isteğidir (Utma, 2019: 51). Kadınlar iş yaşamında dugusal olmalarından, çocuklarının bakımlarıyla ilgilenmelenirken işe olan bağlılığın oluşmayacağından, iletişim kurarken anlaşılmamaları sebep gösterilerek birçok engelle karşılaşmaktadır. Bazı durumlarda ise kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna çıkmak istemeleri erkek yöneticiler tarafından pozitif ayrımcılıkla kadın yöneticilerin kendilerini kötü ve güçsüz hissetmelerine neden olmuştur. Kadın yöneticiler

uygulanan pozitif ayrımcalıktan dolayı üst düzey yöneticilik pozisyonu için kendinilerinin uygun olmadığı düşünebilmektedirler. Bundan dolayı erkek yöneticiler tarafından pozitif ayrımcılık yapılmamalıdır (Sağır, 2020: 95).

Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi, bulunduğu mevkide tek kadın olma düşüncesi, kadınlar arasında kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması bu sorunlardan biri de "kraliçe arı sendromu"dur. Kraliçe arı sendromu; "Kadın yöneticilerin zamanla iş ortamında erkek yöneticilerin tutumlarını benimseyerek ve onların yöntemlerin kullanarak hemcinslerine olumsuz yaklaşması, onların rekabetini ve yükselmelerini engellemesi, yıldırması ve erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak tanımlanabilir." Kıskançlık duygusu, hasetlik ve çekememezlik, duygusal anlamda dengesizlik, hırs ve konumunu kaybetmeme olarak kraçeli arı sendromunun nedenleri olarak ifade edilmektedir. Üst düzey yönetici konumunda tek kadın olmasının getirdiği ayrıcalık ve başarı göstergesi olduğuna inanılmaktadır (Özgener, 2014: 279). Kadın yöneticilerin iş yaşamında oraya çıkan bir sorundan dolayı kendini suçlu kendini suçlu görmesi, ayrımcı davranışlara karşı tepki göstermeleri kraliçe arı sendromu olarak algılanan davranışlardır. Tüm bu durumlara bakıldığında kraliçe arı sendromu şunları ortaya çıkarmaktadır:

• Kadınlara karşı erkek yönetici davranışlarının benimsenerek kullanılması.
• Rekabet eden diğer kadınların rekabetlerinin ortadan kaldırmaya çalışılması.
•Ayrımcığa dayalı konuları dikkate almaması (Sağır, 2020: 96).

Kraliçe arı sendromununa kadın yöneticiler sebep olmaktadır. Bu durum da kadın çalışanlar ile kadın yöneticiler arasında iletişimsizliğe ve güvensizliğe neden olmaktadır (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020: 52). Erkek yöneticilerin ve çalışanların daha fazla olduğu iş yaşamında kadınların birbirlerini daha çok desteklemesi beklenirken böyle davranmayıp aksine hemcinslerini kendilerine engel olarak görüp mesafeli davrandıkları görülmektedir (Baykal, 2018: 159).

Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller: Kadınları cam tavan sendromuna iten en büyük engellerden bazıları da kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselemem yaklaşımının getirdiği özgüven eksikliği ile iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip görme eğilimini tanımlamaktadır (Akyurt ve Tuncer, 2020: 725).

Bireysel Faktörler: Bireysel faktörlerden kaynaklanan nedenlerden biri olan çoklu rol üstlenme, kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durum oluşturmaktadır (Korkmaz, 2014: 6). Bu nedenle kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların iş hayatında çok yetenekli eğitimli olsalar dahi erkeklere göre daha uzun sürede kariyer basamaklarını çıkmalarına sebep olmaktadır. Kariyer engelleri açısından değerlendirildiğinde bazen kariyer engelleri diğer kişi ve dış şartlardan oluşmayıp, kişinin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Kadının üst yönetime gelememesindeki bir diğer bireysel faktör ise, kişisel tercih ve algılardır (İpçioğlu vd., 2018: 689).

Örgütsel Faktörler: Kadınların kariyer olanaklarında eşit şekilde değerlendirilmeleri örgüt kültürüne bağlıdır. Örgütün içinde cinsiyetçi yaklaşımların bulunması, çalışanlara eşit fırsatların verilmemesi, kadın çalışanlara karşı ön yargılı olunması cam tavan engelini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel faktörlerin kapsadığı engeller şunlardır (İpçioğlu vd., 2018: 689);

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Örgüt İklimi
- Mentor Eksikliği
- Fırsat Eşitliğinin Olmayışı
- İletişim Ağlarına Katılamama
- Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- İş Hayatında Kadın Algısı

Erkek egemen örgüt kültürleri, kadınlara kariyer basamaklarında önemli sorunlar teşkil etmektedir.

Toplumsal Faktörler: Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği toplum kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de engellemektedir.

Toplum yapısından kaynaklanan kadınlara yönelik önyargılar yanında kadının kendisi için biçimlenen görevler için de yöneticiği uygun görmemesi de önemli bir sorundur. Bu nedenle, öncelikli olarak kadınlarının kendilerinin farkında olması gerekmektedir. Bir diğer sorun kadınların çalışma yaşamında kendilerine yönetim konusunda yardımcı olabilecek rehber bulmakta zorlanmalarıdır. Bu durum üst yönetimde kadınların az olmasından kaynaklanmaktadır. Üst yönetimin erkeklerin egemen olduğu bir alan olması karşı cins olan kadınların onların arasına girmeyi engellemeleri için sosyal ağlardan yoksun olmalarına neden olmaktadır (Oruç ve Demirkol 2015: 212).

Kadınlar ve erkekler aynı beşeri sermaye özellikleriyle donatılıyor olsalar bile cam tavanları ortadan kaldırmadıkça kadınların güç hiyerarşilerinde dikey hareketlilikleri ve sosyal sermayenin faydalarından yararlanabilmeleri zor görünmektedir. Küreselleşme olgusu içinde ülkelerin daha fazla demokratikleşmesi, sürdürülebilir bir kalkınma gerçekleştirebilmesi, insan haklarına saygılı ve farklılıkların katma değerini iyi kullanabilen bir işgücü oluşturması için yönetimde kadınların da temsili son derece önemlidir. Cam tavan sendromunun sadece çalışma hayatında değil, toplumsal olarakta bir sorun olarak algılanması önem taşımaktadır. Tüm paydaşlarla ortak hareket edilmedikçe ve siyasi eyleme girişilmedikçe önemli bir adım atılması olanaksız olarak görülmektedir. Cinsiyet ayırımcılığının sadece ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmaktan çok toplumun bütününe yönelik bir sorun olduğu göz önünde bulundurularak mücadele edilmelidir (Utma, 2019: 55).

Türkiye dünya ortalamasına göre, üst yönetimde daha fazla kadının yer aldığı bir ülke olmasına rağmen bu durumun kamu sektöründen pek iç açıcı olmadığı ortadadır. Kadınların holdinglerin başında olması ise aile işletmelerinin varlığını sürdürmesiyle açıklanmaktadır. Daha sonraki dönemlerde kadınlara yönelik olumsuz önyargıları yumuşatmak ve engellerin varlığını azaltmak için devletin de işletmelerin de yapması gereken pek çok şey bulunmaktadır. Özellikle farklılıkları yönetmek ve sinerjilerden faydalanabilmek için kadınların varlıklarının işletmelere olumlu katkılarda bulunabileceği unutulmamalıdır (Oruç ve Demirkol 2015: 212)

2.4. CAM UÇURUM

2.4.1. Cam Uçurum Kavramı

Cam uçurum, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının ve kadınlarının önündeki kariyer engelini ifade eden cam tavan kavramının kırılması sonucu ortaya çıkan bir kavramı ifade etmektedir. Cam uçurum kavramının araştırmalarının temelini Judge'ın (2003) The Times dergisinde yayınlamış olduğu makale oluşturmaktadır. Judge (2003) makalesinde, FTSE 100 şirketleri olarak adlandırılan, Londra borsasının piyasa değeri en yüksek şirketlerini, 2003 yılı verilerine göre incelemiştir (Ryan vd., 2016: 447) . Judge'ın istatistiksel verilere dayanarak ulaştığı sonuçlara göre FTSE 100 şirketlerinde, yüksek yönetici pozisyonlarında kadın çalışan sayısının daha çok olduğu şirketler, FTSE 100'deki kadın çalışanların az olduğu şirketlere göre daha kötü performans sergilemektedir. Judge (2003), bu bulgulara dayanarak, kadın yöneticilerin iş dünyasında performansı olumsuz etkilediği çıkarımını yapmıştır. Kadın yöneticiler olmadan şirketlerin performansının daha iyi olacağı görüşünü savunmuştur. Kadın yöneticilerin varlığı ile şirketlerin kötü performansı arasında nedensellik kuran bu yaklaşım, kadınlara yönelik ayrımcılığın ve olumsuz kalıp yargıların sürdürülmesinde ve desteklenmesinde güçlü bir kanıt niteliği taşımaktadır (Ryan ve Haslam, 2005: 81-90).

Judge'ın (2003) ortaya attığı bulgularını değerlendiren Ryan ve Haslam (2005), aynı verileri kullanarak daha kapsamlı ve çok yönlü bir araştırma yürütmüştür. Araştırmacılar, mevcut yöneticilerin işe başladıkları zamanı ve şirket performanslarındaki dalgalanmalar gibi çeşitli durumsal faktörleri de analize dahil ederek, şirketlerin kadın ve erkek yöneticilerin işe alınmadan önceki ve sonraki performansını incelemiştir. Sonuç olarak, Ryan ve Haslam (2005) Judge'ın (2003) yaptığı araştırma sonuçlarını sorgulatan farklı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlar, ekonomik olarak performansın düşüşte olduğu şirketlerde yönetici pozisyonları için kadınların tercih edildiğini, ekonomik olarak performansın daha durağan ve yükselişte olduğu şirketlerde yönetici pozisyonları için erkeklerin tercih edildiğini göstermiştir. Ayrıca, ulaşılan yeni bulgulara göre; kadın yöneticilerin yoğunlukta olduğu şirketlerin, erkekler tarafından yönetilen şirketlere göre performansı daha fazla artmış; fakat başlangıçtaki eşitsizlikten dolayı erkek yöneticiler daha başarılı olarak algılanmıştır. Bulgular kadın yöneticilerin şirketlerin kötü performans sergilemesine sebep olmadığını, bunun aksine şirketlerin düşüş yaşadığı, başarısız olduğu durumlarda liderlik avantajına sahip olduğunu göstermiştir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 76). Ryan ve Haslam (2005) bu çalışmalarında yöneticilerin performansını değerlendirirken, mevcut ekonomik performansın yanı sıra yöneticilerin pozisyona geldikleri koşulların da göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekmiştir. Araştırmacılar kadınların cam tavanı kırdıktan sonra riskli yöneticilik pozisyonlarına getirilmelerini, ayrımcılığın örtük bir formu olarak değerlendirmiş ve bu durumu "cam uçurum" olarak adlandırmıştır (Haslam ve Ryan, 2008: 531). Cam uçurumun kavramı, kadınların yöneticilik pozisyonlarında oldukları işletmelerin erkek yöneticilerin görev aldıkları işletmelerden daha başarısız olduğu iddiası üzerine yürütülen çalışma sonuçlarının ortaya çıkardığı bir olgudur.

Ryan ve Haslam (2005) tarafından kullanılan cam uçurum kavramı, "Kadınların, şirketin başarısızlık riskinin yüksek olduğu ya da tehlikeli liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha fazla getirilmesini ifade etmektedir." (Ryan ve Haslam, 2005: 81). Başka bir ifadeyle, cam uçurum, "Kadınların muhtemelen sorunlu örgütsel olaylarda liderlik pozisyonlarına erkeklere nazaran daha çok getirilmesi ve en üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yerleştirilmesi olarak ifade edilir." (Ashby vd.,

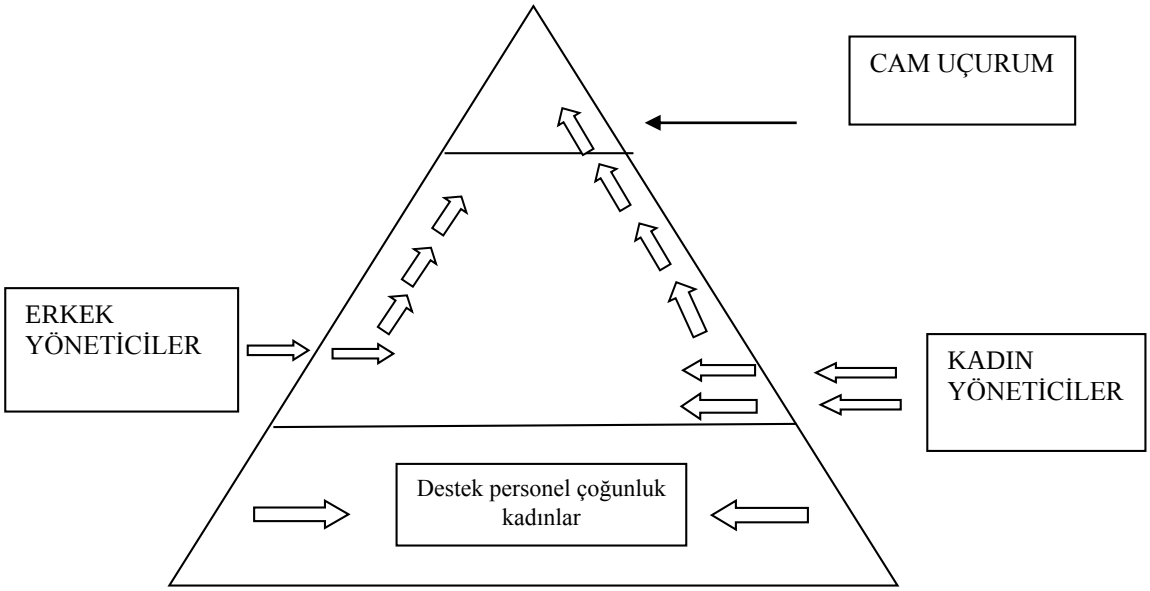
2007: 778). Bir başka ifade ile cam uçurum, "Cam tavan olgusu ile mücadele edip, bu görünmez engeli aşan kadınların kendilerine konulan bu engelleri aşsalar bile yönetici olarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmelerinde sorun yaşayacaklarını ifade etmekte kullanılan bir olgudur." (Ryan vd., 2010: 485). Erkek yöneticilerin kadın yöneticileri üst düzey yöneticilik yapmalarını engelleme durumudur (Dzanic, 2009:10). Şirket koşulları normal seyrettiğinde veya şirket yükselişte olduğunda erkeklerin, şirketin performansında düşüş ve başarısızlık ihtimali olması durumunda ise kadınların yöneticilik pozisyonu için daha uygun değerlendirilmesi de bir başka açıklamasıdır (Bechtolt vd., 2019: 274). Şirket performansı kötüye gittiğinde ve yeni gelecek yöneticinin başarısız olma ihtimalinin çok yüksek olduğu durumlarda, erkeklere kıyasla kadınlar daha uygun adaylar olarak değerlendirilmektedir (Akbaş, Uyar, 2017: 14). Cam uçurum kavramı, "Kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları ifade etmektedir."(Elsaid, Ursel, 2018: 156). Yüksek risk içeren bir başarısızlık durumunda ise üst düzey yönetici olarak yapılacak atamalarda kadınların kötü bir duruma düşmeleri ve iyi birer yönetici olmadıklarını göstermek için kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilmeleri de cam uçurum olarak tanımlanabilmektedir (Uyar, 2011: 11). Kadın yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde üst düzey yöneticiliğe getirilip şirket battıktan sonrada kadından zaten yönetici olmaz cümlesini sarf edebilmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kavram olduğuda ifade edilmektedir (Chambers, 2011: 4-5).

Cam uçurum bir başka tanımda ise, "Kadınların bir kaybet-kaybet durumunda tehlikeli pozisyonlara atanabileceği ve aslında başarılı olması zaten mümkün olmayan kadın yöneticinin, başarı için gerekli kaynak ve desteğin verilemediği kriz dönemindeki başarısız örgütlerde, bu başarısızlığın sorumlusu olabileceği vurgulamaktadır" (Hall ve Donaghue, 2012: 635-636). Kadın yöneticilerin içinde bulundukları bu durumu ifade etmek için cam uçurum kavramı bulunmuştur (Bowles, 2013: 4).

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmaları muhtemelen örgütlerin hisse senedi fiyatının düştüğü dönemlerde veya örgütün zarar gördüğü durumlarda olmaktadır. Erkeklerin yönetici olarak atanmaları ise, kadın yöneticilerle yapılan karşılaştırmalarda, muhtemelen örgütün iyi performans yada durgun mali performans gösterdiği dönemlerde olmaktadır (Rink vd., 2013: 382). Kriz durumunda olması yada örgütün kötü bir durumda olduğuna bakılmaksızın sırf erkek yöneticilere üstünlük sağlamak amacı ile kadın yöneticilerin bu teklifleri kabul ettikleri ve gelecekte karşılaşacakları engelin farkında olmadıkları gözlemlenmiştir (Ryan, Haslam, 2006: 3). Şirketin kötü durumdan dolayı adaletsiz bir şekilde eleştirilecek, azarlanacak, kınanacak ve sonuçta toplumun gözünde en iyi yöneticinin erkek yöneticiler olduğu imajı yaratılarak, kadın yöneticilerin psikolojilerinin bozulmasına ve kadın yönetici sayısının azalmasına neden olunacaktır (McDonald, 2011: 24).

Kadın yöneticilerin, şirketin kötü giden performans durumunda tehlikeli ve riskli olan üst düzey yöneticilik pozisyonu teklifini şirketin sıkıntılı durumda olduğuna bakmadan erkek yöneticiler karşısında bir üstünlük sağlamak için gelecekte karşılaşacakları zorlukların ve oluşacak sorunları düşünmeden bu yöneticilik tekliflerini kabul ettikleri görülmüştür (Ryan vd., 2010: 57). Kadın yöneticilerin kariyeri için tehlikeli ve riskli olan ancak kadın yöneticiler tarafından fırsat olarak algılanan bu durum cam uçurum olarak ifade edilmektedir.

Şekil 2.1: Cam Uçurum (Şirket Olumsuz Performans Dönemi)



Kaynak: Ahlas, (2016: 24)

Yukarıdaki Şekil 2.1'de şirketin olumsuz performans döneminde piramidin en alt tabanında destek personel kesiminin kadın yöneticiler olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin ise kadın yöneticilere göre daha az destek personel durumunda bulundukları görülmektedir. Daha yukarı çıkıldığında yani piramidin orta kısmına gelindiğin de ise üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmede cam tavanın aksine cam uçurumda kadın yöneticilerin daha fazla atak yaptıkları görülmektedir. Erkek yöneticilerin ise bu olumsuz durum karşısında, kadın yöneticiler ile rekabette aynı özellikte ve nitelikte olmalarına rağmen çok azının yüksek pozisyonda bulunan yöneticilik koltuğuna oturmak istedikleri görülmüştür. Bunun sebebi şirkette çalışan erkek yöneticilerin şirketin karşılaşmış olduğu olumsuz durumla yüzleşmek istememeleridir. Ortada bir olumsuz durum vardır ve erkek yöneticiler bu olumsuz durumu üstlenmemek için bu üst düzey yöneticilik fırsatını kadın yöneticilere vermektedir. Erkek yöneticiler yaşanılan bu olumsuz durumun kadın yöneticilerden kaynaklandığını anlatmak için böyle bir yola başvurulmuştur. Üst düzey yöneticilik basamaklarını tırmanan kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha fazla zorlukla karşılaşırlar. Zirveye çıktıklarında, erkeklerden daha fazla kontrol edilir ve eleştirilirler (Acar, 2015: 223). Kadın yöneticilerin liderlik özellikleriyle erkek yöneticilerin

liderlik özellikleri aynı olsa bile olumlu değerlendirilme şansları düşüktür (Akbaş, Taner, 2017: 197).

Yukarıdaki Şekil 2.1'de erkek yöneticilerin neredeyse yarısına yakınının orta kesime gelmek istemediği ve kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla yönetici olmak istediği için onlara bir fırsat verildiği düşüncesi ile daha çok kadın yöneticilerin haraket ettikleri görülmüştür. Fakat kendilerinin üst düzey yönetici olabilmelerine fırsat verildiğini düşünen kadın yöneticiler bu noktada hataya düşmüşlerdir ve erkek yöneticiler kadın yöneticilere iyi davrandıklarını göstererek kadın yöneticileri bir hileye düşürmüşlerdir. Hile ifadesiyle anlatılmak istenen yani kadın yöneticilerin normal zamanlarda üst düzey yöneticilik yapabilecek kapasiteye sahip olarak görülmemesine rağmen krizin ve riskin olduğu dönemlerde ideal birer yönetici olarak görüldükleri anlatılmak istenmiştir. Bu sebeple kadın yöneticiler tarafından fırsat olarak ve olumlu algılanan, erkek yöneticiler tarafından ise kadın yöneticileri rezil etmenin ve başarısız göstermenin bir yolu olarak ifade edilmektedir.

"Kriz düşün-kadın düşün" bakış açısı, şirketin kriz dönemlerinde kadınların yönetici olarak tercih edilmesini ifade etmektedir. Kadınlar kriz dönemlerinde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirildiklerinde birçok olumsuzlukla karşılaşır ve olumsuzlardan dolayı sorumlu tutulup eleştireye maruz kalırlar (Wilson vd., 2006: 67). Bir şirketin önceki dönemde erkek yöneticilerin kötü performans göstermesi şirkete yeni liderlik pozisyonu için kadınlar lider olarak uygun görülmektedir. Lider olarak atanan kadınların, öncenki dönemdeki erkek yöneticlerin yerine geçmiş olması mücadelici oldukları için şirkettin kötü performansı için yararalı olarak değerlidir (Kulich vd., 2015: 97).

2.4.2. Cam Uçurumla İlgili Kavramlar

Riskin yüksek olduğu ve şirket performansının kötüye gittiği durumlarda üst düzey yöneticilik için kadın yöneticiler tercih edilmektedir. Şirketin kötü giden durumundan dolayı kadınları hileye düşürerek iyi birer yönetici olamadıkları algısının oluşturulması cam uçurum kavramıyla ifade edilmektedir. Bu kavramı daha iyi

anlamak ve açıklayabilmek için Cam uçurum ile ilişkili olan kavramların da açıklanması gerekmektedir. Bu kavramlar, "Cam tavan (glass ceiling), cam asansör (glass elevator), cam yürüyen merdiven (glass escalator), göstermelik terfi (tokenism), çifte engel (double bind) ve cam labirent (glass labryrinth) şeklindedir."

Cam asansör ve cam yürüyen merdiven kavramları, "Erkeklerin örgütsel hiyerarşide hızlı bir şekilde yükselmesi" olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Vural, 2019: 311). Cam yürüyen merdiven, erkekler tarafından baskı yapılan kadın çalışanların yoğun olduğu şirketlerde, bu baskıların yasal olarak kabul edilmesi durumudur (Madichie, 2013: 91-92). Bu kavramlar erkek yöneticileri zirveye çıkaran fakat görünmeyen bir aracı tanımlamaktadır. Cam yürüyen merdiven, kadınların yoğun olarak çalıştığı mesleklerdeki erkeklerin erkeklerin yoğun olduğu mesleklerdeki kadınlardan daha kolay ve hızlı yükseldiğini açıklamaktadır (Main ve Gregory, 2018: 136). Cam yürüyen merdiven erkeklerin kadınlara göre daha fazla terfi fırsatına sahip olduğunu da ifade etmektedir (Williams, 1992: 253).

Göstermelik terfi (tokenizm) ise, Kanter'ın teorisi olarak ortaya çıkmaktadır. En az şekilde ödün verme durumu olarak açıklamaktadır (Kanter, 1977). Kadınlar ve diğer azınlık grupları kapsayacak şekilde liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı zorunluluklarını son derece sınırlı çaba ya da jestlerle yerine getiriyor görünme çabası olarak ifade edilmektedir. Erkeklerin yoğun olarak çalıştığı alanlarda çalışan kadınlar, sık sık adaletsiz davranışlarla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, erkeklerin baskın olduğu mesleklerde kadınların göstermelik olarak işe alınması bir tokenizm uygulamasıdır ve bu durum kadınların terfi etmesini ya da yükselmesini engellemektedir (Budig, 2002: 259).

Çifte Engel, ilk olarak 1950'li yıllarda Gregory Bateson tarafından kullanılan kavramdır ve "Güçlü ve güçsüz olan iki kişi arasında sosyal ya da kurumsal normlar ya da istenilen bir sınıf arasında çelişkili olarak kazanılan bir durum olamayacağını ortaya koymak için" ifade edilmektedir. Şirkette işi yapmak için seçilecek adaylar arasından güçsüz olanın cezalandırılabilmesi için, güçsüz olan kişinin seçilerek zorluklarla karşı karşıya getirilmesini ifade etmektedir (Yıldız, 2017: 129). Kadınların

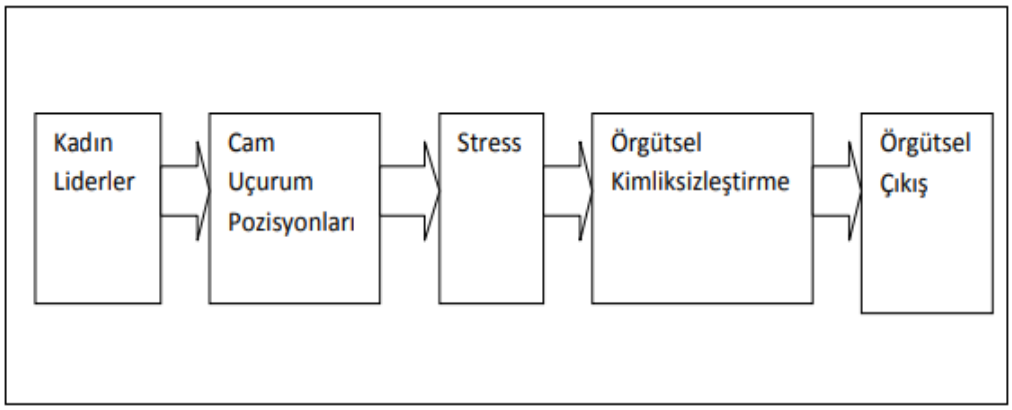
zor durumda kalmasını ve yükselmesini engelleyen bir durumdur. Bu konu kadınları zor durumda bırakmak için şirketteki iletişimine, davranışlarına, giydikleri kıyafetlerine kadar eleştirilmesine sebep olabilir (Özkaplan, 2013: 9).

2.4.3 Cam Uçurumun Önemi

Cam uçurum kavramı kriz ve risk kavramlarıyla birlikte tanımlanır (Mulcahy ve Linehan, 2014: 427). Kadınların hedeflerine ulaşmasında karşılarına çıkan önemli bir engel olması sebebi ile dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Riskli ve tehlikeli olan olan üst yönetim pozisyonlarına kadınların getirilmesi durumu cam uçurum kavramını ortaya çıkarmıştır (Krihnan vd., 2019: 1488). Bu riskli pozisyonlar bir lider olarak kadının itibarına ve gelecek kariyerine zarar verecek olmasına rağmen bu pozisyonlar kadın adaylar için iyi bir fırsat olarak algılanabilir (Smıth, 2015: 501). Ancak bu durum aynı nitelikteki erkek adaylar için bu şekilde algılanmaz (Ryan vd., 2007: 192). Kriz denildiğinde ilk olarak akla kadınlar geldiği için öncelikli olarak kadın yöneticileri atayıp onlara şans verelim gibi bir düşünce yapısı ortaya çıkmaktadır (Ryan vd., 2011: 470). Erkekler yöneticiler, tarafından kadınlar riskli ve olağandışı işlere yükseltir (Yaghi, 2018: 998). Kadınlar, kriz dönemlerinde üst düzey yöneticilik pozisyonuna atanarak başarısızlık ve kriz sebebi ile karşı karşıya kalırlar. Erkek yöneticiler tarafından daha sonra cam uçuruma itilirler (Güner, 2011: 63).

Kadın yöneticilere üst düzey yöneticilik hakkının verildiğini fakat kadın yöneticilerin iyi birer yönetici olmadığını kanıtlamak için yapılan hileli durum cam uçurumdur. Burada kadın yöneticilere şöyle bir oyun oynanmaktadır; kadın yöneticiler önce şirketin içinde bulunduğu kötü bir durumda üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilmektedir. Daha sonra ise kadın yöneticiler başarısız olarak şirkette ya önceden bulunduğu pozisyona geri dönmekte yada şirketten ayrılmaktadır (Kulich vd., 2010: 302). Bu durum Ryan ve Haslam tarafından aşağıdaki gibi Şekil 2.2' de gösterilmiştir.

Şekil 2.2: Cinsiyet-Stres-Kimliksizleştirme Modeli



Kaynak: Ryan, Haslam, 2006: 46

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi kadın yöneticiler ilk önce cam uçurumlu pozisyonlara getirilmekte sonrasında işinde iyi olmadıklarını göstermek için strese maruz kalmaktadırlar. Kadın liderler için bir sonraki aşama ise kadın için yapılan örgütsel kimliksizleştirme olarak ortaya çıkmaktadır. Kadın yöneticilerin liderliğinin iyi olmadığını düşünen erkek yöneticiler kadınlardan iyi birer lider olamacağını ortaya koyduktan sonra kadın liderlerin örgütten çıkışı beklenmektedir. Cam uçurum kavramının bir diğer önemi de uzun yıllardır var olan cam tavan kavramından yola çıkılarak geliştirilen bir kavram olmasıdır. Kadın yöneticiler, kötü örgütsel performans durumunda erkek yöneticilerden daha çok ilerleyeceklerdir (Cook ve Glass, 2013: 169). Kötü örgütsel performansta kadın yönetcilerin örgütün desteğine ihtiyacı olmayan yöneticiler olarak düşünülmesi de görülen bir durumdur (Rantala, 2010: 34).

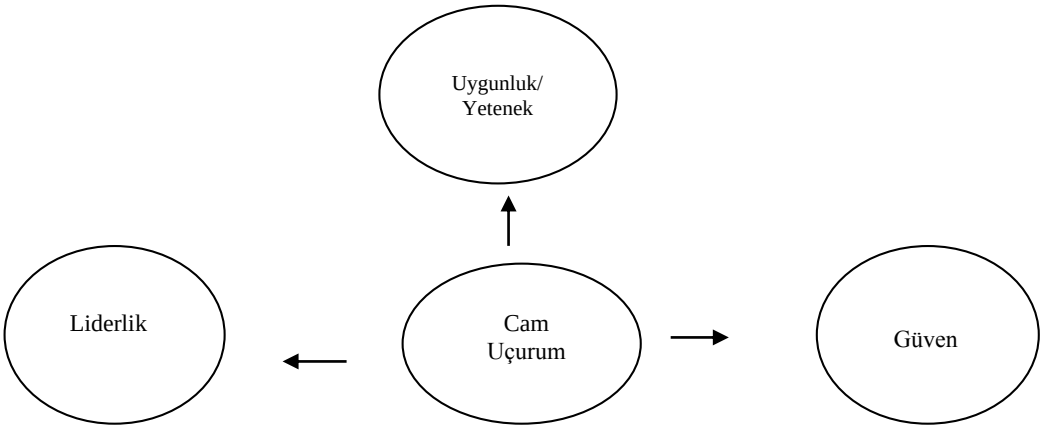
Erkek yöneticiler toplumdaki kadın yöneticelerin varlığını istemedikleri için onları küçük düşürmek ve başarısız göstermek için cam uçurum kavramını yaratmışlardır (Woods, 2015: 61). Bunun sonucu olarak kriz dönemlerinde atanan kadın yöneticiler durumu iyi olmayan şirketlere atandıkları zaman kadın yönetici içinde bulunduğu duruma bir-sıfır yenik başlamış olmaktadır (Bowles, 2013: 4). Şirketin kötü gidişatı kadın yönetici üzerine yıkılarak kötü eleştrilere maruz kalacak ve toplum gözünde kadın yöneticilerin iyi bir üst düzey yönetici olamadıkları kanıtlanacaktır. Bu durum aynı zamanda en iyi yöneticinin erkek yöneticiler olduğu

imajı yaratılarak kadın yöneticilerin psikolojilerinin bozulmasına ve kadın yönetici sayısının azalmasına neden olacaktır (McDonald, 2011: 24).

2.4.4. Cam Uçurumun Boyutları

Kadın yöneticilerin şirketlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen cam uçurum boyutları; liderlik yeteneği, uygunluk ve güven şeklinde ele alınmaktadır. Yani cam uçurumun araştırılmasında kişinin liderlik yapabilmesi, pozisyon için uygunluğu ve güvenilirliği önem taşımaktadır (Vural, 2017: 36).

Şekil 2.3: Cam Uçurumun Boyutları



Kaynak: Ahlas, 2016: 32

2.4.4.1. Uygunluk/ Yetenek

Uygunluk/Yetenek kişinin yöneticilik pozisyonuna yükselmesinde önemlidir (Ak Kurt, 2011: 18). Yetenek; yöneticinin iyi niteliklere sahip olmasını ve üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmesini sağlayan bir kavramdır (Chambers, 2011: 8). Kadınlara sunulan liderlik pozisyonları genellikle belirli bir risk taşır ve riskli işler olarak görülüyor (Ryan, Haslam, 2007: 556). Riskli bir iş, çeşitli sorunlu özelliklerin

bir kombinasyonunu gerektirir; onay eksikliği, destek eksikliği, bilgi eksikliği, yetersiz kaynaklar ve işi tamamlamak için kısa ve yetersiz zaman dilimleri bu problemler özellikle düşük performans gösteren şirketlerde göz çarpmaktadır (Darouei ve Pluut, 2018: 398). Kadın yöneticilerin, kriz zamanı iyi yönetebilmek için bilgi sahibi olması gerekmektedir. Şirketlerin olumsuz dönemlerinde yönetim pozisyonlarına kadının getirilmesinin uygun olduğu düşüncesi vardır (Simpson vd., 2002: 1209). Kadın yöneticilerden kriz dönemlerinde üstlendikleri görevleri erkek yöneticiler kadar başarılı şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Başarılı şekilde yerine getirmedikleri durumda eleştirilere maruz kalacaklardır (Yıldız vd., 2016: 1133). Bu durumda kadın yöneticiler hileye düşürülerek olumsuz dönem için daha uygun bulunmaktadırlar. Kadın yöneticiler şirketin yüksek performans gösterdiği dönemde yönetim pozisyonların uygun görülmeyerek cam tavana engelli ile karşılaşırken, şirketin düşük performans gösterdiği dönemde yönetim pozisyonları için uygun görülerek cam uçuruma itilmektedir.

2.4.4.2. Liderlik

Liderlik; "Bir kişinin takipçilerini kendi fikirleri doğrultusunda onları etkileyebilme ve etkisi altına alabilme yeteneğidir." Riskli durumlarda yöneticilik yapmak daha strestli olmaktadır. Kadının yöneticinin özelliklerine incelendiğinde yöneticiliği iyi yapamayacağı düşünülerek bu durum cinsiyet kalıpları ile ifade edilebilir (Uyar, 2011: 18). Kadın ve erkek yöneticilerde liderlik biçimlerin farklı olduğu görülmektedir (Dzanic, 2009: 18). Şirketlerin olumsuz döneminde kadın yöneticilerin erkekler yöneticilerden daha fazla kriz yönetebilme yeteneğine sahip olduğu düşünülmektedir (Brenner vd., 1989: 662). Bu durumdan dolayı krizin olduğu ve şirket performansının kötü olduğu dönemde kadın yöneticilerin liderlik yeteneği algısının yüksek olması beklenmektedir. "Kriz düşün-kadın düşün (Think crisis- think female)" bağlamında kadın ve erkek yöneticiler aynı koşullarda üst düzey yönetici olmayacaklarını riskli dönemlerinde kadın yöneticilerin iyi birer yönetici olacakları, normal dönemlerde ise erkek yöneticilerin iyi birer yönetici olacakları düşüncesiyle kadın yöneticilerin şirketin krizde oldukları zaman erkek yöneticilerin ise şirketin iyi durumda oldukları zaman atandıklarını görülmektedir (Ryan vd., 2011: 471- 472).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik biçimlerinin farklı olduğu görülmektedir (Dzanic, 2009:18). Kadın yöneticiler ilişkilerinde yardımseverlik, duygusallık, naziklik, arkadaşçı ve sempatik olma özelliklerini vurgulanmaktadır (Peterson, 2016: 114). Erkek yöneticiler ise ilişkilerinde bireysel özelliklerini gayretli, agresif, kendine güvenen, hükmeden ve güçlü olma özelliklerini vurgulamaktadır (Yıldız, 2017: 121-138).

Tablo 2.1'e göre kadınlar daha çok sevecen, hassas olma vb. gibi davranışlar gösterirken erkeklerin de baskın olma, bağımsız olma vb. gibi davranışlar gösterdiği görülmektedir (Dzanic, 2009: 18).

Tablo 2.1 : Kadın ve Erkeklerin Karakteristik Özellikleri

Erkeksi	**Kadınsı**	**Tarafsız- Cinsiyet Davranışı**
Baskın	İtaatkar	Uyan
Bağımsız	Heyecanlı	Zarif
Sinirli	Hassas	Gerçekçi
Sert	Anlayışlı	Vicdanlı
İddialı	Sevecen	Gelenekçi
Rekabetçi	Bağımlı	Sağlam
Analizci	Heyecanlı	Öngörücü
Kararlı	Alıngan	Sistematik

Kaynak: Dzanic, 2009: 18

Duygusallık ve arkadaş severlik gibi özelliklere sahip olan kadın yöneticilerin iyi birer yönetici olmayacağı düşünülmektedir. İyi bir yönetici olabilmeleri için istekli ve baskın olmaları gerektiği düşülnülmektedir (Dzanic, 2009: 18). Benzer şekilde şirketlerde cinsiyet ayrımcılığı yasa ile yasaklanmıştır. Kadınların

üst düzey yöneticilik seviyesindeki yönetim pozisyonlarına bazı kapılar açılmıştır. Buna rağmen bu kapıları geçen kadınların üst düzey yönetici olamaması için hataya düşürüldükleri görülmektedir (Alhas, 2016: 35). Bu durumda kadın yöneticilerin önündeki engellerin aslında görünmediği ve bu engellerin sadece kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik yapmak istedikleri zaman ortaya çıktıklarıe söylenilebilir.

2.4.4.3. Güven

Güven, "Bir tarafın diğer taraftan bireysel olarak yararlanacağı, karşı tarafın kendisini sömürmeyeceği ve hiç olmazsa kötülük ile karşı karşıya kalmayacağı hususunda karşılıklı olarak geliştirilen pozitif bir tutumdur." (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilecek yöneticinin güven vermesi önemlidir. Liderlikte ve üst düzey yöneticilikte güven ilişkisinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Chambers, 2011: 7). Yöneticilerin cinsiyeti, oluşacak güven duygusunu etkilemektedir. Bu durum cam uçurumunda kadın yöneticilerin şirketin performansının kötüye gittiği kriz dönemlerinde daha fazla güven bulunmasını belirtmektedir. Yani kadın yöneticiler hileye düşürüldükleri kriz dönemlerinde daha fazla güvenilir algılanabilmektedirler (Yıldız vd., 2019: 426).

2.4.5. Cam Uçuruma Neden Olan Faktörler

Bireysel faktörler; kişilik ve cinsiyet, örgütsel faktörler; örgütsel performans, grup dinamikleri ve çelişik duygulu cinsiyetçilik cam uçuruma neden olan faktörler olarak sıralanabilir. Cam uçurum algısını değişebilmek için bu faktörlerin değiştirilmesi gerekmektedir (Yıldız vd., 2016: 1127).

Bireysel Faktörler: Kişilik faktörleri ve cinsiyet faktörleri bireysel faktörler kapsamında ifade edilebilir. Kişilik, "İnsanın kendine özgü ve benzersiz bir varlık olarak yansıtan bireysel özellikleri ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır." Stres ile başa çıkmak için ya da üst düzey yöneticilik poziyonlarına yükselbilmek için kişilik etkili olabilmektedir. Özelikle kişilik tipleri arasından stretsle baş etmede

zorlanan kişilik tipleri cam uçuruma uğradıklarında başarısız olabilmektedir. Bunun aksine kadınlar olumsuz durumlarda stresi iyi yönetebilen yöneticisi olarak algılanabilmektedirler. Bazı kişilik tipleri ise riskli durumları öngöremeyebilir yada bu pozisyonları özellikle isteyebilir (Yıldız vd., 2016: 1134). Yönecilerin cinsiyetlerinin farklı olması cam uçurumun boyutları olan "yetenek, liderlik ve güven" düzeylerinde farklı algıların oluşmasına sebep olabilmektedir (Chambers, 2011:8). "Yönetici düşün-erkek düşün" algısı; yönetici olarak başarılı olmanın erkekler için uygun olduğu ancak kadın yönetici olmanın bir eksiklik olarak algılandığı görülmektedir (Uyar, 2011:18). Şirketin kriz dönemlerinde üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilen kadın yöneticinin cinsiyetinden dolayı şirketin kötü durumu sebep gösterilerek kötü bir yönetici oldukları iddia edilmiştir (Ryan ve Haslam, 2009: 14).

Örgütsel Faktörler: Örgütü etkileyen her türlü maddi ve manevi faktörler örgütsel faktöler olarak ifade edilmektedir (Köse vd., 2001: 219). Örgütsel faktörler, kadın yöneticilere verilen eksik bilgi ve destek eksikliği, anlaşılması zor işler ve hedefler, erkek yönetilerinin fazla olduğu yerlerde dışlanma durumu kaynak eksikliğindendir. Üst düzey yönetim poziyonuna bu eksikliklerden dolayı kadın yöneticiler getirilmektedir (Yıldız vd., 2016: 1135). Sadece kötü gidişat gösteren şirket performansının olduğu dönemlerde üst düzey yöneticilik yapabildikleri görülmektedir (Cook ve Glass, 2013: 169). Örgütlerin iyi ve kötü performansa sahip olma durumları yöneticilerin cam uçurumun boyutları olan "yetenek, liderlik ve güven" düzeylerinde farklı algılamaların olabileceğini ifade etmektedir (Uyar, 2011: 18).

Grup içindeki yönetcilierin grup dışındaki yöneticilere göre üst düzey yöneticilik pozisyonnuna daha kolay atanmaktadırlar (Dzanic, 2009: 18). Grup dinamiği, "Belli amaçlar için bir araya gelen insanların bu amaçları sürdürebilmek için belli değer yargıları, görüşleri ve çıkarları sürdürmelerine yönelik bir harekettir." (Vural, 2017: 42). Grup dinamiklerine erkek yöneticilerin kadın yöneticileri grup dışında gördükleri için riskli pozisyonlara getirilme olasılığı daha yüksektir (Uyar, 2011: 22). Grubun içinde yer alan kadın yöneticilerin grubun dışında yer alan kadın yöneticilere göre üst düzey yönetici olma olasılığı daha fazladır.

Yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerini farklı algılamaların sebebi cinsiyet ile ilgili çelişkili tutumlardan kaynaklı olabilmektedir. (Ak Kurt, 2011: 8). Yöneticilik pozisyonu için uygun görülen kadın yöneticilere düşmanca davranışlar ve faydacı davranışların sergilenmesi düşmanca ve faydacı cinsiyetçiliğin arasında kalınması sonucunda çelişik duygulu cinsiyetçilik ortaya çıkmaktadır (Alhas, 2016: Düşmanca ve faydacı cinsiyetçilik, kadınları cinsiyete dayalı eşitsizliklerde idealize eder (Özdemir, 2016: 92). Düşmanca cinsiyetçilik, erkekler tarafından kadın yöntecilerin yükselmelerine engel olmak için geliştirilen cinsiyetçi yaklaşımdır. Kadınlara kibar ve nazik davranılması, erkekler tarafından oluşturulan faydacı cinsiyetçilik yaklaşımı açıklar (Glick ve Fiske, 2001: 109).

2.5. LİTERATÜRDE CAM UÇURUMLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Cam uçurum kavramının daha iyi anlaşıması, kuramsal alt yapısının daha sağlam oluşturulması için yazındaki cam uçurum ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu inceleme cam uçurumla ilgili yapılacak olan araştırmalara yardımcı olacaktır. Türkiye'de ve Dünya'da ulaşılabilinen çalışmalar bulunmaktadır.

2.5.1. Dünyada Yapılan Çalışmalar

Ryan ve Haslam (2005) yapmış oldukları çalışmada, FTSE 100 şirketlerinin performansı inceleyerek, erkek ve kadınların yönetim kurulu üyeleri olarak atandıktan sonra başarılı olup olmama durumlarını ayrıntılı ortaya koymuştur. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında başarılı olabildiklerini ve cam uçurumla karşılaşma ihtimallerinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların riskli yada tehlikeli pozisyonlara getirildiği görülmüştür. Bu çalışma sonucunda şirketin hisse senedi piyasasında değeri düştüğünde kadınların yönetici olarak atandığı görülmüştür. Erkek yöneticilerin olduğu şirketin kötü performans gösterdiği

dönemlerde, kadınlar yönetim kurulu üyeliğine atanmışlardır. Kadınlar, üstesinden gelmek zorunda oldukları görünmez bir engel olan cam uçurumla karşılaşmışlardır.

Ryan ve Haslam (2006) yılında yaptıkları araştırmada, cam uçurum pozisyonları başarısızlık riskinin ve stresin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıktığından dolayı kadınlara göre riskli olmaktadır. Kadınlar için böyle bir risk söz konusu olsada şirketler için bunun tersi olabilmektedir. Araştırma sonucunda, bireyler yüksek risk algıladıklarında kendilerini örgütten uzaklaştırmışlardır. Kadınların karşılaştıkları cam uçurum durumu onların kariyerlerinden vazgeçmelerinde önem arz etmektedir. İşten ayrılış neden olarak aile ile ilgilenebilmek ve kendi işlerini kurmak için ayrıldıkları gözlemlenmekdir. Bu çalışma kadınların muhtemelen tehlikeli yada riskli liderlik rollerine erkeklerden daha çok atandığını sonucuna ulaşılmıştır. Cam uçurumu desteklemektedir.

Ryan ve Haslam (2007) yapmış oldukları çalışmada cam uçurum araştırılmıştır ve cam uçuruma eleştiri getirilmiştir. Cam uçurum için çeşitli stratejiler oluşturulmuştur. Cam uçurum karşısında dezavantajlı ve riskli durumda kadınların motive olarak karşılaştıkları bu durumu aşmayabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ashby, Ryan ve Haslam (2007) yapmış oldukları çalışma Ryan ve Haslam tarafından belgelere ve deneylere dayanan son araştırma olarak gösterilmektedir. Kadınlar tarafından cam uçurum olarak adlandırılan bu olguda şu açıklanmaktadır; kadınların muhtemelen sorunlu örgütsel durumlardaki riskli yada tehlikeli liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok atanacaklarıdır. Bu çalışma 114 hukuk öğrenci üzerinde yapılmıştır. Yüksek riskli ve düşük riskli olarak tanımlanan bir yasal davayı yönetecek durumda olabilecek bir adayın atanması araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre erkek aday kadın adaya göre daha düşük riskli bir durum için avukat olarak seçilmiştir. Yüksek riskli bir durumda kadın aday erkek adaydan daha fazla seçilmiştir.

Ryan, Haslam ve Postmes (2007) tarafından yürütülen çalışmada, cam uçurum olgusunu araştırılmıştır. Araştırma, kadınların ve erkeklerin cam uçuruma karşı farklı

tepkiler verdiğini göstermiştir. Kadınlar, cam uçurumu tanımış ve var olduğunu daha çok kabul etmişlerdir. Kadınlar cam uçurumu tehlikeli olarak algılamışlardır. Erkekler ise bu durumu hafife alarak cam uçurumun valığını sorgulamışlardır.Yapılan araştırmada iş yaşamında cinsiyetçiliğin ayrımcılığın yeni bir formu olan uçurum incelenmiştir. Ayrıca cam uçurumun teorik olarak algısında gelişime kaynak sağladığı görülmüştür.

Haslam ve Ryan (2008) yaptıkları çalışmada cam uçurum,kadınların kariyer basamaklarını tırmanmaya uğraşırken karşılaştığı cam tavan tarafından oynanan rolü vurgulamıştır. Kadınlar hata riskinin yüksek ve kritik olduğu liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha fazla atanmaktadır. Çünkü bu pozisyonlar daha çok krizde örgüt birimlerinin yönetim ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuş pozisyonlardır. Bu araştırma kapsamında 3 deneysel çalışma yer almaktadır. Cam uçurum olgusunun deneysel araştırılmasının ilki olmasından dolayı önemlidir. Çalışma 1'de 95 lisans yönetim öğrencisi, Çalışma 2'de yüksekokul öğrencileri Çalışma 3'te 83 iş liderleri üzerinde yapılmıştır. Şirket performansın iyi ve kötü olduğu zaman örgüt için bir lider seçilmesinde kadın mı erkek mi seçileceği araştırılmıştır. Örgütsel performans iyi olduğunda erkek aday üst düzey yöneticilik pozisyonuna seçilmiştir. Çalışma 3'de 1 ve 2' de yapılan çalışmaları destekleyen kanıtlar sunulmuştur.

Ryan ve Haslam (2009) yaptıkları araştırmada erkek ve kadın yöneticilierin üst düzey yönetici olmadan önceki şirket performans ve finansal durumunu sorgulamıştır. Kadınlar riskli durumlarda liderlik pozisyonuna getirildiği zaman nitelikli ve önemli görülmektedir. Kadın ve erkek liderler riskli durumlar için karşılaştırdığında, kadınların riskli durumda liderlik pozisyonlarına daha fazla getirildiği görülmüştür. Bu araştırmada, cam tavanı aşan kadınların erkekler tarafından hile yapılıdığı ileri sürülmektedir.

Bruckmüller ve Brascombe (2010) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet kalıplarının yaratmış olduğu cam uçurum incelenmiştir. Katılımcılar performans ve finansal açıdan başarılı bir şirket iyi bir lider seçiminde erkeği seçmiştir. Performans ve finansal açıdan başarısız bir şirket lider seçiminde bir kadını seçmiştir. Erkeklerin

cinsiyetçiliğe yükledikleri anlam başarılı örgütlerde lider olarak görülmesiyken kadınların cinsiyetçiliğe yüklemiş oldukları anlam kriz dönemlerinde lider olarak görülmeleridir. Araştırmanın sonucunda kadınlar erkeklere göre lider olarak görülmezken, erkekler cinsiyet durumundan dolayı iyi bir lider olarak görülmüştür. Bu durum cam uçurumun olabileceğinin önemli bir kanıtıdır.

Ryan, Haslam ve Kulich (2010) tarafından yapılan araştırmada siyasi bir parti için aday seçilmesi karşısında riskli ve güvenli durumda aday seçmeleri istenmiştir. 80 kişilik katılımcılar ingiliz siyaset bilimindeki okuyan lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan güvenli siyasi parti ve riskli muhalefet partisi için aday seçmeleri istenmiştir. Sonuçlar güvenli siyasi parti için erkek adayın seçildiğini göstermiştir. Riskli durumdaki parti için erkek aday yerine kadın aday seçilmiştir. Bu durum da cam uçurumun varlığını göstermektedir.

Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski ve Atkins (2010) tarafından yapmış oldukları araştırmada FTSE 100 şirketlerinin 2001-2005 yılları arasında yapılan ayrıntılı bir çalışmadır. Çalışma, şirketlerin performans ve finans durumlarıyla yönetim kurulunda olan kadınlar arasındaki ilişkiye incelemektedir. Şirketin performansına göre yönetim kurulan getirilen kadınların düşük performansta yönetim kurulan getirilmiş olmaları cam uçurumun varlığını kanıtlamaktadır. Kadınların yönetim kurulunda olması şirketlerin durumun kötüye gitmesine sebep olacağından, şirketin performansını da zayıflatabileceği durumu yatırımcılar tarafından olumsuz olarak algılanmıştır.

Ryan, Borgiorno, Haslam ve Hersby (2011) tarafından yaptıkları çalışmada, işyerinde karşılaşılan cinsiyet eşitsizliği altından yatan durumlardan biri "yönetici düşün-erkek düşün" düşüncesi oluşmuştur. Bu durum cam uçurum ile ilişkilidir. Cam uçurumda; kötü şirket performansında finansal açıdan zayıf olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olmaları gerektiği düşüncesine işaret etmektedir. Yapılan üç çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda şirketin yöneticilik kalıpları, cinsiyet ve şirketin finansal ve performans açısından iyi ve kötü bir durumdaki dönemleri araştırılmıştır. Çalışma 1'de "yönetici düşün-erkek düşün"

başarılı şirketlerde bu durum incelendiğinde, başarısız şirketlerin yöneticileri için bu durum görülmüştür. Çalışma 2'de başarılı şirketlerin yöneticileri için "yönetici düşün-erkek düşün" ile ilişkisi bulunmadığı görülmüştür. Bu durum başarısız olan şirketler tarafından kadın yöneticilere uyguladıkları cinsiyet kalıpları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma 3'de şirket performansının kötü olduğu dönemlerde kadınların yönetici olarak tercih edildiği görülmüştür. Kötü dönemde yönetici olan kadınların, iyi yönetici olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chambers (2011) tarafından yapılan araştırmada 118 erkek 173 kadın olmak üzere toplam 291 katılımcımdan oluşmaktadır. Katılımcılara başarılı ve başarısız senaryo verilerek güven ve liderlik, doğruluk ve iyilikseverlik, cinsiyet tanımlama ve yetenek etkileri araştırılmıştır. Verilen senaryolarda katılımcının seçtiği adayın cinsiyeti önemli bir ifadedir. Yapılan araştırmanın sonucunda kadınlar başarısız senaryolarda tercih edilmemektedir. Bu çalışmanın sonuçları cam uçurumu desteklememektedir.

Kulich, Ryan ve Haslam (2012) tarafından yaptıkları çalışmada İngiltere genel seçimlerinin 2001, 2005 ve 2010 yılları arasındaki seçim sonuçları yer almaktadır. Bu çalışma etnik azınlık adayların beyaz adaylara göre daha az başarılı olduğunu göstermiştir. Etnik azınlık adayların analizler de daha az başarılı olmalarının sebebi, beyaz adayların daha fazla koltuk kazanma durumunun olmasıdır. Sonuç olarak kadınlarda görülen cam uçurumun azınlık grupların yerleşmek için yarıştığını ve çoğunluk gruplarıyla karşılaştırıldığı zaman azınlık grupların kazanmasının daha da zor olabileceği görülmüştür. Bu durum cam uçurum çerçevesinde tartışılmıştır.

Hunt-Earle (2012) tarafından yapılan çalışmada, cam uçurum kavramını, var olduğuna dair kanıtı ve çıkarımlarını inceleyerek araştırmıştır. İş alımı yapacak yöneticinin cinsiyetinin etkisine odaklanarak, başarılı ve düşüş yaşayan şirkette, yönetici adaylar için değerlendirme soruları sormuşlardır. Kadın ve erkek işverenlerin sonuçlarına bakıldığında işe erkek alımından sorumlu olan kişiler, başarısız şirket şartlarında hiçbir cinsiyet tercihi göstermemişlerdir. Riski düşük pozisyonlar için erkek adayı seçmişlerdir. Kadınları işe alan alım sorumluları ise, riskin yüksek olduğu

durumda kadın adayı seçilmiştir. Ulaşılan sonuçlar cam uçurumun var olduğunu göstermektedir.

Cook ve Glass (2013) yaptıkları araştırmada NCAA erkek basketbol koçları arasındaki azınlık koçlarının terfi durumlarını ve terfiden sonrasındaki durumu incelenmiştir. Azınlık koçlarını siyahî kolejlere ve üniversitelere atandığı görülmüştür. Daha çok başarısız olan takımlara atandıkları görülmüştür. Bu durum cam uçurumu desteklemektedir.

Sabharwal (2013) araştırmada, Federal Employee Viewpoint Survey'in 2010 yılı verilerinin kullanılmasıyla Us federal hükümeti kurumunda çalışan kadınların yaşadıkları zorluklar incelenmiştir. Çalışma, "yönetici düşün- erkek gibi düşün"- sosyal rol teorisi ve rol uyuşmazlık teorisidir." Yapılan çalışma kadınların cam uçurumla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Kadınların uçuruma uğrama ihtimali olduğu zaman kadınların vermiş oldukları politika kararlarının, güçlendirme algılamalarının ve örgütsel eşitlik deneyiminin cam uçurumdan düşme olayı üzerindeki etkisi daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vongas (2013) bu araştırmada, erkeklere göre kadınların doğuştan empati deneyimin biyolojik bir avantaj olarak görüldüğü tartışmıştır. Cam uçurum olgusunu açıklamada kadınların, diğer kişilerin duygularına karşı olan duyarlılığı yardımcı olabilmektedir.

Hennessey, Donald ve Caroll (2014) yaptıkları çalışma Ryan ve Haslam'in yaptıkları çalışmanın doğruluğunu araştırmak için Kanada'da cam uçurumun varlığını incelemiştir. Yapılan çalışmada yönetim kurulu atamalarında bu durumun belirgin olmadığını görülmüştür. Kadın yöneticiler atayan şirketlerde cam uçurumun değil de, cam tavanın var olduğunu görülmüştür. Erkek atanan şirketler için yönetim kuruluna seçilmesi sonrası şirketin üstün performansı sağlaması Judge'nin yapmış olduğu araştırmayı desteklemiştir.

Bruckmüller, Ryan, Rink ve Haslam (2014) yaptıkları araştırmada, cam uçurumu destekleyen bir çok etken bulunmuştur. İş ve siyaset hayatında cam uçurumun var olduğunu ispatlamak için cam uçurum özetlenmiştir. İşyerinde çalışan kadınların ve erkelerin deneyimlerinden ziyade sadece cinsiyet çeşitliliğinin fazla olmamasından dolayı cam uçurumun görülebilecek olması olarak tartışılmıştır.

Mulcahy ve Linehan (2014) yaptıkları çalışma, yönetim kurullarında erkek ve kadınların riskli durumlarda üst düzey yöneticiliğe gelmesi arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlamıştır. Örnekler, Birleşik Krallık borsası listesinde 2004-2006 yılları arasındaki yer almış şirketlerden oluşmaktadır. Bulgular sonucunda, şirket başarısız olduğu zaman ile şirket başarılı olduğu zaman cinsiyet çeşitliliğindeki artışta da bir fark olduğunu görülmüştür. Kadınlar riskli olan şirketlerin yönetim kurullarında temsil edilerek, şirketlerin riskli durumda olduğuna dikkat etmeksizin yönetim kurullarında yer alırılar. Buradaki cinsiyet çeşitliliğindeki artış kadınların riskli durumlarda yönetim kuruluna katılmalarındır.

Switht (2015) yaptığı çalışma, kamu yönetmi araştırmaları ve organizasyonlar üzerine yapılan araştırmaları araştırmaları ele almıştır. Genellikle olarak liderlik çeşitliliğine, özellikle cinsiyet konularına odaklanmıştır. Bu çalışma kadınların kamu kuruluşlarında üç farklı pozisyonda (1-seçilmiş, 2-düşük rütbeli ve 3-ajansların daha büyük olduğu) daha fazla liderlik pozisyonu bulduklarını ortaya koyarken cam uçurum teorisine de destek bulmaktadır. Bu çalışma sonuçlarına göre, kadınların liderlik pozisyonlarına, örgütsel başarısızlık riskinin daha yüksek olduğu durumlarda gelmektedir. Diğer bir deyişle, kadınlar liderlik pozisyonlarına ulaştıklarında cam bir uçurumla karşı karşıya kalmaktadır. Kamu yönetimindeki mevcut araştırmaları ve daha genel olarak cam uçurumun uygulanmasıyla yerel yönetim kamu sektörü ortamında teori, kullanma mevcut cam uçurum araştırma üzerine inşa etmek için gözlemsel veriler öncelikle deneysel tasarımlar kullanılmıştır.

Acar (2015) araştırmasımda, kadın yöneticilerin BT organizasyonlarında üst düzey pozisyonlara ulaşmada önemli engellerle karşılaştığını göstermektedir. Yüksek pozisyonlara ulaşmak için cam tavanı kıran kadınların liderlik yapmak için

karşılaşabileceği engeller bulunmaktadır. Çalışma, kadınların erkeklere kıyasla daha riskli, daha güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Rol uyum teorisinden yola çıkarak, bu çalışma, erkeklerin ve kadınların liderlik pozisyonlarına farklı şekilde seçilip seçilmediğini incelemiştir. 281 İşletme öğrencisi örneklemiyle performansı artan veya azalan senaryo kullanılmıştır. Aday cinsiyet olarak erkek ve kadın kullanmıştır. Ancak kadın liderlerin atanma olasılığının daha yüksek olduğu cam uçurum poziyonlarını destekler sonuçlar bulunamıştır. Çalışma cam uçurumu desteklememiştir.

Peterson (2016) araştırmada, İsveç yüksek öğreniminde üst düzey akademik kadrolardaki kadınlarla nitel görüşmelerden hareketle demografik femizasyon tartışılmaktadır. İsveç, Avrupa'daki kadın üniversite Rektör Yardımcısının en yüksek olduğu ülkeler arasındadır. Rakamlar 2012'de 27 Avrupa Birliği ülkesindeki kadın Şansölye Yardımcılarının ortalama oranının % 10 olduğu tahmin edilmektedir. İsveç'te bu sayı % 43 olup çok daha yüksektir. İsveç yükseköğretim yönetimi son 20 yılda demografik bir dişileşmeye tanık olmuştur. İsveç akademisinde bu üst yönetim pozisyonlarına erişmede kadınların bu kadar başarılı olduğunu hangi faktörler açıklayabilir? Çalışma, kadınların yükseköğretim yönetimindeki konumunun cam uçurum kavramı kullanılarak analiz edilebileceğini önermektedir. Bu mecaz, kadınların türbülans ve sorunlu organizasyonel koşullarda güvencesiz liderlik rollerine atanma olasılıklarının daha yüksek olduğu bir olguyu açıklar. Bulgular, bu pozisyonların statü, liyakat ve prestijde düştüğü ve başarılı bir akademik kariyerle birleşmesi için daha fazla zaman alan ve daha zor hale geldiği için kadınların üst düzey akademik yönetime girmelerine izin verildiğini göstermektedir.

Elsaid ve Ursel (2018) yaptıkları çalışmada, 193 kadının randevu ve istihdam süresini incelemek için cam uçurumdan yararlanmıştır. 1992-2014 yılları arasında büyük, küçük ve orta boy Kuzey Amerika örneklerinde firmalardalardaki kadın CEO'lar cam uçurumla tutarlı olarak, tehlikleri durumlarda kadınların önceden CEO olarak atandığını görülmektedir. Ancak, kadın CEO'ların randevudan sonra herhangi bir noktada ciro ile karşılaşma olasılığının erkek CEO'lardan % 40 daha az olduğunu görülmektedir. Bu, cam uçurumun bir sonucuyla çelişir ve mevcut CEO'lardan önemli

ölçüde farklıdır. Kadın CEO'ların erkek CEO'lardan biraz daha düşük ciro riskine sahip olduklarını göstermektedir. Daha büyük ve daha yakın zamandaki örneklemimiz, işgücü piyasasında önceki çalışmaların sonuçlarından ayrılmayı açıklayan değişiklikleri yakalamaktadır. Kadın CEO'ların daha düşük ciro oranının, firmaların feshine eşlik edecek olumsuz tanıtımdan kaçınma arzusuyla ilişkili olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur.

Yaghi, (2018) yaptığı araştırma, kadınların liderlikte başarısız olduğunu, erkeklere göre kadınların başarısız olma şansının yüksek olduğu göstermektedir. Kadınlar zor ve riskli pozisyonlara koyunmaktadır. Bu makalenin amacı bu argümanı literatürüne dayanarak incelemektir. Çalışma ayrıca kamuoyunda liderlik pozisyonlarında bulunan 62 kadınla iki görüşme dalgasından elde edilen veriler ve özel sektör kuruluşlarıdır. Çalışma, cinsiyetin cam uçurumdaki ana tema olmasına rağmen argüman, kıskançlık, departman politikası ve öz-inter- gibi diğer faktörlerin etkisi kadınlara ilişkin estetikler yeterince incelenmemektedir. Literatür bir cam hapis yarattığı, kadın yetenekleri hakkında sınırladığını basmakalıp varsayımlar bulunmaktadır. suçlamak ve erkeklerin şeytan gibi gösterme nedenle ihmal edilmiş bir alternatif eğilimindedir. Kadın liderliği üzerine gelecekteki araştırmalar, cinsiyet, ve örgütsel, kültürel, ekonomik, politik, psikolojik ve sosyal faktörler olarak araştırlırıp ele alınabilir.

Darauei ve Pluut (2018) yaptıkları çalışmanın amacı, cam uçurum araştırmalarından elde edilen son kanıtlar, kadınların erkeklerden daha istekli olduklarını göstermektedir. Çalışma 1'de 125 katılımcının risk tutumları araştırılmıştır. İki deneysel vinyet çalışmasında 119 üniversite öğrencisi Çalışma 2'de 109 çalışan yetişkine Çalışma 3'te riskli veya başarılı bir liderlik pozisyonu sunulmuş ve işi kabul etme isteklerini değerlendirmelerini istenmiştir. Araştırma sonuçlarıyla birlikte kadınların erkeklerden daha fazla risk almasına rağmen, kariyer öz-yeterliliğinde düşük puan alan kadınların riskli bir işi promosyon olarak algılamaları daha olasıdır. Bu nedenle böyle bir işi kabul etmeye daha istekli olduklarını göstermiştir Bu bulgular, kadınların cam uçurum fenomeninde kariyer kararları alma rolüne ışık tutmuştur. Cam uçurum araştırması neredeyse tamamen örgütsel karar

vericilere odaklanmıştır. Yazarlar, iş arayanların bakış açısını birleştirerek cam uçurum olgusunu daha iyi anlaşılmasını amaçlamaktadır.

Main Smıth (2018) araştırmada, Birleşik Krallık şirketlerinin yöneticisi olarak pozisyon alan kadınların erkek meslektaşlarından daha kısa süreleri olduğunu göstermek için arşiv panosu verilerini kullanmaktadır. Yazarlar, kadın yöneticilerin uzun hizmetlerinden onları bağımsız olarak tüm önemli sınıflandırmalardan mahrum bıraktıklarında, kurulda dokuz yıllık hizmete yaklaştıkça işten çıkarılma riskiyle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Bu noktada, tahtadaki konumları güvenilmez hale gelmektedir. Erkek yönetmenler, toplantı odası çıkışında aynı artıştan muzdarip değildir. Cinsiyete özgü bu farkın açıkça bağımsızlık durumu ile bağlantılı olduğu gösterilmiştir. Bu gözlemlerin, kadın yönetmenlerin kurumsal yönetişimin sembolik yönetiminde kullanıldığı ve dokuz yıl sonra bağımsızlık pelerini ortadan kalktığında kadın yönetmenlerin rolden doğan önyargılara maruz kaldıkları düşüncesi ile tutarlı olduğu savunulmaktadır.

Myriam, Bechtoldta, Bannierb, Rockb (2019) yaptıkları çalışma, 2005-2015 yılları arasında Almanya ve Birleşik Krallık'ta toplanan 233 büyük firmadan alınan performans verilerini kullanarak cam uçurum fenomenini analiz etmiştir. Firmaların muhasebe ve borsalarını incelemiştir. Yeni yönetim kurulu üyelerinin atanması öncesi performans eğilimleri ve kısa vadeli borsa reaksiyonu bu randevuları incelenmiştir. Cam uçurum alanlarının yeniden etkilenmesine neden olabilecek endojenite endişelerini gidermek için arama, çeşitli eşleştirme prosedürleri uygulanmış, farklı panel veri analizleri gerçekleşttirilmiş değişkeler analizleri yapılmıştır. Çalışma cam uçurum fikrini desteklemektedir. Kadın yöneticilerin atanmasından önce, Alman veya İngiliz şirketlerindeki performans eğilimi, erkekleri seçen şirketlerden daha olumsuz değildir.

Krihnan, Biggerstaff, Szczepura, Dolton, Livingston, Hattersley, Eris, Ascher, Higgins, Braun, Wood, Raymond, (2019) araştırmalarında, erkek egemen mesleklerdeki kadınlar için cam tavan etkisi olduğunu vurgulamış. Yaşlı kadınların

liderlik pozisyonlarından daha kolay düşebileceğinin cam uçurum etkisinin olduğu göstermektedir.

2.5.2. Türkiye'de Yapılan Çalışmalar

Uyar (2011) yapmış olduğu araştırmada, Türkiye örnekleminde cam uçurum algısını incelemektir. Çalışmada şu bulgulara ulaşılmıştır: Verilere nicel yöntem kullanılarak toplam 167 işletme yüksek lisans öğrencisi ile anket yapılarak ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlarda, şirket performansının kötüye gittiği durumda,kadın adayın aynı niteliklerdeki erkek adaya göre daha iyi bir liderlik olarak algılandığını görülmüştür. Şirket performansının iyiye gittiği duruma göre performansın kötüye gittiği durumda liderlik için daha kadın aday uygun bulunmuştur. Erkek aday, şirket performansı iyi durumdayken, kötü duruma göre, liderlik için daha uygun olarak değerlendirilmiştir. Araştıma, Türkiye'de ilk kez cam uçurum algısını araştırarak korumacı cinsiyetçiliğin cam uçurum üzerine etkisini göstererek literatüre katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Ak Kurt (2011) araştırmasında, cam uçurum kavramı ile cinsiyetçiliğin türleri olan düşmanca ve korumacı cinsiyetçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Nicel veri yöntemi kullanılmıştır Şirketlerde çalışan çeşitli meslek gruplarından olan 328 katılımcıya anket uygulanmıştır. Yapılan anket sonuçları ve analizler değerlendirildikten sonra aynı çalışma 147 öğrenci ile tekrar edilmiştir. İki çalışmanın sonunda elde edilen veriler bir araya getirilerek analizler tekrarlanmıştır. Yapılan bu iki araştırmanın sonuçlarına göre cam uçurumun varlığı desteklenmemiştir. Cam uçurumun düşmanca ve korumacı cinsiyetçilikle ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Alhas (2016)'ın yapmış olduğu araştırmanın amacı, cam uçurum kavramını kadın yöneticilere tanıtarak kadınlara uygulanan yeni bir engelin varlığından kadınları haberdar etmektir. Araştırmada, adayın cinsiyeti, şirket performansının iyi ve kötü olması, katılımcıların cinsiyeti bakımından seçilecek adayın üst düzey yönetici pozisyonu için cam uçurumun uygunluk, liderlik ve güven boyutlarındaki farklılıklar

incelenmiştir. Araştırma 1. ve 2. sınıf işletme, iktisat, kamu yönetimi ve lojistik öğrencisinden oluşan 407 katılımcıya uygulanmıştır. Analizler sonucunda; kadınların erkeklere kıyasla cam tavan engelinin farkında oldukları görülmüştür. Erkek aday olumlu dönemde fazla tercih edilmemiştir. Kadın adayında olumsuz dönemde erkek adaydan daha fazla tercih edilmediği görülmüştür. Kadın katılımcılar kriz dönemlerinde kadın yöneticiyi cam uçuruma itmişlerdir. Cam uçurumun tersi olan bir durumdur. Cam uçurum kavramını desteklememektedir.

Yıldız, Ahlas, Sakal, Yıldız (2016) tarafından yapılan araştırmanın amacı, cam uçurum kavramını tanıtmak ve alanyazında yapılan çalışmaları özetlemektir. Genellikle örgütlerde işlerin kötüye gittiği dönemlerde kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmaktadırlar. Bu durum neticesinde başarısız olan kadınlar toplum tarafından olumsuz basmakalıp yargıların hedefi olmaktadırlar. Kriz dönemlerinde birer kriz yöneticisi olarak algılanan kadınların strestle mücadele edebilecekleri düşünülmektedir. Ancak bu durum kadınları hileye düşürerek cam uçurum itmektedir. Kadın ve erkeğe yaratılışında eşit fırsatlar sunmuştur ama buna rağmen toplumsal çevredeki fırsat eşitsizliğine sebep olan ataerkil zihniyetin incelenmesi gerekmektedir. Kadınların yöneticilikte örnek alabileceği kadınsı yönetici rolüne az rastlandığı için kadınlar erkek yöneticilerin davranışlarını taklit etmektedirler ve bu durum onları çifte açmaza sürüklemektedir.

Vural (2017) araştırmasında Türkiye'deki özel sektör çalışanları üzerindeki cam uçurum olgusunun etkilerini incelemiştir. Araştırmada Türkiye'deki farklı sektörlerden farklı pozisyonlarda ve farklı yaşlarda olan 240 çalışana anket yapılmıştır. Çalışmada bir üst düzey yöneticilik görevi için bir erkek ve bir kadın aday için oluşturulan 9 soru bulunmaktadır. Cam uçurum boyutlarını içeren "yetenek, uygunluk ve güven" ile ilgili sorular katılımcılara sorulmuştur. Katılımcılara her iki aday için olumlu ve olumsuz performans gösteren iki şirket senaryosu verilmiştir. Katılımcılardan adaylar için değerlendirme yapmaları istenmiştir. Araştırmada, kadın katılımcıların olumsuz performans döneminde erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Yani bu durumda, erkeklerin değil

kadınların kadınları cam uçuruma ittiği görülmektedir. Bu durum cam uçurum olgusu desteklemektedir.

Akbaş ve Taner (2017) araştırmalarında, üst düzey yöneticilik pozisyonuna çıkmak için mücadele eden kadın yöneticlerin karşılaştığı sorunları araştırmak ve bu konuda stratejiler oluşturulması için önerilerde bulunulan bir çalışmadır. Güçlü liderlik özelliklerine sahip kadın yöneticiler cam tavan engellini kişilik karakteristlik özelliklerinden duygusal zeka, yaratıcılık, iletişim, strets yönetimi özelliklerini kullanarak üst düzey yöneticiliğe ulaşırlar. Bu çalışma literatürden sağlanan bilgiler ve ikincil kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Güçlü liderlik özelliklerine sahip olmalarına rağmen kadın yönteciler riskli ve olumsuz durumlarda yöneticilik yapmak zorunda kaldığı cam uçurum ile mücade ettiği durumları çeşitli örneklerle incelemiştir.

Yıldız, Sakal, Alhas, Kosa (2019)'nın yapmış oldukları araştırmanın amacı, cam uçurum kavramının Türkiye örnekleminde geçerliliğini incelemektir. Kafkas Üniversitesi'nde işletme yönetimi dersi almış olan 407 öğrenciye anket yapılmıştır. Araştırmada işe alınacak olan bir üst düzey yöneticilik pozisyonu için kadın ve erkek adaydan olumlu finansal performans ve olumsuz finansal performans döneminde hangi adayın tercih edildiği incelenmiştir. Bu araştırmada "uygunluk, liderlik yeteneği ve güven" boyutları kullanılmıştır. Bu boyutlarla ilgili sorular oluşturularak katılımcılarca olumlu finansal performans senaryosunda ve olumsuz finansal performans senaryosunda değerlendirilmesi istenmiştir. Katılımcılar tarafından olumsuz senaryoda kadın yönetici adayın erkek yönetici adayına göre daha uygun bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum, erilliğin yüksek olduğu ülkelerde geçerli olan cam uçurum kavramının, Türkiye'de erilliğin düşük olmasından dolayı görülmeceği, araştırma sonucu olarak ifade edilmiştir.

Yıldız, Vural, (2019) yaptıkları çalışmada cam uçurumun Türkiye'de olup olmadığını araştırmıştır. 240 yöneticiye anket uygulanmıştır cam uçurumun "uygunluk, liderlik ve güven" boyutları dikkate alınmıştır. Araştırma sonucu, kötü senaryoda kadın yönetici aday tercih etmemişlerdir. Cam uçurumun varlığı görülmemiştir.

III. BÖLÜM: CAM UÇURUM ALGISINDA SEKTÖREL FARKLILIKLARIN SENARYO TEKNİĞİ İLE ARAŞTIRILMASI

3.1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Cam uçurum bu çalışmada "uygunluk, liderlik ve güven" boyutları ile ele alınarak dört soru ile ölçülmüştür. Bu boyutlardan "uygunluk" ve "liderlik yeteneği" Ryan ve Haslam tarafından 2006 yılında oluşturulmuş, Uyar tarafından 2011 yılında Türkçeye uyarlanmıştır. "Güven" boyutu ise 2011 yılında Chambers tarafından geliştirilmiş ve araştırmacılar tarafından uyarlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler, nitel veri analiz yaklaşımlarından betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analizde, gözlenen ya da görüşme yapılan bireylerin görüşlerini daha etkili bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Genel anlamda veri yorumlama işlemi olarak tanımlanan betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha ayrıntılı bir işleme tabi tutulur. Betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sayesinde fark edilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yapılan görüşmeler öncelikle yazıya geçirilerek nitel verilere ulaşılmıştır. Verilerin analizi, betimsel analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz, "Farklı yöntemlerle elde edilen verilerin, önceden belirlenmiş olan temalar doğrultusunda sınıflandırma, özetleme ve yorumlama yoluyla analiz edilmesidir." (Karataş, 2015: 73). Araştırmacı, katılımcılardan elde ettiği verileri daha etkili biçimde yansıtabilmek adına çoğunlukla doğrudan alıntılara başvurabilmektedir. Bu çalışmada da katılımcılar tarafından verilen cevaplar, literatürdeki boyutlar doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları baz alınarak belirlenen temalar doğrultusunda sınıflandırılarak özetlenmiştir. Katılımcıların kariyer durumları analize dahil edilmiş,

böylece verilerin, statü durumunun ayrımcılığı algılama ve cam uçurumun etkili olup olmadığı yönünde de yorumlanması mümkün kılınmıştır. Benzer cevaplar kategorize edilerek bir arada değerlendirilmiş ve tüm farklı görüşler ele alınarak yorumlanmış, böylece farklı bakış açıları sunulmaya çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİĞİN UYGULANMASI

Araştırmada Ryan ve Haslam'ın (2005) oluşturduğu senaryo tekniği kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmada iki ayrı şirket performansı senaryosu oluşturulmuştur. Şirketler, özellikle belirli cinsiyetlere hitap etmeyecek şekilde belirlenmiştir. Senaryodaki şirketlerden biri finansal açıdan iyi durumda olup, istikrarlı bir yükselişte dir ve riskli bir durum bulunmamaktadır. Diğer şirketin performansı ise son zamanlarda bir düşüş göstermeye başlamış ve gelecekte başarılı bir performans gösterme ihtimali oldukça düşük olarak kurgulanmıştır. Bu iki senaryonun yanı sıra nitelik açıdan birbiriyle hemen hemen aynı olan iki ayrı özgeçmiş hazırlanmıştır. Bu özgeçmişlerden birine "kadın" bir aday ismi yazılmıştır ve diğerine de "erkek" aday ismi yazılmıştır. Özgeçmişler nitelik açınsından oldukça benzerdir. Sadece cinsiyet açısından farklılık vardır. Katılımcıların bir kısmına "iyi şirket performansı" senaryosu verilmiştir, bir kısmına "kötüye giden şirket performansı" senaryosu verilmiştir ve adayları bu şirketlerdeki üst düzey yöneticilik pozisyonu için değerlendirilmeleri istenmiştir. Senaryo dağılımı tamamen rastgele biçimde gerçekleştirilmiştir.

3.4. SEKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR

3.4.1. Ağır Sanayi Sektörüne İlişkin Bulgular

Ağır sanayi sektöründeki katılımcıların olumlu ve olumsuz senaryo karşısındaki cam uçurum olgusunda ele alınan uygunluk, liderlik ve güven boyutları ile ilgili cevaplar bulunmaktadır. Katılımcılara işe alım ile ilgili iki ayrı senaryo ve seçmesi istenen iki özgeçmiş verilmiştir. Katılımcılar sanayi sektöründeki 2 üst düzey yönetici ve 4 orta düzey yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların tesadüfi dağıtılan senaryolar karşısındaki görüşleri tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Ağır Sanayi Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Katılımcı Kod	Olumlu Senaryo	Olumsuz Senaryo	Seçilen Aday	Uygunluk Teması (Neden daha uygun?)	Liderlik Teması (Neden daha iyi bir lider?)	Güvenilirlik Teması (Neden daha güvenilir?)
ASK1	X		Kadın	*Kadının sorumluluk sahibi olması. *İşini kendi işi gibi benimsemesi. *Finans yönetimine hâkim olması.	*Deneyimli olması *Çalıştığı alanlardan dolayı iyi bir lider olması.	*Kıyaslama yapmaksızın sadece kadın olduğu için daha güvenilir ve başarılı olması.
ASE2	X		Erkek	*Kariyer geçmişinin kadın adaya göre daha uygun olması.	*Her iki adayın aynı liderlik düzeyin sahip olması.	*Her iki aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması.
ASK3		X	Erkek	*Kadınların yıpranma payı daha fazla olduğu için işi bırakma durumunun daha fazla olması.	*Deneyimli olması *Tecrübelerinden dolayı iyi bir olması.	*Cinsiyetinden dolayı güvenilir olması. *Kadının yaşından dolayı işi bırakma durumunun olması.
ASE4	X		Erkek	*Adayın erkek olduğu için iletişimi daha iyi kurması. *Kadının evine olan sorumluluklarından dolayı seyahat engeli bulunması.	*Tanımadan karar verememesi. *Kadın adayın baskın lider olmaması.	*Tanımadan karar verememesi. *Güvenilirlikle ilgili algısının oluşmaması.
*ASK5		X	Kadın	*Firmanın sıkıntılı süreci için kadın adayın daha uygun olması.	*Adayla ilgili liderlik algısının oluşmaması.	*Her iki aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması.
ASE6		X	Erkek	*Aynı sektörde daha fazla çalıştığı için uygun olması.	*Direktörlük yaptığı için iyi bir lider olması.	*Çalışma sürelerinden dolayı güvenilir olması.

***ASE:** Ağır sanayi sektörü erkek katılımcı

***ASK:** Ağır sanayi sektörü kadın katılımcı

Uygunluk Boyutu: Katılımcıların uygunluk boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın finans direktörü pozisyonu için uygun olduğunu düşünme nedeninizi açıklar mısınız?" sorusuna kadın katılımcı, kadını sorumluluk sahibi olmasından dolayı uygun bulmaktadır. Erkek katılımcılar, kadının seyahat engeli olmasından dolayı erkek adayı tercih etmiştir. Olumsuz senaryo karşısında, bir kadın katılımcı kadınların yıpranma payının ve işi bırakma durumu olduğundan erkek adayı uygun bulurken diğer kadın katılımcı firmanın sıkıntılı sürecinden dolayı kadın adayı uygun bulmuştur.

Liderlik Boyutu: Katılımcıların liderlik boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında Erkek katılımcı iyi bir liderin baskın karakterli olması gerektiğini düşündüğü için, erkek adayı iyi bir lider olarak görmektedir. Olumsuz senaryo karşısında kadın katılımcılardan biri, tecrübelerinden dolayı erkek adayın iyi bir lider olduğunu düşünmektedir. Diğer kadın katılımcı ise kadın adayı seçmesine rağmen liderlik algısı oluşmamıştır. Erkek katılımcı, olumsuz senaryo karşında erkek adayın direktörlük yapmış olmasından dolayı iyi bir lider olduğunu düşünmektedir.

Güven Boyutu: Katılımcıların güven boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın diğer adaydan daha güvenilir olduğuna dair bir algınız var mı? Ya da karşılaştırma yapmadan adayın güvenilir olduğunu düşünüyor musunuz?" Kadın katılımcı, adayı kadın olduğu için daha güvenilir bulmuştur. Olumsuz senaryo karşısında kadın katılımcı, kadın adayın yaşından dolayı işi bırakma ihtimali olduğu için erkek adayı güvenilir bulmuştur. Erkek katılımcı ise iş tecrübesinden dolayı erkek adayı güvenilir bulmaktadır.

Cam Uçurum Olgusunun Varlığı: Ağır sanayi sektöründe olumsuz senaryo verilmiş olan 3 katılımcının sadece birisinin kadın adayı seçtiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğuna dair durum tespiti yapılamamıştır.

3.4.2. Tekstil Sektörüne İlişkin Bulgular

Tekstil sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi rastgele biçimde senaryolar ve ardından özgeçmiş formları katılımcılara verilmiştir. Katılımcılar, tekstil sektöründeki 2 üst düzey yönetici, 3 orta ve alt düzey yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların uygun buldukları seçimler ve bu seçimlere dair görüşleri tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Tekstil Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Katılımcı Kod	Olumlu Senaryo	Olumsuz Senaryo	Seçilen Aday	Uygunluk Teması (Neden daha uygun?)	Liderlik Teması (Neden daha iyi bir lider?)	Güvenilirlik Teması (Neden daha güvenilir?)
TSK1	X		Erkek	*Geçmiş tecrübeleri ve eğitim alanında başarılı olması. *Yönetim kademesinde görev alması.	*İyi bir lider olduğu izlenimi oluşmaması.	*Aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması.
TSE2		X	Erkek	*Erkek adayın işine daha fazla zaman ayırabilmesi.	*Tanımadan liderlik konusunda karar verilmemesi.	*Referanslardan alınacak bilginin kontrol edilmesi.
TSK3		X	Erkek	*Mobilya sektörü olduğu için adayın uygun olması.	*Yönetim kademelerinde görev almış olması.	*Kıyaslama yapmaksızın sadece erkek olduğu için daha güvenilir ve başarılı olması.
TSK4		X	Erkek	*İş tecrübesinin olması *Deneyimli olması.	*Her iki aday için de yüz yüze görüşmeden karar verilememesi.	*Aynı firmada uzun süre çalışmasından dolayı güvenilir olması.
TSE5	X		Erkek	*Aynı firmada uzun süre çalışmasından dolayı uygun olması.	*Kısa sürede yükselmiş olması.	*Karşılaştırma yapmadan güvenilirliğinin ölçülememesi.

***TSE:** Tekstil sektörü erkek katılımcı

***TSK:** Tekstil sektörü kadın katılımcı

Uygunluk Boyutu: Katılımcıların uygunluk boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın finans direktörü pozisyonu için uygun olduğunu düşünme nedeninizi açıklar mısınız?" sorusuna olumsuz senaryo karşısında erkek katılımcı, erkek adayın işine daha fazla zaman ayırabilmesinden dolayı uygun olduğunu düşünmektedir. Kadın katılımcılar ise deneyimli olması ve mobilya sektörü olduğu için erkek adayı uygun bulmaktadır.

Liderlik Boyutu: Olumsuz senaryoda erkek katılımcıyı tercih eden bir kadın katılımcı, yönetim kademelerinde görev almış olmasından dolayı erkek adayın iyi bir lider olduğunu düşünmekte iken olumsuz senaryoda erkek adayı seçen diğer kadın katılımcı ve erkek katılımcı ise yüz yüze görüşmeden karar veremeyeceklerini ifade etmektedir.

Güven Boyutu: Katılımcıların güven boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında, kadın katılımcılardan biri olumsuz senaryo için sadece erkek olduğu için adayı güvenilir bulmaktadır. Diğer kadın katılımcı ise aynı firmada uzun süre çalıştığı için erkek adayı güvenilir bulmaktadır.

Cam Uçurum Olgusunun Varlığı: Tekstil sektöründe olumsuz senaryo verilmiş olan 3 katılımcının erkek adayı seçtiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğuna dair durum tespiti yapılamamıştır. Bu sektörde senaryonun olumlu ve olumsuz olmasına dayandırılmadan tüm katılımcılar erkek adayları yönetici olarak seçilmiştir. Bu seçimlerin bu sektörde cam tavan durumunun var olduğuna işaret ettiği düşünülmektedir.

3.4.3. Eğitim Sektörüne İlişkin Bulgular

Eğitim sektöründeki katılımcıların olumlu ve olumsuz senaryo karşısındaki cam uçurum olgusunun boyutlarından uygunluk, liderlik ve güven boyutlarına dair algılarını ölçmek amacı ile verilen olumlu veya olumsuz senaryoya istinaden erkek ya

da kadın adaydan birisini tercih etmeleri istenmiş ve katılımcılara dair seçim ve görüşler Tablo 3.3.'te verilmiştir.

Tablo 3.3: Eğitim Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Katılımcı Kod	Olumlu Senaryo	Olumsuz Senaryo	Seçilen Aday	Uygunluk Teması (Neden daha uygun?)	Liderlik Teması (Neden daha iyi bir lider?)	Güvenilirlik Teması (Neden daha güvenilir?)
ESE1		X	Erkek	*İş tecrübesinin olması. *Eğitiminin iyi olması. *Cinsiyetinin erkek olması.	*Üretim sektöründe tecrübesinin olması.	*Çalıştığı firmalar ve iş tecrübesinden dolayı güvenilir olması.
ESK2	X		Kadın	*İş tecrübesinin olması.	*Evli ve çocuklu bir kadın olarak iş hayatında başarılı bir yükseliş sergilemiş olması.	*Aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması.
ESE3		X	Erkek	*Erkek olması. *Vakıfta danışma kurulu üyeliğinin olması.	*İş hayatında hızlı bir şekilde yükselmiş olması.	*Erkek olmasından dolayı adayın güvenilir olması.
ESE4	X		Kadın	*Kadın yöneticilerin araştırma ve iş konusunda mükemmeliyetçi olması. *Özgeçmişinin donanımlı olması.	*Çalıştığı kurumlardaki pozisyon ve aldığı eğitiminin iyi olması.	*Güvenilirlikle ilgili algısının oluşmaması.
ESK5		X	Erkek	*Sektörde deneyimi olması.	*Sektörde kendini yükseltmiş olması.	*Aynı firmada uzun süre çalışmış olması.
ESK6	X		Kadın	*Aynı sektörde daha fazla çalıştığı için uygun olması.	*Çalıştığı kurumlardaki pozisyonun ve eğitiminin iyi olması.	*Çalıştığı firmalar ve iş tecrübesinden dolayı güvenilir olması.

***ESE:** Eğitim sektörü erkek katılımcı
***ESK:** Eğitim sektörü kadın katılımcı

Uygunluk Boyutu: Katılımcıların uygunluk boyutuna ilişkin verilen olumsuz senaryoda erkek katılımcılardan biri, adayın erkek olmasından dolayı ve daha deneyimli buldukları için uygun bulmaktadırlar. Diğer erkek adayı ise vakıfta danışma kurulu üyesi olmasından dolayı uygun bulmaktadır. Olumlu senaryoda ise erkek katılımcı kadın adayın iş konusunda mükemmeliyetçi olmasından dolayı uygun bulmuştur.

Liderlik Boyutu: Katılımcıların liderlik boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında kadın katılımcı, olumlu senaryoda evli ve çocuklu bir kadın olarak başarılı bir yükseliş sergilemiş olmasından dolayı iyi bir lider olarak görmektedir. Olumsuz senaryo neticesinde erkek adayı seçen katılımcılar, üretim sektöründe tecrübesinin olması ve iş hayatında hızlı bir yüksel göstermesinden dolayı lider olarak seçmişlerdir.

Güven Boyutu: Katılımcıların güven boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın diğer adaydan daha güvenilir olduğuna dair bir algınız var mı? Ya da karşılaştırma yapmadan adayın güvenilir olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna erkek katılımcılardan biri, olumsuz senaryo karşısında erkek olmasından dolayı güvenilir bulmaktadır. Diğer erkek katılımcı ise iş tecrübesinin olması ve ayn iş yerinde uzun süre çalışmasından dolayı güvenilir bulmaktadır.

Cam Uçurum Olgusunun Varlığı: Eğitim sektöründe olumsuz senaryo verilmiş olan 3 katılımcının erkek adayı seçtiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğuna dair durum tespiti yapılamamıştır. Olumlu senaryonun verildiği yöneticilerin hepsi kadın adayları, olumsuz senaryonun verildiği katılımcıların hepsi erkek adayları seçmiştir. Bu durumda bu sektörde ne cam uçurum olgusu ne de cam tavan olgusu görülmektedir.

3.4.4. Gıda Sektörüne İlişkin Bulgular

Gıda sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi katılımcılara tesadüfi dağıtılan senaryolar neticesinde seçtikleri adaylar ve bu adayları neden seçtiklerine dair görüşleri Tablo 3.4.'te verilmiştir.

Tablo 3.4: Gıda Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Katılımcı Kod	Olumlu Senaryo	Olumsuz Senaryo	Seçilen Aday	Uygunluk Teması (Neden daha uygun?)	Liderlik Teması (Neden daha iyi bir lider?)	Güvenilirlik Teması (Neden daha güvenilir?)
GSE1	X		Erkek	*İş tecrübesinin olması. *Eğitiminin iyi olması.	*Çalıştığı kurumlardaki pozisyon.	*Finans açısından ve birçok firmada uzun zamanlı çalışmış olması.
*GSK2		X	Kadın	*İş tecrübesinin olması. *Farklı bakış açısına sahip olması.	*Sorumluluk alarak yeniliğe öncü olması.	*Uzun yıllar üst düzey görev alması. *Aidiyet duygusunun yüksek olması.
*GSK3		X	Kadın	*Eğitiminin iyi olması.	*Yabancı dile sahip bir yönetici olması. *Vakıf üyesi olması.	*Finans açısından ve birçok firmada uzun zamanlı çalışmış olması. *Firmanın yükselişine etkisinin olması.
*GSE4		X	Kadın	*İş disiplininde daha uygun olması. *İletişim becerisinin fazla olması.	*Geçmiş deneyimlerinden dolayı iyi bir lider olması.	*Finans açısından ve birçok firmada uzun zamanlı çalışmış olması. *Şirketin kötü giden durumunu düzeltecek olması.

***GSE:** Gıda sektörü erkek katılımcı
***GSK:** Gıda sektörü kadın katılımcı

Uygunluk Boyutu: Verilen olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın finans direktörü pozisyonu için uygun olduğunu düşünme nedeninizi açıklar mısınız?" sorusuna katılımcıların her üçü de kadın adayı seçmiş ve iş tecrübesi, eğitimi, iletişim becerisi, iş disiplininin iyi olmasının bu seçimde etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Liderlik Boyutu: Katılımcıların liderlik boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın iyi bir lider olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız neden?" sorusuna olumsuz senaryo karşısında kadın katılımcılardan biri, yabancı dile sahip bir yönetici olmasından dolayı kadın adayı lider olarak görmektedir. Diğer kadın katılımcı ise sorumluluk alarak yeniliğe öncü olmasından dolayı lider olarak görmektedir. Erkek katılımcı ise geçmiş deneyimlerinden dolayı kadın adayı iyi bir lider olarak görmektedir.

Güven Boyutu: Katılımcıların güven boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın diğer adaydan daha güvenilir olduğuna dair bir algınız var mı? Ya da karşılaştırma yapmadan adayın güvenilir olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna kadın katılımcılar olumsuz senaryo karşısında aidiyet duygusunun yüksek olmasından ve uzun yıllar üst düzey görev almasından dolayı kadın adayı güvenilir bulmuşlardır. Erkek katılımcı ise şirketin kötü giden durumunun düzeltebilecek olmasından dolayı kadın adayı güvenilir bulmaktadır.

Cam Uçurum Olgusunun Varlığı: Gıda sektöründe olumsuz senaryo verilmiş olan 3 katılımcının kadın adayı seçtiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz senaryoda hem kadın ve hem erkek katılımcılar tarafından kadın aday seçilmiştir. Bu durumda sadece erkek yöneticilerin kadın adayları cam uçuruma ittiğine dair kanıt bu çalışma kapsamında bulunamamıştır.

3.4.5. Sağlık Sektörüne İlişkin Bulgular

Sağlık sektöründe ki katılımcıların olumlu ve olumsuz senaryo karşısındaki cam uçurum olgusunda ele alınan uygunluk, liderlik ve güven boyutları ile ilgili cevaplar bulunmaktadır. Katılımcıların işe alım ile ilgili iki ayrı senaryo ve seçmesi istenelin iki özgeçmiş bulunmaktadır. Katılımcılar sağlık sektöründeki 1 üst düzey yönetici ve 1 orta düzey yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların tesadüfi dağıtılan senaryolar karşısındaki görüşleri aşağıda ki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5: Sağlık Sektörü Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Katılımcı Kod	Olumlu Senaryo	Olumsuz Senaryo	Seçilen Aday	Uygunluk Teması (Neden daha uygun?)	Liderlik Teması (Neden daha iyi bir lider?)	Güvenilirlik Teması (Neden daha güvenilir?)
SSE1		X	Erkek	*Erkek olması. *İş tecrübesinin olması. *Askerliğini yapmış olması. *Kadının doğurma ihtimalinin riskli olması.	*Eğitim ve mesleki tecrübesinin olması.	*Aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması *Tanımadan karar verememesi.
SSK2	X		Erkek	*Kadının yıpranma payının olması. *İşine daha fazla zaman ayırabilmesi.	*Sektörde kendini yükseltmiş olması.	*Erkek olması.

***SSE:** Sağlık sektörü erkek katılımcı
***SSK:**Sağlık sektörü kadın katılımcı

Uygunluk Boyutu: Katılımcıların uygunluk boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo için erkek katılımcı olumsuz senaryo karşısında, erkek olması, askerliğinin yapmış olması ve kadın adayın doğurma ihtimalinin riskli olmasından dolayı uygun bulmaktadır. Kadın katılımcı olumlu senaryo karşısında kadının yıpranma payının olmasından dolayı erkek adayında işine daha fazla zaman ayırabileceğinden dolayı erkek adayı uygun bulmaktadır.

Liderlik Boyutu: Katılımcıların liderlik boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo için kadın katılımcı, olumlu senaryoda sektörde kendini yükseltmiş olmasından dolayı erkek adayı lider olarak görmektedir. Erkek katılımcı olumsuz senaryo karşısında eğitim ve mesleki tecrübesinden dolayı erkek adayı lider olarak görmektedir.

Güven Boyutu: Katılımcıların güven boyutuna ilişkin verilen olumlu ve olumsuz senaryo karşısında "Seçtiğiniz adayın diğer adaydan daha güvenilir olduğuna dair bir algınız var mı? Ya da karşılaştırma yapmadan adayın güvenilir olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna kadın katılımcı olumlu senaryoda erkek olmasından dolayı erkek adayı güvenilir bulmaktadır.

Cam Uçurum Olgusunun Varlığı: Sağlık sektöründe olumsuz senaryo verilmiş olan bir katılımcının erkek adayı seçtiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğu tespit edilmemiştir.

3.5. SEKTÖRLER ARASINDA KARŞILAŞTIRMA

Tablo 3.6: Sektörlerin Karşılaştırmalı Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Sektör	Katılımcı	Olumsuz Senaryo	Seçilen Aday	Uygunluk Teması (Neden daha uygun?)	Liderlik Teması (Neden daha iyi bir lider?)	Güvenilirlik Teması (Neden daha güvenilir?)
Ağır Sanayi Sektörü	2 Kadın Katılımcı 1 Erkek Katılımcı	X X	Erkek Kadın **(ASK5)**	*Kadınların yıpranma payı daha fazla olduğu için işi bırakma durumunun daha fazla olması. **(ASK3)** *Firmanın sıkıntılı süreci için kadın adayın daha uygun olması. (**ASK5)** *Aynı sektörde daha fazla çalıştığı için uygun olması. **(ASE6)**	*Deneyimli olması *Tecrübelerinden dolayı iyi biri olması.**(ASK3)** *Adayla ilgili liderlik algısının oluşmaması.(**ASK5)** *Direktörlük yaptığı için iyi bir lider olması.**(ASE6)**	*Cinsiyetinden dolayı güvenilir olması. **(ASK3)** *Kadının yaşından dolayı işi bırakma durumunun olması.**(ASK3)** *Her iki aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması.(**ASK5)** *Çalışma sürelerinden dolayı güvenilir olması.**(ASE6)**
Tekstil Sektörü	2 Kadın Katılımcı 1 Erkek Katılımcı	X	Erkek	*Erkek adayın işine daha fazla zaman ayırabilmesi. **(TSE2)** *Mobilya sektörü olduğu için adayın uygun olması. **(TSK3)** *İş tecrübesinin olması *Deneyimli olması.**(TSK4)**	*Tanımadan liderlik konusunda karar verilmemesi.**(TSE2)** *Yönetim kademelerinde görev almış olması.**(TSK3)** *Her iki aday içinde yüz yüze görüşmeden karar verilememesi.**(TSK4)**	*Referanslardan alınacak bilginin kontrol edilmesi.**(TSE2)** *Kıyaslama yapmaksızın sadece erkek olduğu için daha güvenilir ve başarılı olması.**(TSK3)** *Aynı firmada uzun süre çalışmasından dolayı güvenilir olması.**(TSK4)**
Eğitim Sektörü	1 Kadın Katılımcı 2 Erkek Katılımcı	X	Erkek	*İş tecrübesinin olması. *Eğitiminin iyi olması. *Cinsiyetinin erkek olması. **(ESE1)** *Erkek olması. *Vakıfta danışma kurulu üyeliği yapmış olması. **(ESE3)** *Sektörde deneyimi olması. **(ESK5)**	*Üretim sektöründe tecrübesinin olması. **(ESE1)** *İş hayatında hızlı bir şekilde yükselmiş olması. **(ESE3)** *Sektörde kendini yükseltmiş olması.**(ESK5)**	*Çalıştığı firmalar ve iş tecrübesinden dolayı güvenilir olması.**(ESE1)** *Erkek olmasından dolayı adayın güvenilir olması.**(ESE3)** *Aynı firmada uzun süre çalışmış olması.**(ESK5)**
Gıda Sektörü	2 Kadın Katılımcı 1 Erkek Katılımcı	X	Kadın	*İş tecrübesinin olması. *Farklı bakış açısına sahip olması. **(GSK2)** *Eğitiminin iyi olması.**(GSK3)** *İş disiplininde daha uygun olması. *İletişim becerisinin fazla olması. **(GSE4)**	*Sorumluluk alarak yeniliğe öncü olması. **(GSK2)** *Yabancı dile sahip bir yönetici olması. *Vakıf üyesi olması. **(GSK3)** *Geçmiş deneyimlerinden dolayı iyi bir lider olması.**(GSE4)**	*Uzun yıllar üst düzey görev alması. *Aidiyet duygusunun yüksek olması.**(GSK2)** *Finans açısından ve birçok firmada uzun zamanlı çalışmış olması. *Firmanın yükselişine etkisinin olması.**(GSK3)** *Finans açısından ve birçok firmada uzun zamanlı çalışmış olması. *Şirketin kötü giden durumunu düzeltecek olması.**(GSE4)**
Sağlık Sektörü	1 Erkek Katılımcı	X	Erkek	*Erkek olması. *İş tecrübesinin olması. *Askerliğini yapmış olması. *Kadının doğurma ihtimalinin riskli olması. **(SSE1)**	*Eğitim ve mesleki tecrübesinin olması. **(SSE1)**	*Aday için güvenilirlik açısından bir algı oluşmaması *Tanımadan karar verememesi. **(SSE1)**

Ağır sanayi sektöründe olumsuz senaryoda sadece bir kadın katılımcı tarafından kadın aday seçilmiştir. Seçilen kadın adayın, firmanın sıkıntılı sürecinden dolayı uygun görüldüğü, kadının kadını cam uçuruma sürüklediği bu katılımcı için söylenebilir. Diğer olumsuz senaryolarda erkek aday seçilmiştir. Kadının yıpranma payının fazla olması, işi bırakma durumunun olması, kadının evine karşı sorumlu olduğu ve engeli olması sebepleri öne sürülerek erkek aday uygun görülmüştür. Bu sektörde cam uçurum olgusu var olmadığı, genel olarak cam tavan olgusunun varlığı gözlemlenmiştir.

Tekstil sektöründe olumsuz senaryoda katılımcılar erkek adayı seçmiştir. Erkek adayın işine daha fazla zaman ayırabileceği görüşü bulunmaktadır. Bu da sektörde cam uçurum olgusunun var olmadığını cam tavan engelinin olabilceği durumunu göstermektedir.

Eğitim sektöründe olumsuz senaryoda kadın adayın seçilmediği görülmektedir. Erkek adayın seçilme nedeni ise deneyim ve erkek olmasından dolayı seçilmiştir. Cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğuna dair durum tespiti yapılamamıştır. Ancak sadece erkek olduğundan dolayı tercih edilmesi cinsiyet ayrımcılığını kadının önündeki engel olan cam tavan olgusunu desteklemektedir.

Gıda sektöründe olumsuz senaryo verilmiş tüm katılımcıların kadın adayı seçtiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bir tek bu sektörde var olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz senaryoda kadın ve erkek katılımcılar tarafından kadın aday seçilmiştir. Hem kadının kadını cam uçuruma ittiği hem de erkek katılımcılar tarafından cam uçuruma itildiği görülmektedir.

Sağlık sektöründe olumsuz senaryoda katılımcıların kadın adayı seçmediği görülmektedir. Cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğu tespit edilmemiştir. Fakat olumsuz senaryoda erkek adayı seçme sebepleri cinsiyetinin erkek olması, kadının doğurma ihtimalinin riskinin olması, erkek adayın askerliğini yapmış olmasıdan dolayı tercih edilmiş olması cam tavan olgusunun varlığını göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Toplumsal cinsiyet bağlamında şirketlerde cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili cam tavan, cam uçurum vb. farklı kavramlardan bahsedilmektedir. Günümüzde kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde yaşadığı kariyer engellerinden biri olan cam tavanı kırdığı fakat bunun sonuncunda cam uçuruma itildiği görülmüştür. Cam uçurum kavramı, "Kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları ifade etmektedir." Cam uçurum atamaları, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kriz başarısızlık ve istikrarsızlık gibi durumlarda riski yüksek olan üst düzey yöneticilik pozisyonuna kasıtlı olarak getirilmeleri ve başarısız görülmelerine neden olmaktadır.

Cam uçurum kadınların önünde büyük bir engel olmasına rağmen yazında bu konuyla ilgili boşluk vardır ve dolasıyla gündeme gelmemesi bu engelin kadınlar tarafından algılanmamasına neden olmaktadır. Bu araştırmada cam uçurum kavramının Türkiye'de faaliyet gösteren farklı sektörler açısından farklılık gösterip göstermediği, kadınların cam uçurum olgusuna farklı sektörlerde farklı şekillerde mi maruz kaldıkları araştırılarak bulguları aşağıda incelenmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda sektörlerdeki cam uçurum olgusu "uygunluk, liderlik ve güven" boyutlarıyla ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ağır sanayi sektöründe olumsuz senaryoda sadece bir kadın katılımcı tarafından kadın aday seçilmiştir. Cam uçurum uygunluk boyuta bakıldığında firmanın sıkıntılı sürecinden dolayı kadın adayın daha uygun olduğu görülmüştür. Bu durum cam uçurumun uygunluk boyutunu desteklediğini kadınının kadını cam uçuruma sürüklediğinin göstergesidir. Cam uçurumun liderlik ve güven boyutuna bakıldığında kadın adayı sadece uygun bulduğu lider ve güvenilirlik algısının oluşmadığını söylenebilir. Diğer olumsuz senaryolarda kadın katılımcı erkek adayı seçmiştir.

Kadının yıpranma payının fazla olması, işi bırakma durumunun olması, kadının evine karşı sorumlu olduğu ve seyehat engeli olması sebepleri öne sürülerek erkek aday uygun görülmüştür. Deneyimli olmasından dolayı da lider olarak görülmüştür. Cinsiyeti erkek olduğu için güvenilir bulmuştur. Çünkü kadının yaşından dolayı işini bırakma ihtimali olacağını düşünmektedir. Diğer erkek katılımcı erkek adayı bir çok sektörde çalıştığı için uygun bulmuştur. Geçmiş tercübelerinden dolayı da hem lider hemde güvenilir görmektedir. Ağır sanayi sektöründe tüm bu boyutlara bakıldığın da cam uçurum olgusunun olmadığını söylememiz mümkündür. Ancak olumsuz senaryoda kadın sadece uygun görülürken erkeklerin hem uygun hem lider hem de güvenilir olarak algılandığı görülmüştür. Bu sektörde cam tavan olgusunun varlığı erkeklerin tercih edilmesine sebep olmuştur.

Tekstil sektöründe olumsuz senaryoda tüm katılımcılar erkek adayı seçmiştir. Kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğuna dair durum tespiti yapılamamıştır. Ancak cam uçurum boyutları ele alındığında erkek katılımcı, işine daha fazla zaman ayırabileceğiden dolayı erkek adayı uygun bulmuştur. Bu durum cam tavan olgusunun varlığına dair bir göstergedir. Liderlik ve güven boyutlarıyla ilgili bir algısı oluşmamıştır. Diğer kadın katılımcılar erkek adayı hem uygun hem lider hemde cinsiyetinden dolayı güvenilir bulmuştur. Bu sektörde erkek katılımcı erkek adayı sadece uygun bulunurken kadın katılımcılar tarafından lider ve güvenilir de bulunmuştur.

Eğitim sektöründe olumsuz senaryoda kadın adayın seçilmediği görülmektedir. Cam uçurum boyutlarına bakıldığında, erkek aday deneyimli ve erkek olmasından dolayı hem uygun hem, lider, hem de güvenilir bulunmuştur. Cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğuna dair durum tespiti yapılamamıştır. Cam uçurumun tam tersi bir durum söz konusudur. Ancak sadece erkek olduğundan dolayı tercih edilmesi cinsiyet ayrımcılığını kadının önündeki engel olan cam tavan olgusunu desteklemektedir. Olumlu senaryoda kadın, olumsuz senaryo erkek aday tercih edilmiştir. Kadın aday uygun, lider bulunurken güvenilirlikle ilgili bir algı bulunmamaktadır.

Gıda sektöründe olumsuz senaryo verilmiş tüm katılımcıların kadın adayı seçtiği görülmektedir. Olumsuz senaryoda kadın ve erkek katılımcılar tarafından kadın aday seçilmiştir. Cam uçurumun boyutlarına bakıldığında kadının tercih edilmesinde hem uygun, hem lider hemde güvenilir bulunmuştur. Erkek katılımcının kadın adayı şirketin kötü giden durumunu düzeltebilecek olmasından dolayı güvenilir bulması, diğer erkek katılımcının olumlu senaryoda erkek adayı seçmiş olması cam uçurumun önemli göstergesidir. Hem kadının kadını cam uçuruma ittiği hem de erkek katılımcılar tarafından cam uçuruma itildiği görülmektedir. İşletmelerin finansal açıdan sıkıntıda olduğu dönemlerde kadın yöneticilerin tercih edilmesi şeklinde özetlenebilecek cam uçurum olgusunun bir tek bu sektörde var olduğu tespit edilmiştir. Bu sektör cam uçurum olgusunun sektörlerde var olabileceğinin göstergesi olarak önem arz etmektedir.

Sağlık sektöründe olumsuz senaryoda katılımcıların kadın adayı seçmediği görülmektedir. Cam uçurum olgusunun bu sektörde var olduğu tespit edilmemiştir. Cam uçurumun boyutlarına bakıldığın da olumsuz senaryoda erkek katılımcının cinsiyetinin erkek olması, kadının doğurma ihtimalinin riskli olması, erkek adayın askerliğini yapmış olduğu uygun görülmüştür. Tecrübelerinden dolayı lider olarak görülürken güvenilirlikle ilgili bir algı bulunmamıştır. Bu durum cam tavan olgusu varlığını göstermektedir. Kadın katılımcı olumlu senaryo karşısında kadının yıpranma payının olmasından dolayı erkek adayında işine daha fazla zaman ayırabileceğinden erkek adayı uygun ve iyi bir lider olarak görmüştür. Sadece erkek olduğu için güvenilir bulmuştur. Bu durum kadının kadınlara karşı koymuş olduğu cam tavan engelini göstermektedir.

Elde edilen tüm bulgular sonucunda sektörler arası araştırmış olduğumuz cam uçurum olgusunun sadece gıda sektöründe olduğu görülmektedir. Cam uçurumun 3 boyutu olan uygunluk, liderlik ve güvenilirliği destekler nitelikte sonuçlar vardır. Olumlu senaryo karışısından erkek adayın seçilmiş olması. Ryan ve Haslam, 2005; Ryan vd., 2007a; Ryan vd., 2007b;Ashby, 2007; Ryan vd., 2009; Ryan vd., 2010a; Ryan vd., 2010b; Ryan vd., 2011'in bulgularını desteklemektedir. Olumsuz senaryo

da kadın aday daha fazla tercih edilmiştir. Ryan ve Haslam, 2005; Ryan ve Haslam, 2007b; Haslam ve Ryan, 2008;Ryan vd., 2009; Ryan vd., 2010a; Uyar, 20112'in bulgularını desteklemektedir. Erkek aday olumlu senaryoda olumsuz senaryoya göre daha fazla tercih edilmiştir. Ryan ve Haslam, 2005, Bruckmüller ve Branscombe, 2010; Bowles, 2013; Kulich vd., 2013; Sabharwal, 2013; Mulcahy ve Linehan, 2014; Bruckmüller vd., 2014'ün çalışmalarını desteklemektedir. Kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını olumsuz senaryoda daha fazla tercih etmiştir. Bu durum Hunt-Earle (2012) yapmış oldukları çalışmayı yani cam uçurum kavramını desteklemektedir. Fakat cam uçurumda görülen erkeklerin kadınları cam uçuruma ittiği durum, bu sektörde aksini göstermektedir. Kadın katılımcıların kadınları cam uçuruma ittiği kadınları hileye düşürdükleri söylenebilir.

Eğitim sektöründe elde edilen bulgular gıda sektöründe görülenin tam tersine bir durumdur. Cam uçurum olgusu desteklenmemektedir. Olumsuz dönemde erkek aday, erkek olduğu için tercih edilmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı, kadının önündeki engel olan cam tavan olgusunu desteklemektedir.

Ağır sanayi sektöründe tüm bu boyutlara bakıldığında cam uçurum olgusunun olmadığını söylememiz mümkündür. Ancak olumsuz senaryoda kadın sadece uygun görülürken, erkeklerin hem uygun hem lider hem de güvenilir olarak algılandığını söylememiz mümkündür. Erkeklerin tercih edilmesinin sebebi bu sektörde cam tavan olgusu eğiliminin varlığıdır. Tekstil sektöründe olumsuz senaryoda erkek katılımcı, işine daha fazla zaman ayırabileceğinden dolayı erkek adayı uygun bulmuştur. Sağlık sektöründe erkek aday askerliğini yapmış olduğu için uygun görülmüştür. Tecrübelerinden dolayı lider olarak görülürken güvenirlikle bir algısı bulunmamıştır. Kadın katılımcı olumlu senaryo karşısında kadının yıpranma payının olması, erkek adayın da işine daha fazla zaman ayırabileceğinden dolayı erkek adayı uygun ve iyi bir lider olarak görmüştür. Sadece erkek olduğu için güvenilir bulmuştur. Bu üç sektörde erkek adayların daha fazla tercih edildiği görülmüştür. Yapılan görüşmelerde şirketin durumu ne olursa olsun erkek adayın daha uygun ve başarılı olacağı, kadın adayın cinsiyet ayrımcılığından cam tavan engeliyle karşı karşıya kalacağı görülmektedir.

Bu araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren, İstanbul ilindeki beş özel sektörde cam uçurum olgusunun araştırılması sonucunda beş sektörden sadece gıda sektöründe cam uçurum olgusuna rastlanmıştır. Ancak bu sektörde erkeklerin kadınları cam uçuruma sürüklediği değil, kadınların kadınları cam uçuruma ittiği görülmüştür. Ağır sanayi, tekstil ve sağlık sektöründe cam uçurum görülmezken, cam tavan engeline dair görüşler bulunmaktadır. Bu üç sektörde şirketlere dair her iki senaryoda da erkek adayın tercih edildiği görülmüştür. Bu çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren farklı beş özel sektörün karşılaştırmalı olarak cam uçurum olgusunun araştırılması bakımından literatüre kazandırılan ilk araştırma olması dolayısıyla önem arz etmektedir.

Kısıtlar ve Öneriler: Bu çalışmanın kısıtları aynı zamanda gelecek çalışmalara öneriler şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada tek bir senaryo oluşturularak her sektörde aynı senaryo üzerinden teknik uygulanmıştır. Cam uçurum kavramı ile ilgili yapılacak olan gelecek çalışmaların sektörler arası karşılaştırılmasında her sektöre uygun farklı senaryo oluşturulabilir. Çalışmada pilot çalışma ile senaryo ve özgeçmişler rafine edilmemiştir. Yine daha sonraki çalışmalarda pilot çalışma ile senaryo ve özgeçmişlerin uygunluğu test edildikten sonra ana çalışmaya geçilebilir. Tek bir sektöre dair senaryonun kullanılmış olması o sektörde çalışacak potansiyel işgününe dair toplumsal bir önyargı olmasından etkilenmiş olabilir. Senaryo tekniği uygulanacak olan çalışmalar için oluşturulan özgeçmişlerde, aranan pozisyonun toplumsal cinsiyet bağlamında belli cinsiyet grubuna hitap etmemesi gerekmektedir. Bu bağlamda son olarak gelecek çalışmalarda belirli cinsiyetlerin daha uygun olduğuna dair önyargıların mevcut olmadığı sektörlerde senaryolar oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

Acar, F., Ayata, A., Varoğlu D. (2004). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği. Ankara: T.C. Başkanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

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. 223-230.

Ahlas, F., (2016). Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Akbaş. G., Korkmaz. L., (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. İş ve İnsan Dergisi, 73-86.

Akbaş, G., Uyar, E., (2017). Çalışan Kadınların Önündeki Görünmez Engeller. Başkent Üniversitesi Pivolka Dergisi, 13-16.

Akbaş, K., Şen, İ. (2013). Türkiye'de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 165-189.

Akbaş, N., Taner, B., (2017). Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi. Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 193-214.

Akdemir, N., Çınar F., Görgüllü, Ü. (2007). Yaşlılığın Algılanması ve Yaşlı Ayrımcılığı. Türk Geriatri Dergisi, 215.

Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Ak Kurt, D., (2011). Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism. Middle East Technical University, The Degree of Master of Science in The Department of Psychology.

Akyurt N., Tuncer B. (2020). Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi: "Radyoloji Örneği". Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 723-736.

Alparslan, A., Bozkur, Ö., Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 66-81

Altan, Ö. (1997). Cinsiyetler Arasında Eşit Davranma. Ankara: ÇMİS Yayınları.

Ashby, J., Ryan, M.K. ve Haslam, S.A., (2007). Legal Work and The Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. William & Mary Journal Women and The Law, 775-793.

Aslanbumin, D. (2011). Çalışma Hayatında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Türk Hukuku ve Uluslararası Hukuk açısından İncelenmesi: " Kavram, Köken, Tarihsel Süreç ve Bugünü ". Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Aytemiz, O., Bolat T. (2005). Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılık: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. Marmara Üniversitesi SBE Dergisi, 23-43.

Bahar, A. (2007). Şizofreni ve Dalgalanma. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 101-110.

Balkır, G. (2015). Cinsiyet Ayrımcılığı Temelinde İş Yerinde Cinsel Taciz. İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi.

Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baykal, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 159-175.

Bechtolt M.N., Bannier, C.E., Rock, B., (2019). The Glass Cliff Myth? – Evidence From Germany and the U.K. The Leadership Quarterly. 273-297.

Boy, L. (2018). Örgütte Ayrımcılık Algısı İle Doyumsuzluğa Verilen Tepkiler Arasındaki İlişkiler: Genç Beyaz Yakalılar Odağında Bir Araştırma. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Bowles, B.B., (2013). The Glass Cliff: An Examination of The Female Superintendency in South Carolina. College of Education Univetrsity, The Degree of Doctor of Philopsophy in Educational Administration, South Carolina.

Brenner, O.C, Tomkiewicz, J. ve Schein, V.E., (1989). The Relatioship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characterisitics Revisited. Academy of Management Journal, 662-669.

Bruckmüller, S., Branscombe, N.R., (2010).The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts. British Journal of Psychology, 433-451.

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, 202-232.

Budig, M.J., (2002). Male Advantage and The Gender Composition of Jobs: Who Rides the Glass Escalavator. Social Problems, 258-272.

Carol, V., Stephe, J., Pietikaine, S. (2004). Metropolitan Mothers: Mothers, Mothering and Work. Women's Studies Indernational Form 27.

Chambers, K., (2011). The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust. Carleteon University, Master of Art in Psychology.

Colleman, J.W., Cerbo, H., Ramos, L. (2002). Social Problems. Prentice Hall New Jersey. (s. 351).

Cook, A., Glass, C., (2013). Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations? Society for The Study of Social Problems, 168-187.

Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamında Dışlanması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25-47.

Çayır, K., Ayan, M. (2018). Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar. İstanbul: İstanbul

Üniversitesi Yayınları.

Çolak, Ü., Hergüner, B. (2016). Zihinsel Engellilerin İstihdamı ve Korumalı İşyeri Projesinin İşverenler Açısından Uygulanabilirliliği: Trabzon Örneği. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 2436-2455.

Darouei, M., Pluut, H., (2018). The paradox of being on the glass cliff: why do women accept risky leadership positions? Career Development International, 397-426.

Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik Mi Ayrımcılık Mı? Türkiye Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politakaları ve Kadın İstihdamı. Çalışma ve Toplum Dergisi.

Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. İnsan Bilimleri Dergisi. 760-784.

Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi, 511.

Demirel, E., Tikici, M., Çetin, C. (2011). Türk İş Yaşamında Ayrımcılık. Nobel Yayıncılık.

Dermen, Ç. (2001). Erkeklik, Ata Erkillik ve İktidar İlişkileri. Hacettepe Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi Antropoloji Bölümü .

Dökmen, Z. (2010). Toplumsal Cinsiyet. İstanbul: Remzi Kitap Evi.

Durmaz, N. (2015). Eğlence Sektöründe Çalışma Koşulları ve Ayrımcılık: Çingeneler Örneği. Çalışma ve Toplum Dergisi, 259-291.

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.

Elsaid, E., Ursel, N.D., (2018). Re-examining the Glass Cliff Hypothesis using Survival Analysis: The Case of Female CEO Tenure (2018) British Journal of Management, 156–170.

Ghumman, S., Ryan, A. M. (2013). Religious Discrimaniton in the Workplace: A Review and Examination of Current and Future Trends. 439-454.

Glick, P. ve Fiske, S. T., (2001). An Ambivalent Alliance:Hostile and Benevolent Sexism As Complementory Justifications for Gender Inequality. American Psychologist, 109-118.

Göçer, A. (2013). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dil Kültür İlişkisi Üzerine Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15-2.

Gül, H., Oktay, E. (2009). Türkiye'de ve Dünyada Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. S.Ü. İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 422-436.

Gündoğan, N. (2001). İşgücü Yaşlanması ve İşgücü Piyasalarına Etkileri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 95-108.

Güner, E., (2011). Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hall, Lauren J. ve Ngaire Donaghue (2012). Nice Girls Don't Carry Knives: Construction of Ambition in Media Coverage of Australia's First Female Prime Minister, British Journal of Social Psychology, 631-647.

Harlak, H. (2000). Önyargılar Psiko-Sosyal Bir İnceleme. İstanbul: Sistem Yayıncılık .

Haslam, S.A. ve Ryan, M.K. (2008). The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations, Leadership Quarterly, 530- 546.

Hennessey, S.M, Carroll, W., MacDanol, K., (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, 125-140.

Hermons, S. (2001). Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası ve Türkiye'nin Uyumu. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı.

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, 44-53.

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), (1958). Discrimination (Employmentond Occupation) Convetion Declarotionon. Fundomental Principlesand Rights At Work.

Işıl, İ., Ulaşkaran, G. (2011). Ayrımcılığın Yasağı: Kavramı, Hukuk, İzleme ve Belgeleme. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

İçalp, G. (1996). Feminist Kuramın Aileye Bakışı. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 53.

İpçioğlu, İ., Eğilmez Ö., Şen H. (2018). Cam Tavan Sedromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 686-709.

İşcan, Ö.F., Sayın, U., (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 195- 216.

Karakaya, Ş., Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma. Journal of Politics, Economy and Management, 2630-5933.

Karan, U. (2011). Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve.

Karataş, K. (2001). Özürlülerin İstihdamı ve Çalışma Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar, Görme Özürlüler İçin Rehabilitasyon Deneyimleri, Yeni Rehabilitasyon ve Meslek Tanımları. Ankara: Körler Federasyonu Yayını.

Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendrom, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1-14.

Köse, S., Tetik, S. Ercan, C., (2001). Örgüt Kültürünün Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 219-242.

Krihnan, N., Biggerstaff, D., Szczepura, A., Dolton, M., Livingston, S., Hattersley,J., Eris, J., Ascher N., Higgins, R., Braun, H., Wood, K., Raymond N., (2019). Glass Slippers and Glass Cliffs: Fitting In and Falling Off. Transplantation, 1486–1493

Kulich, C., Cioldi, F.L., Lacoviello, V., Faniko, K., Ryan, M.K., (2015). Signaling Change During A Crisis: Refining Conditions For The Glass Cliff. Journal of Experimental Social Psychology, 96-103.

Kulich, C., Ryan M.K., Haslam, S.A. (2014), The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to The under Performance of Ethnic Minority Candidates, Politics Research Quarterly, 84-95.

Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M.K., Haslam, S.A., Renneboog, L.D.R., (2010). Who Gets The Carrot and Who Gets The Stick? Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration. Stratejic Management Journal, 301-321.

Kutanis, R., Ulu, S. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. SelçukÜniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 359-372.

Küçükaltan, D.,Tükeltürk, Ş.,Gürkan, G. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kütküt, E., Kayabaş, O. (2011). Türkiye'de Din veya İnanç Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu. İstanbul Bilgi Üniversitesi Dergisi.

Macionis, J. ve Plummer, K. (2002). Sociology: A Global Introduction (2nd Edition). Edinburg: Prentice Hall Inc.

Madichie, N. O., (2013). Sex in the Kitchen: Changing Gender Roles in a Female – Dominated Occupation. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 90-102.

Mahmutoğlu, T. (2017). İş Hayatında Cinsel Ayrımcılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Main, B.G.M., Gregory-Smith, L., (2018), Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. British Journal of Management, 136–155

McDonald, K., (2011), Examining The Glass Cliff Phenomenon: A Study Replication Using a Canadian Context, The Master in Business Administration (Charlottetown, P.E.I: University of Prince Edward Island).

Mentes, A. (2010). Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: İMK B100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma. İstnbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, 97-108.

Mollamahmutoğlu, M. (2008). İş Hukuku. Turhan Kitap Evi.

Moon, G. (2009). Pozitif Ayrımcılık. Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

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

Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. SDÜ Fen Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Okudur, B. (2014). İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: SDÜ Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerine Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Oruç, İ., Demirkol, Ş. (2015). Cam Tavan Sendromu. Örgütsel Davranışta Güncel Konular (s. 199-216). içinde Ankara: Detay Yayıncılık.

Önür, N. (2002). Medya Dilinin Cinsiyeti Köşe Yazılarında Eril ve Dişil Sunumlarla Toplumsal Cinsiyetin Konumlandırılması. Maltepe Üniversitesi , vol.2, 58-75.

Özdemir, F. (2016). The Predictive Power of Religious Orientation Types on Ambivalent Sexism. Nesne Psikoloji Dergisi, 89-107.

Özgener, Ş. (2014). İş Ahlakının Temelleri Yönetsel Bir Yaklaşım . Ankara: Nobel Basın Yayım A.Ş.

Özkaplan, N., (2013). Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hala Çok Kalın, Kadın Araştırmaları Dergisi, 1-23.

Palaz, S. (2003). ‘‘Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşıma Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri.’’ Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 87–109

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 1217-1230.

Peterson, H., (2016). Is Managing Academics Women's work? Exploring the Glass Cliff in Higher Education Management. Educational Management Administration & Leadership, 112-127.

Rantala, V., (2010). Glass Ceiling, Women in Management. International Business, Jyvaskyla University of Applied Science, in Business Administration.

Rink, F., Ryan, M.K. ve Stoker, J.I., (2013). Social Resources at a Time Of Crisis: How Gender Stereotypes İnform Gendered Leader Evaluations. European Journal of Social Psychology, 381-392.

Rink, F., Ryan, M.K., Stoker, J.I., (2012). Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions. Psychological Science, 1306-1313.

Ruggiero, K. M. (1999). The Personal Grup Discrimination Discrepancy: Extending Allports Analysis of Target . Jornial of Social .

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. School of Psychology, University of Exeter, 182-197.

Ryan, M.K., Haslam, S.A.,(2009). Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On The Precariousness of Female CEO's Positions. British Journal of Management, 13-16.

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

Ryan, M.K., Haslam, S.A. ve Kulich,C., (2010). Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats. Psychology of Women Ouartely, 56-64.

Ryan, M.K., Haslam, S.A., (2006). What Lies Beyond the Glass Ceiling? The Glass Cliff and the Potential Precariousness of Women's Leadership Positions. Human Resource Management Internatıonal Dıgest, 3-5.

Ryan, M.K., Haslam, S.A., (2005), The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions, British Journal of Management, 81- 90.

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

Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenrothy, T., Rink, F., (2016). Getting On Top of The Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence Explanations, and İmpact. The Leadership Quarterly, 446-455.

Ryan, M.K., Haslam, S.A., (2007). The Glass Clıff: Explorıng The Dynamıcs Surroundıng The Appoıntment Of Women To Precarıous Leadershıp Posıtıons. Academy of Management Revie, 549-572.

Ryan, M. K., ve Haslam, S. A., (2006). The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge. European Business Forum, 42-47.

Sabharwal, M.,(2013).From Glass Ceiling to Glass Cliff:Woman in Senior Executive Service. Journal of Public Administration Research and Theory.

Sağır, M. (2020). Cam Tavan Sendromunun Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınlarda İşten Ayrılma Niyetine Etkileri. Strategic Public Management Journal, 91-102.

Sakallı, N. (2002). Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Örneği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 48.

Salman, F. (2009). " Türkiye'de Ayrımcılık Uygulamaları: Mağdurları ve Uzmanları Anlatıyor ''.

Savcı, İ. (1999). Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi.

Schwartz, N. F. (1986). Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları . Horvard Bussiness Rewiew- İş ve Yaşam Dergisi, 111-133.

Seyyar, A. (2007). Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü . İstanbul: Değişim Yayınları.

Simon, P. (2005). Measuremant of Discrimination: Policyuce of Statistics. International Social Science Journal.

Simpson, P., French, R. ve Harvey, C.E. (2002). Leadership and Negative Capability, Human Relations, 1209-1226.

Smith, A., (2015). On The Edge Of A Glass Clıff: Women In Leadershıp In Publıc Organızatıons. Paq Fall, 485-517.

Tekindal, M., Arsu Ş. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 153-182.

Toksöz, G. (2005). Türkiye'de Kadın İşçiler ve Sendikal Örgütlenme. TES-İş Dergisi.

Türker, N. (1997). Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz ve Cinsiyet Ayrımı. Anatolia Turimz Araştırmaları Dergisi, 74-76.

Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu . Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.

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.

Varoğlu, D. (2001). Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rolleri. 24.

Vongas, J.G., (2009). Glass Cliff, Empathy, and Biology: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study in Leadership. Academy of Management, 1-6.

Vural, M.F., (2017). Türkiye'de Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Williams, C. L., (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions. Social Problems, 253-257.

Wilson-Kovacs, Dana M., Ryan, M., Haslam, A., (2006), The Glass-Cliff: Women's Career Paths in the UK Private IT Sector, Equal Opportunities International, 674-687.

Woods, E. H., (2015). A Phenomological Study of Female Gender Inequality in The Defense Industry. The Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Walden University.

Yaghi, A., (2018). Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. International Journal of Public Administration, 998-1008.

Yavuz, E., Uzun, A. (2019). Türkiye'de 2000-2018 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı İle İlgili Çalışmaların İncelenmesi ve Yorumlanması. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 697-718.

Yıldız, G. (2008). İş Verenin Eşit İşlem Yapma Borcu. Ankara: Yetkin Yayıncılık.

Yıldız, S., Ahlas, F., Sakal, Ö., Yıldız, H., (2016). Cam Uçurum Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar? Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 1119-1146.

Yıldız, S. (2014). Türkiye'de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi, 72-88.

Yıldız, S., (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 121-138.

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, 423-438.

Yıldız, S., Vural, M.F., (2019). A Cultural Perspective of The Glass Cliff Phenomenon. Ege Academıc Revıe, 309-321.

Yılmaz, A. (1994). Etnik Ayrımcılık . Vadi Yayınları.

Yüksel, M. (2000). Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitrliği. Beta Basım, 38.

2821 Sayılı Sendikalılar Kanunu.

EKLER

EK 1: Olumlu Senaryo

Doğa Bahçe Mobilya'nın Baş Döndürücü Yükselişi



Merkezi İstanbul'da, 2 fabrikasından biri Ödemiş birisi ise Bursa'da olan Doğa Bahçe Mobilya, çevre dostu bahçe mobilyalarını üretmeye başladığından bu yana 9 yıl geçti. Şirket, geçtiğimiz dokuz yıl içinde, ulusal ve uluslararası pazarlarda önemli ölçüde büyüme gösterdi. Bu büyüme beklendiği gibi finansal başarıyı da beraberinde getirdi. Bu yükseliş, şirketin, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda listelenen hisse senedi değerlerinde de gözlemleniyor. Doğa Bahçe Mobilya, genel müdürlüğe yükselen finans direktöründen boşalan Finans Direktörü pozisyonunu en kısa zamanda doldurarak mükemmel gidişatını sürdürmeyi hedefliyor…

GARDEN TRENDS/15 Mart 2021

Doğa Bahçe Mobilya - İŞ İLANI

Doğa Bahçe Mobilya, ulusal ve uluslararası üne sahip olan başarılı bir bahçe mobilyaları üreticisi ve distribütörüdür. 15'nin üzerinde ülkede ofisi bulunan ve dünya çapında 2,400 çalışanı olan şirket, çevrenin korunması ve insan kaynağının gelişimi gibi konulara büyük önem vermektedir. Finans direktörünün terfisi ile boşalan pozisyona yeni bir finans direktörü arayışı içerisindedir.

Pozisyon: Finans Direktörü
Süre: Tam zamanlı
Yer: İstanbul
İş Tanımı:
• Finansal stratejiler geliştirmek
• Şirketin tüm finansal süreçlerini yönetmek ve yönlendirmek
• Yönetim Kurulu'nun bir üyesi olarak, şirketin stratejik ve operasyonel gelişimine katkıda bulunmak
Gereken Nitelikler:
• Mükemmel derecede finans bilgisi ve üst düzey pozisyonlarda yöneticilik deneyimi
• Finansal politikaları uygulamaya dökebilen sonuç odaklı liderlik kabiliyeti
• Mükemmel iletişim becerileri

www.isbul.com /13 Mart 2021

EK 2: Olumsuz Senaryo

Yeşil Ofis Mobilya'da Sıkıntılı Günler



İstanbul'da merkezi ve Sakarya'da 2 fabrikası bulunan Yeşil Ofis Mobilya, çevre dostu ofis mobilyalarını üretmeye başladığından bu yana 10 yıl geçti. Şirket, geçtiğimiz on yıl içinde, ulusal ve uluslararası pazarlarda büyüme göstermesine rağmen, finansal performansında devamlı bir düşüş yaşadı. Bu düşüş, şirketin, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda listelenen hisse senedi değerlerinde de gözlemleniyor. Yeşil Ofis Mobilya, talihsiz gidişatına dur demek için şu anda boş olan Finans Direktörü pozisyonunu en kısa zamanda doldurmayı ve son yıllarda yaşadığı sıkıntılı dönemi atlatmayı hedefliyor…

SUSTAIN JOURNAL/15 Mart 2021

Yeşil Ofis Mobilya - İŞ İLANI

Yeşil Ofis Mobilya, ulusal ve uluslararası üne sahip olan başarılı bir ofis mobilyaları üreticisi ve distribütörüdür. 20'nin üzerinde ülkede ofisi bulunan ve dünya çapında 2,400 çalışanı olan şirket, çevrenin korunması ve insan kaynağının gelişimi gibi konulara büyük önem vermektedir. Genel müdür değişimi ile tekrar yapılanan Yeşil Ofis Mobilya, Yönetim Kurulu'nda da görev alacak yeni bir Finans Direktörü arayışı içerisindedir.

Pozisyon: Finans Direktörü
Süre: Tam zamanlı
Yer: İstanbul
İş Tanımı:
• Finansal stratejiler geliştirmek
• Şirketin tüm finansal süreçlerini yönetmek ve yönlendirmek
• Yönetim Kurulu'nun bir üyesi olarak, şirketin stratejik ve operasyonel gelişimine katkıda bulunmak
Gereken Nitelikler:
• Mükemmel derecede finans bilgisi ve üst düzey pozisyonlarda yöneticilik deneyimi
• Finansal politikaları uygulamaya dökebilen sonuç odaklı liderlik kabiliyeti
• Mükemmel iletişim becerileri

www.isbul.com /13 Mart 2021

EK 3: CV Örnekleri

Pelin UZMAN

Pelin UZMAN, 1 Nisan 1967 Mersin doğumludur. Boğaziçi Üniversitesi'nde işletme lisansının ardından, London Business School'da MBA programını tamamlamıştır. Yüksek lisansının ardından girdiği bankacılık sektöründe uzun yıllara dayanan birikimi ve yöneticilik deneyimi vardır. Şu anda ING Bank'ın Finans Direktörü ve Türkiye Finans Yöneticileri Vakfı Danışma Kurulu Üyesidir. Evli ve 2 çocuk annesi Uzman, İngilizce ve Fransızca'yı iyi derecede bilmektedir.

Geçmiş Deneyimleri

2006- Halen Mervan Mobilya Merkez, İstanbul
Finans Direktörü

2002-2006, Mervan Mobilya Merkez, İstanbul
Finans Koordinatörü

1998-2002 Tunay Holding Merkez, İstanbul
Finans Departman Yönetici Yardımcısı

1994-1998 Tunay Holding Merkez, İstanbul
Alacaklar Sorumlusu

1992-1994 İş Bankası Küçükçekmece Şube, İstanbul
Ticari Müşteri Yetkilisi

Kerem YETKİN

Kerem Yetkin, 1 Mart 1967 Adana doğumludur. Boğaziçi Üniversitesi İşletme lisans ve Cambridge'de MBA programını tamamladı. Üretim sektörlerinde faaliyet gösteren farklı şirketlerde tüm yönetsel kademelerinde görev yapmıştır. Şu anda Yaylı Mobilya Finans Direktörü ve Türkiye Finans Yöneticileri Vakfı Danışma Kurulu Üyesidir. Evli ve 2 çocuk babasıdır. İngilizce ve Almanca iyi derecede bildiği dillerdir.

Geçmiş Deneyimleri

2006- Halen Yaylı Mobilya Merkez, İstanbul
Finans Direktörü

2002-2006, Yaylı Mobilya Merkez, İstanbul
Finans Koordinatörü

1998-2002 Yıldızlı Holding Merkez, İstanbul
Finans Departman Şefi

1994-1998 Yıldızlı Holding Merkez, İstanbul
Tahsilat Şefi

1992-1994 Yapı Kredi Bankası Avcılar Şube, İstanbul
Ticari Müşteri Temsilcisi

EK 4: Görüşme Soruları

1- Seçtiğiniz adayın finans direktörü pozisyonu için uygun olduğunu düşünme nedeninizi açıklar mısınız?
2- Seçtiğiniz adayın iyi bir lider olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız neden?
3- Seçtiğiniz adayın diğer adaydan daha güvenilir olduğuna dair bir algınız var mı? ya da karşılaştırma yapmadan adayın güvenilir birisi olduğunu düşünüyor musunuz?
4- Neden bu adayı seçtiniz?