

## GİZEMLİ BİR YÜKSELİŞ: CAM UÇURUM

## A MYSTERIOUS ASCENT: THE GLASS CLIFF

Fidan ALHAS\*

\*Doktora Öğrencisi, İnönü  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı,  
Malatya/Türkiye  
ORCID: 0000-0002-4254-3519

**ÖZ**

Kadın yöneticiler işletmeye girdikleri ilk andan itibaren çeşitli engellerle karşılaşmışlardır. Bu engellerden en bilineni cam tavadır. Cam tavan, kadın yöneticilerin işletme içinde alt düzey yöneticilikten orta düzey yöneticiliğe kadar yükselememeleri için geliştirilen bir engeldir. Cam tavan engelinden sonra geliştirilen ve en az bilinen engel ise, cam uçurumdur. Cam uçurum, işletmelerde orta düzey yöneticilikten daha fazlasını hedefleyen kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşamamaları için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kariyer engelidir. Kadın yöneticilerin var olan pozisyonlarından daha yüksek pozisyonları hedeflemeleri erkek yöneticiler tarafından toplumsal cinsiyete aykırı bir durum olarak görülmüştür. Bu yüzden de kadın yöneticilerin yükselmelerini engellemek için erkek yöneticiler tarafından cam uçurum adı verilen cezalandırma mekanizması geliştirilmiştir. Ayrıca işletmelerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer alan kadın yöneticileri bu pozisyonlardan uzaklaştırmayı isteyen ve topluma karşı iyi bir imaj çizmek için çabalayan erkek yöneticiler düşüncelerini direkt olarak ifade etmekten ziyade dolaylı yoldan göstermektedirler. Bu çalışmanın amacı, literatürde çok fazla bilinmeyen cam uçurum kavramı hakkında bilgi vermektedir. Kadın yöneticilerin işletmelerde daha üst pozisyonları hedeflerken gizemli ve bilinmeyen engellerle karşılaşacak olmaları da çalışmaya katkı sağlamaktadır. Çalışmanın özgünlüğü ise, kadın yöneticilere uygulanan engellerin sürekli olarak şekil değiştirmesi ve uygulanış zamanı bakımından diğer engellerden farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Uçurum, Kadın Yöneticiler, Erkek Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticilik, Kariyer Engelleri

**Yazışma Adresi:**

Fidan ALHAS  
E posta: fdalhas@gmail.com

Gönderim Tarihi : 15 Şubat 2021

Kabul Tarihi : 2 Eylül 2021

**ABSTRACT**

Female managers have faced various barriers from the first moment they entered the business. The most famous of these barriers is the glass ceiling. The glass ceiling is a barrier that women managers cannot rise from lower-level to middle-level management within the business. Developed after the glass ceiling barrier, and the least known barrier is the glass cliff. The glass cliff is a career hurdle developed by male managers to prevent female managers aiming for more than mid-level management in businesses from achieving senior management positions. The fact that female managers targeted higher positions than their existing positions was seen by male managers as a gender-neutral situation. For this reason, a punishment mechanism called the glass cliff was developed by male managers to prevent female managers from rising. In addition, male managers who want to remove female managers in senior management positions in businesses from these positions and strive to draw a good image towards society show their thoughts indirectly rather than directly. The aim of this study is to provide information about the concept of the glass cliff, which is not known much in the literature. The fact that female managers will encounter mysterious and unknown barriers while aiming for higher positions in enterprises also contributes to the study. The originality of the study is due to the fact that the barriers applied to women managers constantly change shape and differ from other barriers in terms of the time of implementation.

**Keywords:** Glass Cliff, Female Managers, Male Managers, Senior Management, Career

Barriers

Atıf için (How to cite): Alhas F. Gizemli Bir Yükseliş: Cam Uçurum . Atatürk Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi, 2021; 3(2): 64-74

## GİRİŞ

Kadınlar işletmelere girdiği andan itibaren hep bir engelle karşılaşmışlardır. Bu engellerin bazıları düşük yoğunluğa sahip iken bazıları da yüksek yoğunluğa sahiptir. Bu durumun nedeni ise kadınların yetiştiği kültür yapısıdır. Buna göre ataerkil toplumlarda yetişen erkeklerin kadınların kendileriyle eşit bir pozisyonda bulunmaları veya kendilerinden üstün olmaları erkeklerin güçlerini ve hakimiyetlerini kaybedeceklerini düşüncesine neden olmaktadır. Bu korkunun bir neticesi olarak da erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin kendilerinden daha alt düzeydeki pozisyonlarda kalmalarını isteyebilirler. Öte yandan daha önceleri sadece alt düzey yöneticiliğe kadar yükselmelerine olumlu gözle bakılan kadın yöneticilerin orta düzey yöneticiliğe kadar ulaşmaları erkek yöneticiler tarafından olumlu karşılanmamaya başlanmıştır. Cam tavan kadın yöneticilerin işletmelerde yükselmelerini engellemek amacıyla geliştirilen görünmeyen ve bir grup kadına sadece kadın oldukları için uygulanan bir engel olarak ifade edilmiştir (Morrison ve ark., 1987: 13'ten akt. Baxter ve Wright, 2000: 275-276). Cam tavan, kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadar ilerlemelerini engellemek için işletmede çalışanlar tarafından geliştirilen, cinsiyet ayrımcılığına dayanan ve aynı zamanda örgüt içindeki bireylerin karşısındaki bireyi hedef olarak oluşturdukları hükümlerden meydana gelen bir kariyer engelidir (Yıldız, 2014: 74-75). Son yıllarda toplumsal değişim ve dönüşümlere bağlı olarak kadın yöneticilerin kendilerini daha iyi geliştirmeleri, daha iyi eğitim almaları ve daha donanımlı hale getirmeleri daha farklı pozisyonları hedeflemelerine neden olmuştur. Bu pozisyonlardan biri de üst düzey yöneticilik pozisyonudur. Kadın yöneticilerin toplumu ve ailelerini arkalarına alarak üst düzey yöneticiliği hedeflemeleri erkek yöneticilerin bilinmeyen ve gizemli bir engel geliştirmesine neden olmuştur. Bahsedilen engel ise, literatüre henüz giren ve çok fazla bilinmeyen bir engel olan cam uçurumdur.

Bu engel kadın yöneticilerin orta düzey yöneticilikten üst düzey yöneticiliğe geçmek istedikleri zaman ortaya çıkan bir kariyer engelidir. Cam uçurum engeline göre kadın yöneticiler normal şartlarda üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselemeyebilirler. Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilebilmeleri için işletmenin krizli, riskli ve finansal açıdan zor bir dönemde olması gerekir. Sadece işletmenin bu durumda olması üst düzey yönetici olarak seçilmek içinde yeterli değildir. Burada önemli olan başka bir nokta ise, yöneticinin cinsiyetinin kadın olmasıdır. Çalışmada cam uçurum kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

### Cam Uçurum

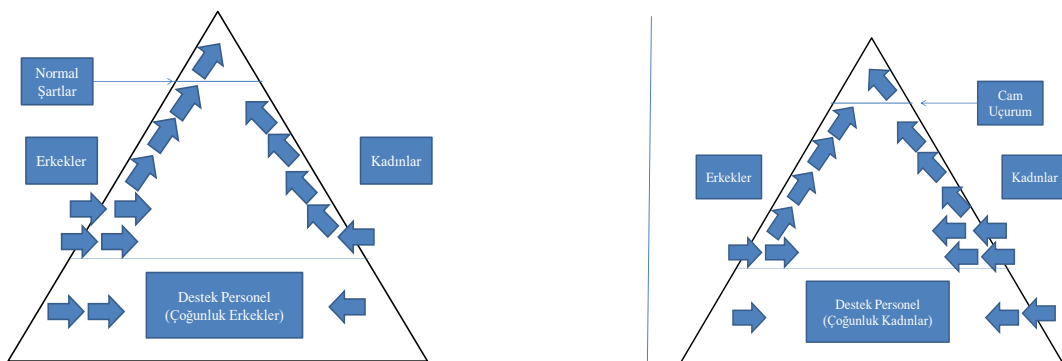
Toplumsal cinsiyetin işletmelere yansımaları olarak ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı kavramları cam uçurum, cam asansör, cam yürüyen merdiven, cam duvar, cam labirent, göstermecilik ve çifte açmazdır (Yıldız, 2017: 122). Kadınların geçmişten günümüze kadar yöneticilik pozisyonlarında bulunmaları toplum tarafından uygun görülmemiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin yöneticilik pozisyonlarında bulunmaları erkek yöneticilerin hoşlarına gitmemektedir (Alhas, 2020d: 88). Toplumsal değişim ve dönüşümlere bağlı olarak kadın yöneticilerin ilk olarak alt düzey yöneticilik pozisyonlarına girmeleri erkek yöneticiler tarafından olumlu karşılanmıştır. Bunun nedeni ise, kadın yöneticilerin genellikle kendilerinden daha alt pozisyonlarda kalmalarını sağlayarak egemenliklerini garanti altına almalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak bir süre sonra alt düzey yöneticilikle yetinmeyen kadın yöneticilerin orta düzey yöneticiliği hedefledikleri görülmüştür. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerin orta düzey yöneticiliğe ulaşmamaları için birtakım bilinmeyen, görünmeyen veya hissedilemeyen engeller geliştirmişlerdir. Bu durum ise literatürde cam tavan olarak ifade edilmektedir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001). Daha sonraları ise orta düzey yöneticilikte istediklerini elde eden ve daha fazlasını hedefleyen kadınların üst düzey yöneticiliğe

kadar yükselmek için çok fazla çaba sarf ettikleri bilinmektedir. Bu yüzden de artık toplumun ve ailesinin desteğini alan kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmak için bir adım daha atmaları gerekmektedir. Öte yandan kadın yöneticilerin toplumun ve ailelerinin desteğini alarak üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmak için çabalamaları erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin arkasında kalacağı fikrini geliştirmektedir (Alhas, 2020c: 105). Bu nedenle kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olmalarını istemeyen erkek yöneticiler hem kadın yöneticilere hem de topluma karşı kendilerini kötü göstermemek adına birtakım hileli yollara başvurmaktadırlar. Bu yollardan en az bilineni veya bugüne kadar hiç fark edilmemiş olanı ise cam uçurumdur. Cam uçurum normal şartlarda üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilemeyecek olan kadın yöneticilerin işletmenin hisse senedi fiyatının düştüğü dönemlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erkek yöneticilerden daha fazla atanmaları olarak tanımlanmıştır (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016a: 1131). Cam uçurum, kadın yöneticileri kötü ve olumsuz yöneticilik pozisyonlarına ve erkek yöneticileri ise iyi ve olumlu yöneticilik pozisyonlara atamak için geliştirilen hileli bir atama durumudur (Ryan ve Haslam, 2005). Buna göre yöneticiliğin erkeklere özgü bir durum olduğu ve kadınların risk alma, kararlı olma, yönetme vb. gibi özelliklerinin olmadığı düşünüldüğü için üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların yer edinmelerinin oldukça zor olabileceği ifade edilmiştir (Sabharwal, 2013: 4). Ancak son yıllarda kadınların kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri ve daha iyi eğitim almaları kalite bir yöneticilik yapabilmeleri açısından kadınları erkeklerle yarışır hale getirmiştir. Bu durum kadınlar için pek çok olumlu sonuca yol açarken erkekler için de birçok soruna neden olmaktadır. Çünkü eskisi gibi eleştirip, mobbing uygulayacakları ve birtakım psikolojik baskıya maruz bırakabilecekleri kadınlar artık olmadığı düşünülmektedir. Eskisinden daha fazla

donanıma, bilince ve iyi eğitime sahip olan kadın yöneticilerin toplumun ve ailelerinin desteğini almaları da kendilerine olan güvenini arttırmıştır. Bu durumda erkek yöneticiler hem kadınlara hem topluma karşı belli etmeden bu sorundan nasıl kurtulabilirler? Erkek yöneticiler bu sorunun üstesinden gelmek için farklı kariyer engelleri geliştirmeye çabalarlarken kadın yöneticiler ise, öncelikli olarak cam tavandan kurtuldukları için bir müddet dinlenmektedirler. Bu dinleme sürecinde kadın yöneticiler işletmede üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmak için araştırma yapmaktadırlar. Bunu fark eden erkek yöneticilerin ise, kadın yöneticilerin tepkisini çekmemek için yeni ve gizemli bir engel geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere karşı yeni ve gizemli bir engel geliştirirlerken de kadın yöneticilerin pek çoğunun bu engelden haberdar olmamaları bu engelin önemli bir yönünü oluşturduğu söylenebilir. Normal şartlarda kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olmasına engel olmak isteyen erkek yöneticilerin işletmede şartların yolunda olmadığı zamanlarda ve bir günah keçisi arandığında akıllara ilk gelen bireylerin genellikle kadın yöneticiler olduğu ileri sürülmektedir (Brückmüller, Ryan, Rink ve Haslam, 2014). Kadın yöneticinin sorunlu, krizli ve riskli pozisyonlara atanmasının nedeni kadın yöneticilerin bilgisizliğinden veya tecrübesizliğinden değil tamamen kadın yöneticilerin cinsiyetinden kaynaklanmaktadır. Kadın yöneticileri sırf cinsiyetinden ötürü yargılayamayacaklarını düşünen erkek yöneticiler bu şekilde bir hileye başvurarak kadın yöneticilerden intikam almayı istemektedirler (Vongas ve Al Hajj, 2015). Öte yandan normal şartlarda atanamayacakları üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanma konusunda istekli olan kadınların işletmede meydana gelen olumsuz durumdan habersiz olarak bu pozisyonlara atanmak içinde çok fazla istekli oldukları söylenmektedir (Darouei ve Pluut, 2018). Ayrıca işletmenin krizde ve finansal açıdan zor durumda olduğu bir dönemde üst düzey yöneticilik pozisyonunu için atama

yapıldığında en iyi seçenek bir erkek yöneticiden ziyade bir kadın yöneticinin atanmasıdır. Bu şekilde de kadın yöneticiler tabiri caizse “tereyağından kıl çeker gibi” cezalandırılmak istenebilirler (Mulcahy ve Linehan, 2014). Bu durum öncelikli olarak erkek yöneticiler tarafından iflasın eşiğine getirilen (zaten iflas etmiş veya batmaya yüz tutan bir işletme) bir işletmenin üst düzey yöneticilik koltuğu için bir yönetici seçilmek istendiğinde ortaya çıkmaktadır. Kadın yöneticilerin batmakta veya iflasın eşiğinde olan bir işletmenin sorumluluğunu devraldıklarından habersiz olarak bu üst düzey yöneticilik pozisyonunun için çok fazla istekli oldukları ve diğer adaylara göre daha potansiyel olarak atanma olasılıklarının yüksek olduğu söylenebilir (Alhas, 2020b). Ayrıca “kadından zaten yönetici olamaz, kadını üst düzey yöneticilik pozisyonuna kadar getirdik bakın onlar ne yaptılar işletmeyi iflasa sürüklediler, birçok insanın işsiz kalmasına neden oldular” gibi pek çok söylemde bulunmak için kadınların asılsız ve tehlikeli pozisyonlara kadar bilinçli olarak yükselttikleri de ifade edilmektedir (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016a). Bu bilinçli yükseltme davranışının ardından kadın yöneticiler batmış, iflasın eşiğinde ve finansal açıdan pek çok soruna sahip olan işletmenin üst düzey yöneticilik pozisyonunu

devralmaktadırlar (Groeneveld, Bakker ve Smidt, 2020). Sonrasında ise işletmede yaşanan bu seçimle birlikte işletmenin bünyesinde gerçekleşen olaylar işletmedeki erkek yöneticiler tarafından işletme içinde hızlı bir şekilde yayılmaktadır (Kulich, Lorenzi-Cioldi, Iacoviello, Faniko ve Ryan, 2015). Kendisinin sorumlu olmadığı konulardan dolayı kadın yöneticiler birçok ithamla karşı karşıya kalabilirler. Çünkü işletme yöneticilik seçimleri olmadan önce zaten iflasın eşiğindedir. İşletmenin iflasın eşiğinde olmasının sebebi ise, genellikle erkek yöneticiler olduğu düşünülmektedir (Ashby ve ark., 2007). Ayrıca kadın yöneticilerin de işletmenin iflasın eşiğinde olduğundan haberi olmayabilir. Buna göre zaten batmış bir işletmeyi devralan kadın için önceden birtakım yasal prosedürler hazırlanmıştır. Bu yasal prosedürlerde imzası ve yetkisi bulunan kadın yöneticilerin işletmeyi kendilerinin bu hale getirdiklerinden kendilerinin bile haberi olmadan onayladıkları düşünülmektedir. İşletmede kadın yöneticinin atanmasından sonra iflasın başladığı bilgisini tüm işletmede yayan erkeklerin birçoğu işletmede adeta bir bomba etkisi yaratmaktadır. Aslında atılan bu bomba kendilerinin iyi birer yönetici olamamalarından kaynaklanmaktadır.



**Şekil 1.1:** Cam Uçurum'da Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonlarına Atanma Zamanları

**Kaynak:** (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016a: 1136).

Öte yandan işletmenin krizin eşiğinde olduğunu bilmeyen kadın yönetici ise bir psikolojik savaş vermektedir. Bu savaş kendisine karşı, işletmeye karşı, işletmede çalışanlara karşı, topluma karşı ve son olarak

da ailelerine karşıdır. Batmış veya batan bir işletmenin sorumluluğunu alan kadın yönetici işletmenin batışından sorumlu değildir ama suçlanan günah keçisi olarak ilan edildikleri görülmektedir. Günah keçisi

olmanın verdiği suçluluk duygusuyla işletmeyi terk eden kadın yöneticiler bir süre kendilerine gelememekte, tükenmişlik yaşamakta ve depresyona girmektedirler (Alhas, 2020b).

Yukarıdaki Şekil 1.1'in sol kısmında yer alan şekilde normal şartlarda işletmelerde daha çok erkek yöneticilerin yöneticilik pozisyonlarında oldukları görülmektedir. İşletmede iyi bir pozisyona atama yapılacaksa bu atanacak birey genellikle erkek yönetici olarak görülmektedir. Normal zamanlarda işletmelerde orta düzey yöneticilikten üst düzey yöneticiliğe atama yapıldığında kapılar erkek yöneticiler için açılmaktadır. Kadın yöneticilerin çok azı orta düzey yöneticiliğe kadar yükselebilmektedir. Çünkü üst düzey yöneticiliğe bir atama yapılacağı zaman kapılar kadınların pek çoğu için kapandığı söylenebilir. Şekil 1.1'in sağ tarafında ise, işletmede bir sorun varsa üst düzey yöneticilik için sahte bir atama töreni yapılacaktır. Normal şartlarda atanamayan kadın yöneticiler için orta düzey yöneticilik pozisyonu kapılarının açıldığı görülmektedir. Orta düzey yöneticiliğe kadar ulaşan kadın yöneticiler için bir sonraki aşama olan üst düzey yöneticilik pozisyonudur. Bu pozisyondaki bir koltuk için kadın yöneticiler tekrar aday olmayı istemektedirler. Normal şartlarda alt düzey yöneticilikten çok zor bir şekilde orta düzey yöneticiliğe yükselen kadınların üst düzey yöneticiliğe atanmaları işletmenin sorunlu, krizli ve finansal açıdan zor olduğu dönemlerde olmaktadır. Çünkü işletmede kriz ve risk vardır. Normal koşullarda erkeklerin büyük bir çoğunluğu için açılan üst düzey yöneticilik kapıları bu kez erkek yöneticiler için kapandığı söylenebilir. Kadın yöneticilerin pek çoğu içinse üst düzey yöneticilik kapıları eski duruma göre daha fazla açılmaktadır. Bu yuzdende erkeklerin çok azının bu pozisyonlara yükseldiği ve kadınların ise pek çoğunun bu pozisyonlara atanmak için istekli oldukları görülmektedir. Çünkü kadın yöneticilerin uzun yıllardan beri bu pozisyona atanmak için çok fazla beklemedikleri bilinmektedir.

Kavramın çok yeni bir konu olduğu bilinmektedir. Bu nedenle cam uçurum konusunda çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Uluslararası literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında ise, ilk çalışma Ryan ve Haslam (2005) tarafından yapılmıştır. FTSE (Financial Times Stock Exchange) işletmelerinde kadın yöneticilerin atanmadan önceki ve sonraki durumları incelenmiştir. Bu çalışmaya göre iflas etmiş olan bir işletmeyi devralan kadın yöneticilerin çok fazla acı çektikleri ve psikolojik olarak çok fazla sorun yaşadıkları sonucu ortaya konmuştur. "Cam uçurum" kavramına Ryan ve Haslam (2005)'in yaptıkları çalışmanın ardından diğer yazarlarda katkıda bulunmuş olsalar da "cam uçurum" kavramına ilişkin çalışmaların birçoğu bu iki yazara aittir.

Literatürde cam uçurumla ilgili yapılan diğer çalışmalara bakıldığında yapılan bir çalışmada hukuk öğrencilerinin bir davaya bir kadın öğrencinin ve bir erkek öğrencinin atanması durumundaki algıları araştırılmak istenmiştir. Elde edilen sonuca göre bir erkek adayın düşük riskli bir vaka için baş danışman olarak seçilebilecek bir kadın kadar muhtemel olduğunu ancak yüksek riskli bir vaka için bir erkek aday yerine bir kadın adayın seçilmesinin daha muhtemel olduğunu (Ashby, Ryan ve Haslam, 2007). Yapılan bir başka çalışmada ise, performansı iyileşen veya azalan varsayımsal bir işletme için bir lider seçimi yapılmak istenmiştir. Bu nedenle deneysel üç adet çalışma yapılmıştır. Birinci çalışmada yönetim mezunları ile ikinci çalışma lise öğrencileriyle ve üçüncü çalışma ise yöneticilerle yapılmıştır. Sonuçlar, bir kadın adayın eşit derecede nitelikli bir erkek adaydan önce seçilme olasılığının işletmenin performansının iyileşmekten ziyade azaldığı zamanlarda daha fazla arttığını göstermektedir (Haslam ve Ryan, 2008). Bir diğer çalışmada işletmede tehlikeli ve asılsız bir liderlik pozisyonu olduğu zamanlarda kadın yöneticilerin mi erkek yöneticilerin daha çok tercih edileceği araştırılmak istenmiştir. Çalışmanın sonucunda kadın yöneticilerin cam uçurumlu pozisyonlar için tercih edilme olasılıklarının daha muhtemel



olduğu sonucu ortaya konmuştur (Ryan ve Haslam, 2009). Başka bir araştırmada ise, üç boyut ele alınmıştır. Çalışmada iyi ya da kötü dönemde olan işletmelerde cinsiyet ve yönetsel stereotipleri incelenmek istenmiştir. İlk olarak, başarılı işletmelerin yöneticilerinin açıklamaları için “erkek düşün-erkek yönetici düşün” kalıbı bir daha elde edilmiştir. İkinci olarak, bu stereotiplerin kuralcı doğasını incelenmiştir. Başarılı işletmelerin ideal yöneticileri için “erkek düşün-erkek yönetici düşün” ilişkisi bulunamamıştır ancak başarısız işletmelerin ideal yöneticileri kadın yöneticilerle ilişkilendirilmiştir. Son olarak ise; kadınların kötü performans zamanlarında tercih edilebileceğini ancak durumu iyileştirmeleri beklendiği için değil örgütsel başarısızlığın sorumluluğunu üstlenebilecekleri için önerilmiştirler (Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno, 2011). İngiliz Siyaset Bilimi sınıfında 80 lisans öğrencisi ile bir çalışma yürütülmüştür. Güvenli (büyük bir farkla kendi partisi tarafından tutulan) veya riskli (büyük bir farkla bir muhalefet partisi tarafından tutulan) bir koltukta bir ara seçime itiraz etmek için bir adayın seçimi deneysel olarak araştırılmak istenmiştir. Elde edilen sonuçlar bir erkek adayın güvenli bir koltuğa itiraz etmek için seçilme olasılığının bir kadından daha yüksek olduğunu ancak koltuğun kazanılması zor olarak tanımlandığı bir erkek adayın yerine bir kadın adayın güçlü bir tercih olduğunu göstermiştir (Ryan, Haslam ve Kulich, 2010). Yapılan bir diğer çalışmada cam uçurumun yaratılmasında (a) cinsiyete dayalı bir liderlik tarihi ve (b) cinsiyet ve liderlik ile ilgili stereotiplerin oynadığı rol incelenmek istenmiştir. Birinci çalışmada, erkek liderlik geçmişine sahip bir işletme hakkında okuyan katılımcılar, başarılı bir işletmenin gelecekteki lideri olabilmesi için bir erkeği lider olarak seçtikleri ancak kriz zamanlarında bir kadını lider olarak seçtikleri sonucu ortaya konmuştur. İkinci çalışmada, erkek nitelikleri başarılı bir işletmede lider seçiminin en öngörücüsü iken kriz zamanlarında kadın niteliklerinin lider olarak

seçilebileceği ortaya konmuştur. Genel olarak sonuçlar erkek liderliği hakkındaki stereotiplerin cam uçurumun etkisi için kadın ve liderlik hakkındaki stereotiplerden daha önemli olabileceğini göstermiştir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Yapılan bir diğer çalışma güvencesiz bir durum ile yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğindeki değişiklikler arasındaki ilişkiyi doğrudan test ettiği için diğer çalışmalardan farklıdır. Çalışmadan elde edilen bulgular, işletmelerde kayıplar büyük olduğunda hem kontrol hem de küçük kayıp alt örneklerine karşı cinsiyet çeşitliliğindeki artışta yani cam uçurumun ikna edici kanıtlarında bir fark olduğunu göstermektedir (Mulchay ve Linehan, 2014). Başka bir çalışmada, cam uçurum fenomeninin araştırılmasının ilk on yılı gözden geçirilmiştir. Bu çalışmanın cam uçurumun kanıtlarını özetlemek ve entegre etmek, cam uçurumun altında yatan süreçleri açıklığa kavuşturmak ve cam uçurumun fenomenini hafifletebilecek faktörleri araştırmak gibi üç temel amacı vardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar arasında cam uçurumun kadınlar ve liderlik etrafındaki kamusal söylem üzerinde önemli bir etkisi olduğu ancak karmaşık, bağlamsal ve çok kararlı bir fenomen olduğu yer almaktadır (Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker ve Peters, 2016). Yapılan bir diğer çalışmada amaç (üç çalışmaya dayanarak), kadınların erkeklerden daha fazla riskten kaçındığı ancak riskli liderlik pozisyonlarında olduğu bariz paradoksu ortaya çıkarmak ve çözmektir. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde kadınların genellikle erkeklerden daha fazla risk alma eğiliminde olmalarına rağmen kariyer öz-yeterliliği düşük olan kadınların riskli bir işi tanıtım fırsatı olarak algılama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bu nedenle böyle bir işi kabul etmeye daha istekli olduklarını göstermiştir (Darouei ve Pluut, 2018).

Ulusal literatürde cam uçurumla yapılan çalışmalara bakıldığında ise, yapılan bir çalışmanın amacı, kariyer tuzağı olarak nitelendirilebilecek cam uçurum kavramının Türkiye’de geçerli olup olmadığının ortaya

konmasıdır. Çalışmanın sonucunda, cam uçurum kavramının bireyciliğin ve erilliğin düşük olduğu Türkiye de geçerli olmayabileceği ifade edilmiştir (Yıldız, Sakal ve Alhas, 2016b). Yapılan başka bir çalışmada ise, işletmelerde üst düzey yöneticiliğe ulaşmak için çabalayan kadınların yüzleştiği ataerkil kültürden kaynaklanan sorunları araştırmak ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır; çalışmanın sonucunda, bireylerin sahip olduğu ataerkil kültür sisteminin kadınların yönetici olmasına izin vermediği gibi kadın yöneticilere uygulanan yeni bir engel olan cam uçurumu da ortaya koymuştur (Akbaş ve Taner, 2017). Yapılan çalışma iş dünyasındaki 240 yöneticiye uygulanmıştır ve bir cam uçurum pozisyonuna atamada “uygunluk, liderlik ve güven” boyutları dikkate alınmıştır. Bulgular göstermiştir ki yöneticiler işletme performansının kötü olduğu bir senaryoda, kadın yönetici adayını CEO olarak tercih etmemişlerdir (Yıldız ve Vural, 2019b). Yapılan derlemede cam

uçurum ve mobing kavramları arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Çalışmanın sonuçlarından birisinde, kadın yöneticilerin hem mobbingi hem de cam uçurumu ilk başlarda anlayabilmelerinin zor olduğu ifade edilmiştir (Alhas, 2020a). Gençlerin gelecekte cam uçurumu destekleme olasılığını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmak isteyen kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha fazla tercih edildiği sonucu ortaya konmuştur (Ece, 2020). Yapılan çalışmada cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör gibi kariyer engelleriyle birlikte kadınların en çok temsil edildikleri mesleklerde karşılaştıkları sorunlar ele alınmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgularda, erkek yöneticiler içinde buldukları gruplarda yükselmeyeceklerini anladıkları zamanlarda kendi gruplarının dışında kalan yani kadınların yoğun oldukları gruplarda yer almak istedikleri sonucunu ortaya konmuştur (Alhas, 2020c).

**Tablo 1.** Cam Uçurumla İlgili Olarak Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

| YAZAR                         | YIL     | ÇALIŞMANIN ADI  | YAYIMLANDIĞI DERGİ                          |
|-------------------------------|---------|---|---|
| Ryan ve Haslam                | (2005)  | The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions  | British Journal of Management               |
| Ryan ve Haslam                | (2006)  | The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge  | European Business Forum                     |
| Wilson-Kovacs, Ryan ve Haslam | (2006)  | The Glass-Cliff: Women’s Career Paths in the UK Private IT Sector   | Equal Opportunities International           |
| Ryan, Haslam ve Postmes       | (2007a) | Reactions to Glass Cliff: Gender Differences in The Explanations for the Precariousness of Women’s Leadership Positions                             | Journal of Organizational Change Management |
| Ryan ve Haslam                | (2007b) | The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions                                     | Academy of Management Review                |
| Ashby, Ryan ve Haslam         | (2007)  | Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases   | William & Mary Journal Women and The Law    |
| Haslam ve Ryan                | (2008)  | The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations | The Leadership Quarterly                    |
| Ryan ve Haslam                | (2009)  | Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On the Precariousness of Female CEO’s Positions  | British Journal of Management               |
| Ryan, Haslam ve Kulich        | (2010)  | Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats  | Psychology of Women Quarterly               |

|  |         |  |   |
|--|---------|--|---|
| Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski ve Atkins        | (2010)  | Investing with Prejudice: the Relationship between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance | British Journal of Management   |
| Bruckmüller ve Branscombe                          | (2010)  | The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts  | British Journal of Psychology   |
| Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno                  | (2011)  | Think Crisis-Think Female: the Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager-Think Male Stereotype   | Journal of Applied Psychology   |
| Hunt-Earle   | (2012)  | Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises  | Global Business and Organizational Excellence                               |
| Sabharwal  | (2013)  | From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service   | Journal of Public Administration Research and Theory                        |
| Bombuwela ve De Alwis                              | (2013)  | Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations-Case of Sri Lanka   | Journal of Competitiveness  |
| Cook ve Glass                                      | (2013)  | Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?   | Society for The Study of Social Problems                                    |
| Mulcahy ve Linehan                                 | (2014)  | Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff  | British Journal of Management   |
| Bruckmüller, Ryan, Rink ve Haslam                  | (2014)  | Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy  | Social Issue and Policy Review  |
| Kulich, Ryan ve Haslam                             | (2014)  | The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the under Performance of Ethnic Minority Candidates                     | Politics Research Quarterly   |
| Kulich, Lorenzi-Cioldi, Iacoviello, Faniko ve Ryan | (2015)  | Signaling Change During A Crisis: Refining Conditions for the Glass Cliff  | Journal of Experimental Social Psychology                                   |
| Acar   | (2015)  | Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector                                 | Procedia-Social and Behavioral Sciences                                     |
| Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker ve Peters   | (2016)  | Getting on Top of The Glass Cliff: Reviewing A Decade of Evidence, Explanations, and Impact  | The Leadership Quarterly  |
| Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız                     | (2016a) | Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?  | Ankara Üniversitesi SBF Dergisi   |
| Yıldız, Sakal ve Alhas                             | (2016b) | Cam Tavandan Cam Uçurum'a: Kriz Düşün Kadın Düşün  | 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi                                 |
| Peterson   | (2016)  | Is Managing Academics "Women's Work"? Exploring the Glass Cliff in Higher Education Management   | Educational Management & Leadership   |
| Akbaş ve Taner                                     | (2017)  | Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi   | LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi   |
| Yaghi  | (2018)  | Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership   | International Journal of Public Administration                              |
| Main ve Gregory-Smith                              | (2018)  | Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors  | British Journal of Management   |
| Yıldız, Sakal, Alhas ve Kosa                       | (2019a) | Cam Uçurum Algısı: Kafkas Üniversitesi Öğrencileri Arasında Bir Çalışma  | Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi |



|   |         |   |  |
|---|---------|---|--|
| Yıldız ve Vural                         | (2019b) | A Cultural Perspective of the Glass Cliff Phenomenon  | Ege Akademik Bakış   |
| Ece                                     | (2020)  | An Empirical Research on the Possibilities of Young People to Make Decision Supporting The Glass Cliff Phenomenon   | Journal of Human Sciences  |
| Alhas                                   | (2020a) | Cam Uçurum mu? Mobing mi? Bilinmeyene Yolculuk  | SBedergi   |
| Alhas                                   | (2020b) | Cam Uçurum: Efsane Avcısı   | Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi                        |
| Alhas                                   | (2020c) | Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmasına Engel Olan Nedenler: Cam Uçurum, Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi                                    | Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi        |
| Alhas                                   | (2020d) | Ataerkil Kültürün ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Bir Sonucu: Cam Uçurum   | Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi                               |
| Alhas                                   | (2020e) | Cam Uçurum: Cezalandırma Tapınağı   | Fırat Üniversitesi. İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi |
| Groeneveld, Bakker ve Schmidt           | (2020)  | Breaking the Glass Ceiling, but Facing A Glass Cliff? The Role of Organizational Decline in Women's Representation in Leadership Positions in Dutch Civil Service Organizations | Public Administration  |
| Kulich, Gartzia, Komarraju ve Aelenei   | (2021)  | Contextualizing the Think Crisis-Think Female Stereotype in Explaining The Glass Cliff: Gendered Traits, Gender, and Type of Crisis   | Plos One   |
| Robinson, Kulich, Aelenei ve Iacoviello | (2021)  | Political Ideology Modifies the Effect of Glass Cliff Candidacies on Election Outcomes for Women in American State Legislative Races (2011-2016)                                | Psychology of Women Quarterly  |

**Kaynak:** Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız (2016a:1137-1139)'dan yararlanarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

Kadınların yönetime girmesi ve yöneticilik pozisyonlarında yer edinmek istemeleriyle birlikte daha fazla engelle baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Kadınların yer aldığı kültür ataerkil kültüre dayanıyorsa bu durum biraz daha karmaşık hale gelmektedir. Çünkü ataerkil kültür sisteminde bir erkek yöneticinin yerine kadın yöneticinin getirilmesi erkeğin gücünü ve pozisyonunu kaybetmesine neden olacaktır. Bu yüzden konumunu kaybetmek istemeyen erkek yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmak isteyen kadın yöneticilere karşı bilinmeyen ve görülmeyen değişik engeller geliştirdikleri ifade edilebilir. Kadın yöneticilerin içinde bulunduğu kültürün yönetim ve yöneticilik tarzını etkilediği ifade edilmiştir. Kadın yöneticiler normal şartlarda üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadar yükselemeyebilirler. Ancak işletmenin riskli

ve finansal açıdan zor durumda olduğu dönemlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanabilirler (Alhas, 2020d). Yapılan bazı çalışmalarda da bu durum ortaya konmuş ve normal şartlarda kadın yöneticilerin atanamayacakları pozisyon olan üst düzey yöneticilik pozisyonuna işletmenin krizde olduğu dönemlerde erkek yöneticilerden daha çok kadın yöneticilerin atandıkları, aslında kadın yöneticilerin atanmalarından daha önce işletmenin iflasın eşiğinde olduğu, toplumun desteğini alan kadın yöneticilere direkt olarak engel koyamayacaklarını anlayan erkek yöneticilerin bir hileye başvurdukları ve kadın yöneticilerin pek çoğunun bu durumdan habersiz oldukları ifade edilmiştir (Ryan ve ark., 2011; Alhas, 2020e; Smith ve Monaghan, 2013; Ryan ve Haslam, 2005; Kulich ve ark., 2015; Ryan ve ark., 2016).

Kadın yöneticilerin işletmelerde cam uçurumla karşılaşmaması için önerilerimiz şunlar olacaktır:

Kadın yöneticiler işletmenin içinde bulunduğu durum hakkında aylık veya haftalık olarak bilgilendirilmelidirler. İşletme içinde kongreler veya sempozyumlar düzenleyerek kadın yöneticiler daha da bilinçlendirilmelidir. Kadın yöneticilerin işletmelerde neden tehlikeli, asılsız ve riskli pozisyonlara atandıklarının araştırılması gerekmektedir. Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmayı istedikleri zaman işletmenin içinde bulunduğu durumun farkında olup

olmadıkları da araştırılmalıdır. İşletmelerde kadın yöneticilerin istedikleri üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmeleri için kariyer danışmanlığı eğitimleri verilmelidir. Cam tavan'dan sonra kadın yöneticilere uygulanabilecek yeni engel olan cam uçurum konusunda da farkındalık oluşturulmalıdır. Bu bağlamda yeni çalışmaların cam tavan, cam labirent, cam uçurum, cam hapishane, göstermelik terfi, çifte engel, cam yürüyen merdiven, yönetim kültürü ve cam asansör gibi konularda yapılmasının alanla ilgili kısıtlı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

**Acar, F. P. (2015).** Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (210), 223-230.

**Akbaş, N., & Taner, B. (2017).** Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, VIII (II), 193-214.

**Alhas, F. (2020a).** Cam Uçurum mu? Mobing mi? Bilinmeyene Yolculuk. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4 (6), 26- 45.

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

**Alhas, F. (2020c).** Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmasına Engel Olan Nedenler: Cam Uçurum, Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 101-113.

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

**Alhas, F. (2020e).** Cam Uçurum: Cezalandırma Tapınağı. *Fırat Üniversitesi. İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 2011-218.

**Ashby, J. S., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007).** Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. *William & Mary Journal Women and The Law*, 13 (3), 775-793.

**Baxter, J., & Wright, E. O. (2000).** The Glass Ceiling Hypothesis A Comparativestudy of The United States, Sweden, and Australia. *Gender&Society*, 14 (2), 275-294.

**Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010).** The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts. *British Journal of Psychology*, 49 (3), 433-451.

**Bombuwela P. M., & De Alwis A. C. (2013).** Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations-Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5 (2), 3-19.

**Brückmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014).** Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8 (1), 202-232.

**Cook, A., & Glass, C. (2013).** Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?. *Society for the Study of Social Problems*, 60 (2),168-187.

**Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vannemen, R. (2001).** The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80 (2), 655-682.

**Darouei, M., & Pluut, H. (2018).** The Paradox of Being on The Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?. *Career Development International*, 23 (4), 397-426.

**Ece, S. (2020).** An Empirical Research on The Possibilities of Young People to Make Decision Supporting The Glass Cliff Phenomenon. *Journal of Human Sciences*, 17 (1), 304-314.

**Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2020).** Breaking The Glass Ceiling, but Facing a Glass Cliff? The Role of Organizational Decline in Women's Representation in Leadership Positions in Dutch Civil Service Organizations. *Public Administration*, (98), 441-464.

**Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008).** The Road to The Glass Cliff: Differences in The Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations. *Leadership Quarterly*, 19 (5), 530-546.

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

- Hunt-Earle, K. (2012).** Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 31 (5), 44-53.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komarraju, M., & Aelenei, C. (2021).** Contextualizing The Think Crisis-Think Female Stereotype in Explaining The Glass Cliff: Gendered Traits, Gender, and Type of Crisis. *Plos One*, 16 (3), 1-27.
- Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F., Iacoviello, V., Faniko, K., & Ryan, M. K. (2015).** Signaling Change During A Decline: Refining Conditions for The Glass Cliff. *Journal of Experimental Social Psychology*, (61), 96-103.
- Kulich, C., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2014).** The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Underperformance of Ethnic Minority Candidates. *Political Research Quarterly*, 67 (1), 84-95.
- Main, B. G. M., & Gregory-Smith, I. (2018).** Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management*, 29 (1), 136-155.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987).** The Narrow Band. *Leadership in Action*, 7 (2), 1-7.
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014).** Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of The Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25 (3), 425-438.
- Peterson, H. (2016).** Is Managing Academics “Women’s Work”? Exploring The Glass Cliff in Higher Education Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (1), 112-127.
- Robinson, S. L., Kulich, C., Aeeleni, C., & Iacoviello, V. (2021).** Political Ideology Modifies the Effect of Glass Cliff Candidacies on Election Outcomes for Women in American State Legislative Races (2011-2016). *Psychology of Women Quarterly*, 1-23.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005).** The Glass Cliff: Evidence that Women are Overrepresented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, (16), 81-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2006).** The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge. *European Business Forum*, (27), 42-47.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007b).** The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32 (2), 549-572.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2009).** Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On The Precariousness of Female CEO’s Positions. *British Journal of Management*, (20), 13-16.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Kulich, C. (2010).** Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34 (1), 56-64.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. T., & Bongiorno, R. (2011).** Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager-Think Male Stereotype. *Journal Of Applied Psychology*, 96 (3), 470-484.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007a).** Reactions to Glass Cliff: Gender Differences in The Explanations for The Precariousness of Women’s Leadership Positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 182-197.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016).** Getting on Top of The Glass Cliff: Reviewing A Decade of Evidence, Explanations, and Impact. *The Leadership Quarterly*, (27), 446-455.
- Sabharwal, M. (2013).** From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (2), 1-29.
- Smith, A. E., & Monaghan, K. R. (2013).** Some Ceilings Have More Cracks: Representative Bureaucracy in Federal Regulatory Agencies. *The American Review of Public Administration*, 43 (1), 50-71.
- Vongas, J. G., & Al Hajj, R. (2015).** The Evolution of Empathy and Women’s Precarious Leadership Appointments. *Front. Psychol.*, 6 (1751), 1-14.
- Wilson-Kovacs, D. M., Ryan, M. R., & Haslam, A. (2006).** The Glass-Cliff: Women’s Career Paths in The UK Private IT Sector. *Equal Opportunities International*, 25 (8), 674-668.
- Yaghi, A. (2018).** Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 41 (12), 998-1008.
- Yıldız, S. (2014).** Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 72-90.
- Yıldız, S. (2017).** Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 121-138.
- Yıldız, S., & Vural, M. F. (2019b).** A Cultural Perspective of The Glass Cliff Phenomenon. *Ege Akademik Bakış*, 19 (3), 309-321.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., & Yıldız, H. (2016a).** Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavani Ne Zaman Aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (4), 1119-1146.
- Yıldız, S., Sakal, Ö., & Alhas, F. (2016b).** Cam Tavandan Cam Uçurum’a: Kriz Düşün Kadın Düşün. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, Türkiye, 509-519.
- Yıldız, S., Sakal, Ö., Alhas, F., & Kosa, G. (2019a).** Cam Uçurum Algısı: Kafkas Üniversitesi Öğrencileri Arasında Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 423-438.