

## ÇALIŞAN KADINLARIN ÖNÜNDEKİ GÖRÜNMEZ ENGELLER

Gülçin Akbaş\* ve Esra Uyar\*\*

gulcinakbas@yahoo.com, esrauyar@gmail.com  
ODTÜ Psikoloji Bölümü\* | ODTÜ İşletme Bölümü\*\*

Son 30 yılda çalışma hayatında kadınların sayısı önemli bir artış göstermekle birlikte, kadınlar, yöneticilik pozisyonlarına yükselmeyi başarmışlardır (Davis-Nettley, 1998). Ancak, kadınlar hala düşük statülü işlerde çalışmakta ve erkeklere oranla daha az para kazanmaktadır. Kadınlar, erkeklere kıyasla daha düşük otoriteye ve yükselme şansına sahiptir. Literatürde, kadınların iş hayatındaki yetersiz temsilinin olası nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışan çok sayıda toplumsal cinsiyet ve liderlik çalışması vardır. Toplumsal cinsiyet ve liderlik çalışmaları genel olarak “cinsiyet rolleri” üzerine odaklanır. Cinsiyet rollerine odaklanıldığında, bireyler kişilik özelliklerindense, grup üyeliklerine göre değerlendirilir (Fiske ve Taylor, 1991). Varolan cinsiyet rolleri, kadınları ve erkekleri birbirlerinin zıttı gibi kabul eder; erkekler başarı odaklı işlerde daha güçlüymiş gibi düşünülür ve bağımsız, kararlı, hırslı ve etkin olarak tanımlanır. Buna karşın, kadınlar daha çok şefkatli ve yakınlık odaklı işlerde daha güçlüymiş gibi düşünülür. Onlara atfedilen özelliklerse başkalarına karşı ilgili ve duyarlı, anlayışlı ve alıngan olmalarıdır (Heilman, 1995). Yüksek yönetici pozisyonlarının genellikle erkeksi özellikler gerektirdiği vurgulanır. Bu pozisyonlarda olmak için başarı odaklı saldırganlık ve duygusal sertliğe sahip olmak gerekir ki bu tür özellikler alıngan, yumuşak, kolay ağlayan kadın cinsiyet rollerinde mevcut değildir.

Cinsiyet rolleri üzerine yapılan ilk çalışmalarda, araştırmacılar yönetici rollerini, erkekleri, kadınları ve tüm bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Schein, 1973, 1975). Bu araştırmalarda, hem kadın hem erkek katılımcıların, “başarılı yönetici” algılarının daha çok erkeklere atfedilen özelliklerden oluştuğu görülmüştür. Bu araştırmaları tekrar eden araştırmalarda (Brenner, Tomkiewicz ve Schein, 1989; Dodge, Gilroy ve Fenzel, 1995; Schein, Mueller ve Jacobson, 1989) bu algının yavaş yavaş değiştiği gösterilmiştir. Ancak değişen algı yalnızca kadının algısıdır (Heilman ve ark., 1989; Martell ve ark., 1998). Kadınlar hem erkeklerin hem de kadınların iyi birer yönetici olabileceklerini düşünürken, erkekler yönetici sıfatına haiz olmanın erkek gibi olmakla mümkün olduğunu düşünmeye devam etmektedir. İyi yönetici kavramına “erkeksi” tutum ve davranışlar atfedilmektedir ve bu çoğunlukla erkekler tarafından yapılmaktadır (Powell, Butterfield ve Parent, 2002). Bu nedenle, yönetici koltuğunda oturan kişilerden -ister kadın ister erkek olsun- erkeksi davranışlar beklenilmektedir: bağımsız, egemen, buyurgan olmak, kendine güvenmek, saldırgan davranmak ve yetkin olmak, başarı odaklı, azimli, hırslı, duygusal açıdan sert olmak ve kişiler arası ilişkilerle daha az ilgilenmek. Bu tür özelliklere sahip olan kişilerin başarılı olmaları beklenirken, sahip olmayanlarınsa başarısız olmaları beklenir. Dolayısıyla, kadınların da bu tür özelliklere sahip olmadığı, aksine diğerleri hakkında çok fazla kaygılanma, onların iyiliği için uğraşma, arkadaş canlısı olma, bencil olmama, duygularını ifade edebilme gibi özelliklere sahip olduğu düşüncesi göz önünde bulundurulduğunda, kadınların bu tür yönetici/liderlik pozisyonlarında başarısız olması beklenmektedir. Eğer bir kadın yönetici, beklenenin aksine başarılı bir per-

formans sergilerse, yani erkeksi bir işi başarılı bir şekilde kotarırsa, bu kadın yönetici “istisna” olarak değerlendirilir ve ona farklı özellikler atfedilir (Heilman, 1983; 1995). Ancak bilindiği üzere “istisnalar kaideyi bozmaz”.

Kadın cinsiyet rolleri ve lider rolleri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle, kadın liderler ve lider adayları birçok önyargı ile savaştıkları durumundadır (Eagly ve Karau, 2002). Kadın adaylar bir liderlik pozisyonu için değerlendirilirken, erkeklere kıyasla pozisyon için daha az uygunmuş gibi algılanır. Bu aşamayı geçip lider olsalar da bu tür önyargılar devam eder, işlerini iyi yapsalar dahi yapamıyormuş gibi algılanırlar ve yaptıkları işin değeri düşürülür. Bu nedenle kadın yöneticiler/liderler iş yerlerinde kendilerini kanıtlayabilmek için erkeklerden daha çok çalışmalı ve daha iyi performans göstermelidir (Davidson ve Cooper, 1986; Ragins, Townsend ve Mattis, 1988). Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerle aynı işi yapsa, aynı şeyi üretse, eşit şekilde başarı gösterse dahi erkeklerden daha az başarılıymış gibi algılanır. Bu tür işler erkeklere özgü olarak algılandığından ve kadınlar da bu tür işlerde daha az yetenekliymiş gibi algılandığından, başarı kadınların becerisine değil, “şans” gibi dışsal faktörlere atfedilir (Deaux ve Emswiller, 1974). Ayrıca, başarılı olmak kadınların daha iyi algılanmasını sağlamaz, başarılı olduklarında da farklı eleştirilere maruz kalırlar; kadınlara “buzlar kraliçesi”, “cadalo” gibi atıflar yapılırken, onların konumlarına dışlıklarını/cinselliklerini kullanarak eriştikleri de sıklıkla tekrarlanır (Heilman, 2001; Heilman ve ark., 1989).

Başarılı olmaları durumunda, kadınların yüzleştiği durumlar bunlarla da sınırlı değildir. Örneğin başarılı kadın yöneticiler başarılı erkek yöneticilere göre daha az sevilir (Heilman, 2001). Yetkin olmayan ve başarısız kadınlar aile kadını gibi görülürken, yetkin ve başarılı kadınlara bu tür atıflar yapılmaz. Yetkin ve başarılı kadınlar, diğer kadınlarla göre daha soğukmuş gibi algılanır ve hayatlarının diğer alanlarında, özellikle toplumsal kadın rollerinde -annelik ve eş olma rolleri gibi- daha az başarılı olmaları beklenir (Heilman, 2001; Porter ve Geis, 1981). Ayrıca, erkek yöneticilere göre kadın yöneticiler daha gergin, daha öfkeli ve daha az rasyonel olarak tanımlanır (Heilman ve ark., 1995). Eğer kadın yöneticiler, daha despot, direktif bir liderlik tarzını benimsemişlerse, bu olumsuz değerlendirmeler katlanarak artar (Eagly, Makhijani ve Klonsky, 1992) çünkü bu tarz davranışlar bir kadında değil erkekte bulunması gereken davranışlardır (Eagly ve Johnson, 1990). Kadınlar daha demokratik ve katılımcı bir tarz seçmelidir. Liderlik rollerinde kadınların iyi ve başarılı algılanması için kadınınsı olarak tanımlanan rollerde yer almaları gerekmektedir, erkeksi olarak tanımlanan işlerde, kadınların performansı erkeklerin performansına kıyasla daha düşük algılanır (Eagly, Karau ve Makhijani, 1995).

Bütün bu bilgiler, kadınların yönetici ve lider olmaya çalışırken de olduktan sonra da birçok olumsuz durumla karşı karşıya geldiğini göstermektedir. Kadınların lider olmasını ve başarılı olmasını engelleyen birçok mekanizma vardır.

Ancak açık bir şekilde kadınlara ayrımcılık hoş karşılanmayacağından ve kurum imajını zedeleyeceğinden kadınların bu tür pozisyonlarda olmasını ya da bu tür pozisyonlarda başarılı performans göstermesini engelleyecek gizli mekanizmalar mevcuttur. Bu yazıda en yaygın olarak görülen ve üzerinde durulan iki mekanizmadan bahsedilecektir: cam tavan ve cam uçurum.

### Cam Tavan

Tüm dünyadan ve Türkiye’den istatistikler, kadınların geçmiş yıllara kıyasla iş dünyasında daha çok yer aldıklarını göstermektedir (bkz. Ragins, Toumsend ve Mattis, 1998). Bu istatistikler kadınların iş dünyasındaki temsili açısından umut verici olsa da, çalıştıkları pozisyonlar, kadınların belirli bir aşamada tıkanıp kaldığını ve yükselmediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim hiyerarşisinde cinsiyet dağılımı dengesizdir. Kadınlar iş hayatında yüksek yönetici pozisyonlarına gelememekte, sadece orta düzey yöneticilik pozisyonlarına kadar ilerleyebilmektedir.

Üst düzey yönetici pozisyonlarında genellikle erkekler yer almaktadır (Vinnicombe, 2000). Bu duruma birçok farklı açıklama getirilebilir. Öncelikle, üst yönetim pozisyonlarına sadece erkeklerin gelebiliyor olması, kadınların bu pozisyonlarda çalışacak yeterli donanımına sahip olmadığı ve sahip oldukları potansiyeli, almış oldukları eğitimi kullanamadığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle, kadınların erkeklere göre daha yetersiz oldukları açıklamaları getirilebilir. Ancak bu açıklamalar, günümüz koşulları, kadınların artan eğitim ve deneyim düzeyleri ve ürettikleri göz önünde bulundurulduğunda yetersiz kalmaktadır.

Bu bağlamda, araştırmacılar kadınların neden üst yöneticilik pozisyonlarına gelememesine ilişkin çalışmalarda bulunmuş ve “cam tavan” kavramını öne sürmüşlerdir (Morrison, White ve Van Velsor, 1998). Cam tavan, iş dünyasında kadınların önünde, görülemeyen ancak aşılması zor olan ve onların üst pozisyonlara gelmesini önleyen engelleri nitelendirir. Kurumlarda ve örgütlerde cam tavanın varlığı, kadınların sadece belirli bir noktaya kadar yükselmesine ve bu konumdan öteye ilerleyememesine neden olmaktadır.

Birçok ülkede oldukça yaygın olarak görülen cam tavan, çalışma hayatında sadece kadınları değil, kadınların çalıştığı şirketleri de olumsuz etkilemektedir (Morrison ve

ark., 1998). Cam tavanın varlığı, yani aynı özelliklere veya daha fazlasına sahip olan kadınların, erkeklerin ulaşabildiği pozisyonlara ulaşamaması ve daha az para kazanması öncelikle kadın çalışanların çalışma motivasyonunu ve işe bağlılığını düşürmektedir. Sonuç olarak bu çalışanların verimliliği azalmaktadır. Ayrıca, çalışmanın ödüllendirilmediği ve eşit muamelenin olmadığı görülmesi, kadın çalışanların işlerinden ayrılmasına neden olmaktadır. Yani, kadınlara uygulanan bu ayrımcılık, temelinde kurumlara da zarar vermektedir; kurumlar nitelikli iş gücünden faydalanamamaktadır.

Cam tavanın varlığı çeşitli ülkelerde yapılan birçok çalışma ile de doğrulanmıştır. Cinsiyet eşitliğini vurgulayan ülkelerde bile bu durumun değişmediği gözlenmektedir. Örneğin, dünya genelinde üst düzey yönetici olarak çalışan kadınların yüzdesi 24’tür (Grant Thornton International Business Report; GTIBR, 2013). 2012 yılında, Amerika’da Fortune 500’deki (toplam geliri en yüksek olan 500 Amerikan şirketi) kadın genel müdürlerin yüzdesi 14.3 iken, en üst yönetici pozisyonlarında kadın çalışanların yüzdesi sadece 8.1’dir (GTIBR, 2013). Financial Times Europe 100’de (İngiltere Borsası’nın piyasa değeri en büyük olan 100 şirketi) yönetim kurullarındaki kadın çalışanların yüzdesi 15 iken, genel müdür pozisyonlarının %6.6’sında kadınlar çalışmaktadır. Bu durum Türkiye’de de benzerlik gösterse de, Türkiye’de şirketlerde kadın yöneticilerin yüzdesi 30’dur (GTIBR, 2013). Şirketlerdeki bu sayı, birçok gelişmiş ülkeye kıyasla oldukça iyi gibi gözükse de, diğer çalışma alanlarında cam tavanın varlığı daha belirgindir. Örneğin, dünya genelinde parlamentolardaki kadınların ortalama yüzdesi 20.4’tür. Bu sayı dünya genelinde ülke yönetiminde cam tavanın varlığını net bir şekilde gözler önüne sermektedir. Türkiye’de ise 1990’lı yıllardan günümüze kadın milletvekili sayılarında artış görülmesine rağmen, günümüzde kadınlar meclisteki milletvekillerinin sadece %14.42’sini oluşturmaktadırlar (Türkiye İstatistik Kurumu, 2012).

Görüldüğü gibi, cam tavan birçok alanda kadınların çalışma hayatlarında bir engel oluşturmaktadır. Gerekli koşulları sağlamaları halinde yükselabilen erkeklerin aksine kadınlar gerekli koşulları sağlasa bile cam tavanı kırmak için fazladan çalışmak zorundadır. Bu tavanın aşılması halinde de kadınlar karşılıklarına çıkan yeni sorunlarla baş etmek durumunda.

### Cam Uçurum

Son yıllardaki araştırmalar ve raporlar kadınların cam tavanı aşabildiğini göstermektedir (örn., Goodman, Fields ve Blum, 2003). Örneğin, GTIBR’a (2013) göre, dünya genelinde kadın yönetim kurulu başkanlarının yüzdesi 9’dan 14’e yükselmiştir. Ancak, bazı durumlarda bu engeli geçmeleri, kadınların yöneticilik pozisyonunda iyi performans gösterdiği ve başarılı olabildiği anlamına gelmemektedir. Cam uçurum kavramı da kadınların cam tavanı bir şekilde kırıp geçmesinden sonra görülür.

Cam uçurum, normal şartlar altında erkekler için daha uygun görülen yönetici pozisyonlarının, pozisyon başarısızlık riski taşıdığına, kadınlar için daha uygun olarak değerlendirilmesi olgusuna dayanır (Ryan ve Haslam, 2008). Şirket performansı kötüye gittiğinde ve yeni gelecek yöneticinin başarısız olma ihtimalinin çok yüksek olduğu durumlarda,





erkeklerle kıyasla kadınlar daha uygun adaylar olarak değerlendirilmektedir.

Judge (2003) Times dergisinde yayınlanan araştırmasında, kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki sayısının artmasının hem toplum hem de iş dünyası için olumlu bir gelişme gibi görünmesine karşın, bu durumun şirket performansını olumsuz etkilediğini savunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek yönetici pozisyonunda daha çok kadın yönetici bulunan şirketler ve kurumlar, yüksek yönetici pozisyonlarında erkek yönetici bulunan şirket ve kurumlara göre daha az başarılıdır (Judge, 2003). Öte yandan, tamamen erkekler tarafından yönetilen şirketlerse bu şirketlere göre çok daha fazla başarılıdır. Bu nedenle, Judge (2003) kadınların şirket yönetiminden azledilmelerinin şirket performansı için daha iyi olabileceği sonucuna varmıştır.

Judge'ın (2003) bu iddiaları bazı araştırmacıları (Ryan ve Haslam, 2005) bu konuyu araştırmaları konusunda meraklandırmıştır. Bu araştırmacılar Times dergisinde yayınlanan çalışmadaki verilerin aynısını kullanmış ve farklı bulgular göstermiştir. Daha derinlemesine analizler yaparak, şirketlerin mevcut yöneticiler işe başlamadan önceki performansını ve bu yöneticiler işe başladıktan sonraki performansını incelemişlerdir. Sonuç olarak, araştırmacılar finansal açıdan kötüye giden şirketlerin, kadınları yöneticilik pozisyonlarına getirdiklerini, buna karşın, finansal açıdan daha durağan ve daha güvenli olan şirketlerin erkek liderleri daha çok tercih ettiğini göstermişlerdir. Başka bir deyişle, başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda, kadınlar daha uygun liderler olarak seçilmiştir. Ayrıca, bir önceki çalışmanın (Judge, 2003) tam aksine şirketlerde erkekler yönetici pozisyonunda çalışmaya başladıktan sonra, şirketlerin finansal performansında bir değişiklik olmadığı bulunurken, finansal açıdan kötü durumda olan kurumlarda yönetici olarak çalışmaya başlayan kadınların şirket performansını artırdığı bulunmuştur (Ryan ve Haslam, 2005). Ancak, başlangıçta şirket performansı zaten kötü olduğundan, şirket performansı erkeklerin yönettiği şirketlerin performansına yetişememiş ve böylece bu şirketler daha başarısız olarak algılanmıştır. Dolayısıyla, Ryan ve Haslam (2005) sadece kadın yöneticilere değil, onların yöneticilik pozisyonlara getirildikleri koşullara da dikkat etmenin önemli olduğunu savunmuştur.

Ryan ve Haslam'ın (2005) bu iddialarını test eden araştırmalarda da cam uçurum kavramı doğrulanmıştır. Bu bulgular, Türkiye dahil birçok ülkede yapılan çalışmalarda da bulunmuştur (Bruckmüller ve Branscombe; Haslam ve Ryan, 2008; 2012; Uyar 2011). Laboratuvarlarda yapılan bu çalışmalarda, genellikle, iki ayrı şirket performansı hi-

kayesi oluşturulur. Şirketler, özellikle belirli cinsiyetlere hitap etmeyecek şekilde seçilir (örn., kozmetik sektörü veya inşaat sektörü). Şirketlerden biri finansal açıdan iyi durumdadır, istikrarlı bir yükselişi vardır ve riskli bir durum bulunmamaktadır. Diğer şirketin performansı ise son zamanlarda bir düşüş göstermeye başlamış ve gelecekte başarılı bir performans gösterme ihtimali oldukça düşüktür. Bu iki hikayenin yanı sıra nitelik açısından (eğitim, deneyim ve benzeri) birbirleriyle hemen hemen aynı olan iki ayrı özgeçmiş oluşturulur. Bu özgeçmişlerden birine "kadın" bir aday ismi yazılır ve diğerine de "erkek" aday ismi yazılır. Özgeçmişlerdeki tek fark adayların cinsiyetidir. Katılımcıların bir kısmına "iyi şirket performansı" hikayesi verilir, bir kısmına "kötüye giden şirket performansı" hikayesi verilir ve adayları bu şirketlerdeki üst yöneticilik pozisyonu için değerlendirmeleri istenir. Ryan ve Haslam'ın (2005) bulgularında olduğu gibi, laboratuvar araştırmalarında da katılımcılar iyi performans gösteren şirket için erkek adayı daha uygun yönetici olarak değerlendirirken, kadın aday kötü performans gösteren şirket için daha uygun yönetici olarak değerlendirilmektedir (örn., Ryan ve Haslam, 2008). Bazı araştırmalarda, bu fark sadece erkek katılımcılarda görülmektedir (Ryan ve ark., 2011). Yani, kadın katılımcılar, kadın ve erkek adayları her iki şirket için eşit derecede uygun olarak değerlendirirken, erkek katılımcılar riskli liderlik pozisyonları için kadın adayları daha uygun olarak değerlendirmektedirler.

Görüldüğü gibi, şirketlerin üst yönetici pozisyonlarında kimlerin bulunacağı, bilgi, beceri, eğitim ve tecrübeden daha çok adayların cinsiyeti ve sözü geçen şirketin mevcut performansına bağlıdır. Cam uçurum, erkekleri riskli liderlik pozisyonlarında başarısız olmaktan korurken, kadınları başarısızlığa itmektir. Kadın yöneticilerin şirket performansını iyileştirememeleri durumunda ise, bu başarısızlığın nedenleri kadınlara atfedilmektedir. Bu durum, başarılı olabilecek niteliklere sahip kadınların başarısızlığını belgeleyerek, kadınların iş dünyasındaki gücünü ve yetkinliğini sınırlamaktadır. Ayrıca, cam tavan kavramında da olduğu gibi, şirketler için de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Cam tavan ve cam uçurum kavramları, sıkça karşılaşılan cinsiyet eşitsizliğinin iş hayatındaki örnekleridir. Hepimizin zihninde kadınlara ve erkeklere yüklediğimiz değerler ve yargılar bulunmaktadır. Tüm bu zihnimizdekiler insanları öncelikli olarak cinsiyetlerine göre değerlendirmemize ve cinsiyet rollerine uygun davranışları seçerken, cinsiyet rollerine uygun olmayan davranışları/durumları gözardı etmemize neden olur. Her ne kadar bu yazının odak noktası kadınların karşılaştığı ayrımcılıklar olsa da, bu tür cinsiyet rolleri çoğu kez erkekler için de olumsuz sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla, tüm bu değer yargılarımızın farkında olmak ve buna göre tutum değişikliğine gitmek hem kadınlar hem de erkekler için en uygunu olacaktır.

**NOT:** Bu makalenin bir bölümü, ikinci yazar Esra Uyar'ın yüksek lisans tezinden alınmıştır.

### Kaynaklar

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. ve Schein, V. E. (1989). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Ma-*



*nagement Journal*, 32, 662-669.

Bruckmüller, S. ve Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451.

Davidson, M. ve Cooper, C. (1986). Executive women under pressure. *International Review of Applied Psychology*, 35, 301-326.

Davies-Netzeley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: Perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender and Society*, 12, 339-355.

Deaux, K. ve Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 80-85.

Dodge, K. A., Gilroy F. D. ve Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253-264.

Eagly, A. H. ve Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 80(5), 389-407.

Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Eagly, A. H., Karau, S. J. ve Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G. ve Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

Fiske, S. T. ve Taylor, S. E. (1991). *Social cognition (2. baskı)*. New York: McGraw-Hill.

Goodman, J. S., Fields, D. L. ve Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group and Organization Management*, 28, 475-501.

Grant Thorton International Business Report (2013). *Women in senior management: Setting the stage for growth*. 25 Nisan 2013, [http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2013\\_wib\\_report\\_final.pdf](http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2013_wib_report_final.pdf).

Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. B. Staw ve L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* içinde (269-298). Greenwich, CT: JAI Press.

Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 3-26.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.

Heilman, M. E., Block, C. J. ve Martell, R. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237-252.

Heilman, M. E., Block, C., Martell, R. ve Simon, M. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psy-*

*chology*, 74, 935-942.

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

Martell, R. F., Parker, C., Emrich, C. G. ve Crawford, M. S. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: "Much ado about something." *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 127-138.

Morrison, A. M., White, R. P. ve Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.

Porter, N. ve Geis, F. L. (1981). Women and nonverbal leadership cues: When seeing is not believing. C. Mayo ve N. Henley (Ed.), *Gender and nonverbal behavior* içinde (39-61). New York: Springer-Verlag.

Powell, G. N., Butterfield, D. A. ve Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177-193.

Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.

Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.

Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. ve Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: Using the Glass Cliff to reconsider the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 470-484.

Schein, V. E. (1973). The relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.

Schein, V. E., Mueller, R. ve Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.

Türkiye İstatistik Kurumu (2012). 15 Nisan 2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458>

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. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara-Türkiye

Vinnicombe, S. (2000). The position of women in management in Europe. M. Davidson ve R. Burke (Ed.), *Women in management: Current research issues* içinde (9-25). Sage, London.