

پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در

پست‌های رهبری سازمان

مژگان ضرغامی فرد^۱، محمدرضا بهبودی^۲

۱. مربی گروه مدیریت، دانشگاه هرمزگان

۲. استادیار گروه مدیریت صنعتی و دولتی، دانشگاه هرمزگان

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۰۳)

چکیده

نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد زنان با مانع نامرئی دیگری، فراتر از سقف شیشه‌ای مواجه می‌شوند که به «صخره شیشه‌ای» معروف شده است. صخره شیشه‌ای در برگزیده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) و چالشی است. در پژوهش حاضر، این پدیده و مؤلفه‌های مؤثر در آن، و پیامدهایش در ایران با به‌کارگیری روش تحقیق کیفی، از نوع نظریه داده‌بنیاد بررسی می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد زنان مدیر در کشور ایران نیز با پدیده صخره شیشه‌ای مواجه‌اند. با به‌کارگیری داده‌های حاصل از مصاحبه، مدل صخره شیشه‌ای طراحی شد، که در آن عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای تبیین شده است. این عوامل عبارت‌اند از ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون‌گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی. همچنین، مدل نشان می‌دهد صخره شیشه‌ای به ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی منجر می‌شود که خود، پیامدهای فردی و سازمانی در پی دارد.

واژگان کلیدی

رهبری سازمان، زنان مدیر، سقف شیشه‌ای، صخره شیشه‌ای.

مقدمه

تاریخ موفقیت زنان به عنوان نیروی کار به خوبی نشان می‌دهد که در آغاز همه راه‌ها بسته بود، و زنان در بسیاری از مشاغل حضور نداشتند و به محض باز شدن راه، زنان در بازار کار مردانه حضور یافتند، ولی با مانع سقف شیشه‌ای برخورد کردند. پژوهش‌ها درباره جنسیت و رهبری، بر حضور کم‌رنگ زنان در رده‌های بالای مدیریت، و علل نابرابری‌های جنسیتی متمرکز بوده است. نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد زنان فقط در مرحله ماقبل آخر یک موقعیت شغلی ممتاز، با مانع روبه‌رو نمی‌شوند، بلکه آن‌ها در مراحل مختلف، که به آن موقعیت بالا می‌انجامد، از صحنه فعالیت خارج شده و با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو می‌شوند (Eagly & Carli, 2007). برای نمونه، زنان در حالی که به طور سنتی با «سقف شیشه‌ای»^۱ برخورد می‌کنند، مردان احتمال بیشتری دارد در حرکت به موقعیت‌های مدیریتی با به‌کارگیری پله‌برقی شیشه‌ای^۲ شتاب گرفته و از زنان همکار خود پیشی بگیرند (Williams, 1992, p.254). حتی بسیاری از مردانی که در مشاغل زنانه (مانند پرستاری و معلمی) کار می‌کنند، پدیده پله‌برقی شیشه‌ای، پیشرفت و تحرک روبه‌بالای آن‌ها را در این مشاغل تسهیل می‌کند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد جنبه‌های ظریفی از تعاملات، هنجارها، و انتظارات در مشاغل زنانه، مردان را به سمت موقعیت بالاتر و پرداخت بیشتر در این مشاغل می‌کشاند (Wingfield, 2009).

بیان مسئله

طبق سرشماری جمعیت ایران در سال ۱۳۹۰، نرخ مشارکت اقتصادی زنان ۱۵ ساله و بالاتر، ۱۳/۸ درصد برآورد شده است. به طور طبیعی، این ارقام درباره درصد مشارکت زنان در پست‌های عالی سازمانی هم بسیار اندک خواهد بود. در سال‌های اخیر در ایران به موازات رفع تبعیض جنسیتی در

1. Glass Ceiling
2. Glass Escalator

اشتغال، تحصیل و ابعاد دیگر مشارکت اجتماعی و اقتصادی، تعداد زنان دارای پست‌های مدیریتی و سیاسی و قانونی تا حدی افزایش یافته است. دلیل آن احتمالاً این است که زنان برخی توانایی‌های خاص را دارند که در برخی موارد باعث موفقیت بیشتر آن‌ها در مقایسه با مردان می‌شود.

مطالعات و پژوهش‌های متعدد در ۲۰ سال اخیر در ایران نشان می‌دهد نگرش‌های فرهنگی و کلیشه‌های منفی، برداشت‌های سطحی و پیش‌داوری‌ها درباره ویژگی‌های احساسی و رفتار، ویژگی‌های روانی و شخصیتی زنان، و عدم تمایل خود زنان برای تصدی پست‌های مدیریت، موانع اصلی ارتقای زنان به پست‌های مدیریتی است (الوانی و ضرغامی فرد، ۱۳۸۰، ص ۹۵).

مطالعات زیادی که در زمینه ارتقای شغلی زنان انجام گرفته است، بیشتر در حوزه سقف شیشه‌ای بوده است. اکنون، بررسی این نکته اهمیت دارد که آیا زنانی که سقف شیشه‌ای را شکسته‌اند، در مشاغل مدیریتی اکتساب‌شده خود مثل مردان موفق‌اند؛ با چه چالش‌ها و مشکلاتی در نقش رهبری خود مواجه‌اند؛ آیا مشاغل مدیریتی اعطاشده به آن‌ها با مشاغل مدیریتی اعطاشده به مردان متفاوت است. مطالعات رایان و هسلم (۲۰۰۵؛ ۲۰۰۷) درباره این چالش‌ها با عنوان صخره شیشه‌ای^۱، نقطه عطفی است برای توجه بیشتر اندیشمندان و محققین این حوزه به این موضوع.

با در نظر گرفتن همه مطالعات انجام گرفته در حوزه صخره شیشه‌ای مشخص می‌شود که این مطالعات بیشتر درباره تشریح خود پدیده و تأیید آن در سازمان‌های مختلف به طور مطالعات آرشیوی و تجربی انجام گرفته است، و تا به حال ابعاد قضیه به خوبی روشن نشده است و علل و پیامدهای آن هم نامشخص است. با در نظر گرفتن اینکه در ایران تا به حال مطالعه‌ای در زمینه صخره شیشه‌ای انجام نگرفته است و حوزه جدیدی است، انگیزه‌ای مضاعف برای مطالعه و بررسی در این زمینه ایجاد می‌کند.

1. Glass Cliff

در مطالعه ما، ضمن بررسی وجود صخره شیشه‌ای در سازمان‌های ایرانی مؤلفه‌های مختلفی که در این پدیده مؤثرند، کشف خواهد شد. در این راستا ابتدا پدیده صخره شیشه‌ای تعریف می‌شود. سپس، مطالعاتی که در این زمینه انجام گرفته است در بخش مبانی نظری موضوع بیان می‌شود و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد تجربه‌های زنان مدیر از این پدیده، با عنوان علل به‌وجودآورنده و پیامدهای آن بررسی می‌شود. تا بتوان از لحاظ نظری، چارچوبی قابل قبول را به این حوزه اضافه کرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این قسمت مفهوم پدیده صخره شیشه‌ای و نیز مطالعات انجام‌گرفته در زمینه صخره شیشه‌ای بررسی و تحلیل می‌شود.

برای بررسی صخره شیشه‌ای باید ابتدا سقف شیشه‌ای تشریح شود. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۸۶، در مجله *وال/استریت*^۱ به منظور تشریح موانع نامرئی که زنان را از پیشرفت به طرف مشاغل بالاتر متوقف می‌کند، به کار گرفته شده است. سقف شیشه‌ای شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله‌مراتب می‌شود (Cotter et al., 2010, p.656).

اگرچه هنوز زنان در نقش‌های رهبری حضور کم‌رنگی دارند، اما حضور آن‌ها در موقعیت‌های مدیریت بیشتر از هر زمان دیگری است، این واقعیت با طیف وسیعی از «توانایی‌های منحصر به فرد» زنان توضیح داده می‌شود (Adler, 2000, p.290). با اشاره به مزایای به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت متنوع جنسیتی (زنان و مردانه)، مشخص می‌شود که زنان به طور معمول، در کارهای تیمی و ارتباطات و به‌کارگرفتن مهارت‌های انسانی در فرآیند کسب و کار بهتر از مردان‌اند (Wilson-Kovacs, 2006). در ادعایی دیگر، زنان از مهارت‌های «نرم» در مدیریت نیروی انسانی برخوردارند

1. Wall Street Journal

که در شرایط امروز، بیش از گذشته مورد نیاز سازمان‌هاست. در واقع، شرایط امروز سازمان‌ها سبک رهبری آزادی‌خواهانه (مشارکتی) و حساس بودن به نیازهای افراد مناسب است. علاوه بر آن، حضور زنان در سازمان‌ها، موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاقی را ایجاد می‌کند. با حضور زنان در مشاغل مدیریتی، تحول سازمان‌ها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری، تسهیل می‌شود (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۶، ص ۴۵-۴۴).

مدارک و پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد در حال حاضر، تعداد زنانی که سقف شیشه‌ای را شکسته و به پست‌های عالی سازمان‌ها دست یافته‌اند، اکنون با چالش دیگری بعد از اینکه به پست مدیریت رسیدند، مواجه می‌شوند که صخره شیشه‌ای نامیده می‌شود (Ryan & Haslam, 2005, p.81). صخره شیشه‌ای دربرگیرنده تمام حاشیه‌های انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) است. این پدیده بیان می‌کند، احتمال اینکه زنان به پست‌های مدیریتی با خطر شکست و انتقاد بالا انتصاب شوند، از مردان بیشتر بوده است و اگر بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، به طور عمده، در بحران قرار دارند (Ryan & Haslam, 2007).

مطالعات پرفسور هسلم و همکارش رایان به‌طور واضح نشان می‌دهد سهامداران، شرکت‌هایی را که هیئت مدیره آن‌ها زن است، جدی نمی‌گیرند و در مقابل، به شرکت‌هایی که همه اعضای هیئت مدیره آن‌ها مرد هستند، بیش از حد ارزش می‌دهند. این موضوع ممکن است به این دلیل باشد که سهامداران احساس می‌کنند زنان نسبت به مردان کمتر کارا عمل می‌کنند، انتصاب زنان در هیئت مدیره علامتی است که نشان می‌دهد شرکت در بحران است (Setsquared, 2013).

جدول ۱ خلاصه پژوهش‌های انجام‌گرفته پیرامون صخره شیشه‌ای را نشان می‌دهد. بررسی مبانی نظری موضوع نشان می‌دهد تمرکز مطالعات بر تشریح خود پدیده بوده است.

جدول ۱. مطالعات انجام گرفته در زمینه صخره شیشه‌ای

منبع مطالعه	نتیجه مطالعه
Ryan et al. (2010)	در زمان‌هایی که شرکت عملکرد ضعیفی دارد، افراد ممکن است به زنان فکر کنند، پس کلیشه «مدیر مساوی با مرد و بحران مساوی با زن» ^۱ را مطرح کردند، که این صخره شیشه‌ای را هم تأیید می‌کند.
Bruckmüller & Branscombe (2010)	داشتن ویژگی‌های کلیشه‌ای مردانه مناسب‌ترین ویژگی‌های رهبر در سازمان موفق است، در حالی که ویژگی‌های کلیشه‌ای زنانه مناسب‌ترین در زمان بحران بوده است.
Susan et al. (2009)	زنان به موقعیت رهبری در شرکت‌هایی که در وضعیت مالی مخاطره‌آمیز هستند، منصوب شدند.
Ryan & Haslam (2008)	با اجرای ۳ مطالعه تجربی به این نتیجه رسیدند که وقتی عملکرد سازمانی رو به کاهش است، احتمال انتصاب داوطلب زن بیشتر از زمانی است که آن در وضعیت بهبود است. این همان صخره شیشه‌ای است.
Ashby et al. (2007)	این مطالعه در حوزه کار پرونده‌های حقوقی انجام گرفته و نشان می‌دهد، ترجیحی قوی برای انتصاب وکلای زن برای مدیریت پرونده‌های با خطر بالا وجود دارد.
Wilson-Kovacs et al. (2006)	در حوزه فناوری اطلاعات انگلیس، بر وجود مشکلات و صخره شیشه‌ای برای زنان مدیر و نیاز به بازنگری در خط‌مشی‌گذاری و اجرا و پژوهش‌های دانشگاهی در این زمینه تأیید شد.
Wilson-Kovacs (2005)	در ۱۰۰ شرکت برتر بریتانیا نشان داد با احتمال بیشتری زنان نسبت به مردان در موقعیت‌هایی که قبلاً عملکرد ضعیفی داشتند، جایگزین شوند.
Judge (2003)	شرکت‌های انگلیسی که در هیئت مدیره خود عضو زن داشتند، در مقایسه با شرکت‌هایی که همه اعضای هیئت مدیره آن‌ها مرد هستند، عملکرد ضعیف‌تری نشان دادند.
Dolan (1997)	در انتخابات مجلس در ایالات متحده، نامزدهای زن به مراتب، رأی کمتری نسبت به هم‌تایان مرد خود داشتند. دلیل آن ضعف و ناتوانی آن‌ها نبود، بلکه این واقعیت را نشان می‌داد که زنان به طور قابل توجهی، با چالش بیشتری مواجه‌اند.
Schein (1975)	مردان نسبت به زنان بیشتر ویژگی‌هایی را دارند که باعث موفقیت در مدیریت می‌شود، «مدیر مساوی مرد».

1. Think Manager–Think Male, Think Crisis–Think Female Stereotype

روش تحقیق

این پژوهش مطالعه‌ای کیفی مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد^۱ است. روش نظریه داده‌بنیاد از رایج‌ترین رویکردهای روش پژوهش کیفی است که در آن بر اساس و پایه داده‌ها نظریه تولید می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۷). این روش پژوهش، روشی مناسب برای انجام مطالعه ما است، زیرا هدف این مطالعه کشف و توصیف تجربه‌های مدیران از صخره شیشه‌ای است و اینکه درباره علل و پیامدهای صخره شیشه‌ای، چه در داخل کشور چه در خارج از کشور، پژوهشی انجام نگرفته است، دلیل دیگری برای به‌کارگیری این روش است. همچنین، این روش پژوهش امکان می‌دهد داده‌های حاصل از مصاحبه‌هایمان با هدف تولید نظریه مبتنی بر استقراء درباره پدیده صخره شیشه‌ای بررسی نظامندی انجام گیرد.

برای تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها، طرح استراس و کوربین به‌کار گرفته شد، که در آن با داشتن داده‌های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله «کدگذاری باز، محوری و انتخابی»^۲ انجام گیرد تا در نهایت، پارادایمی منطقی^۳ یا تصویری عینی از نظریه خلق‌شده بیان شود (Corbin & Strauss, 2008). از آنجا که پایه‌های اصلی نظریه‌پردازی، شناسایی و بسط ابعاد مفاهیم است، این سازوکار درک‌گذاری باز انجام می‌گیرد؛ به طوری که پژوهشگر از درون داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی - از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها - استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی)؛ سپس، مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد؛ این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی، راهبردها، بستر یا زمینه و پیامدها (نیومن، ۱۳۹۰، ص ۴۸۴).

1. Grounded Theory
2. Open , Axial and Selective Coding
3. Logical Paradigm

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌های رو در رو و عمیق بود. در این مصاحبه‌ها با طرح پرسش‌هایی باز، که بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه طول کشید، داده‌های مورد نظر گردآوری شد. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد و بلافاصله تجزیه و تحلیل اولیه شامل مرور گفت‌وگوها، انجام می‌گرفت تا از دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان برداشت دقیق‌تری انجام گیرد. جامعه آماری پژوهش، همه زنان و مردان در پست مدیریت در سطح استان هرمزگان (شهر بندرعباس) در سازمان‌های مختلف دولتی بوده‌اند. نمونه‌گیری به روش مبتنی بر هدف و با به‌کارگیری روش گلوله‌برفی از افراد مهم آغاز شد و تا پایان اشباع اطلاعات ادامه یافت. در پایان، تعداد مشارکت‌کنندگان به ۲۰ نفر (۱۰ نفر مدیر زن و ۱۰ نفر مدیر مرد) رسید. برای برآزش روایی پژوهش، یا به عبارتی دقیق‌بودن یافته‌ها، برخی مصاحبه‌شوندگان، مرحله کدگذاری و تفسیر داده‌ها را بازبینی و نظراتی ابراز کردند که دیدگاه‌های آن‌ها در این مراحل اعمال شد. همچنین، اظهار نظر دو نفر از اساتید مدیریت هم در این زمینه کسب شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا چگونگی تجزیه و تجزیه و دستیابی به نتایج تحقیق بیان می‌شود. مصاحبه‌های ضبط‌شده با مدیران بدون هیچ تغییری تبدیل به متن شدند، متن‌ها خوانده و بازخوانی شده و تمام کدهای مرتبط با سؤال‌های پژوهش استخراج شد، که با عنوان کدهای اولیه نام گرفتند و بقیه مطالب نامرتب کنار گذاشته شد. برای نمونه، مصاحبه با خانم الف که از مدیران رده‌بالای یک سازمان است، تبدیل به کدهای اولیه شد، و در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. کدهای اولیه مربوط به مصاحبه با خانم الف

ردیف	کدهای اولیه
۱	اگر گزینه مرد در انتخاب، حتی در رده پایین‌تر هم وجود داشته باشد، مرد ترجیح داده می‌شود.
۲	تا حد زیادی تبعیض جنسیتی در سازمان کم شده است.
۳	در جلسات رسمی و تصمیم‌گیری‌ها، زنان تا حدودی نادیده گرفته می‌شوند.
۴	به دلیل تضاد مسئولیت‌های خانوادگی و مدیریتی، زنان ترجیحاً به شغل قبلی خود برگردند.
۵	زنان به سبک مشارکتی رهبری بیشتر تمایل دارند.
۶	احساس همدردی و به‌کاربردن احساسات همیشه در زنان است.
۷	بی‌تمایلی زنان به کارکردن در جمع مردانه وجود دارد.
۸	زنان استرس زیادی را برای مواجهه با مسائل پیش روی خود در سازمان تجربه می‌کنند.
۹	در جلسات رسمی زنان تا حدودی نادیده گرفته می‌شوند.
۱۰	به طور کل، زنان تجربه‌های مدیریتی کمی دارند.

برای همه ۲۰ مصاحبه، به طور جداگانه کدهای اولیه استخراج شد. سپس، با خواندن و تأمل در همه کدهای اولیه، کدهایی که از نظر مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند، با هم ترکیب شد و مفاهیمی را به وجود آوردند که مقوله‌ها را شکل دادند. برای مثال کدهایی با عنوان ترس از ورود به جمع‌های مردانه، جدی نگرفتن زنان توسط شبکه‌های مردانه و نداشتن مناسبات دوستانه با همکاران و مدیران، که از مصاحبه‌های چندین نفر به دست آمده با هم ترکیب شد و مقوله «عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه» نام گرفته است. این مقوله از مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و از ابعاد مختلفی تشکیل شده است. جدول ۳ این مقولات و دسته‌بندی‌ها را نشان می‌دهد.

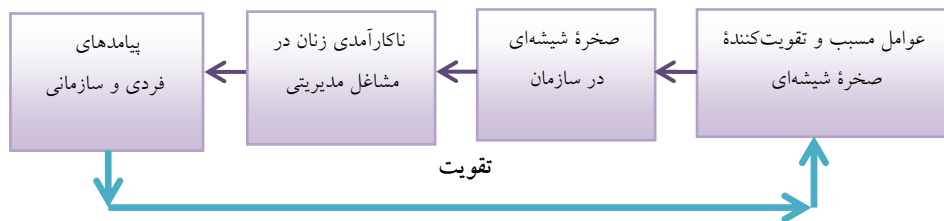
جدول ۳. کدهای مفهومی و شکل‌دهی به مقولات

مقولات	کدهای مفهومی
ویژگی‌های زنان در رهبری	<ul style="list-style-type: none"> - سبک رهبری مشارکتی و تحول‌گرای زنان - توانایی بالا در اداره تیم‌ها - منضبط و قانون‌مدار بودن بیش از حد در انجام امور محوله - تمایل زنان به پذیرش وظایف دشوار - پایین بودن آگاهی و معلومات اجتماعی و مسائل جاری - پایین بودن آگاهی و تجربه حرفه‌ای و تخصصی - انتظار از زنان مدیر به عنوان حلال همه مشکلات
طرفداری درون‌گروهی مردان	<ul style="list-style-type: none"> - حمایت از منافع مردان توسط مدیران عالی مرد - قربانی کردن زنان برای منصوب کردن آنان به مشاغل چالشی - انتصاب زنان در مشاغل حاشیه‌ای سازمان
عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان	<ul style="list-style-type: none"> - ترس از ورود به جمع‌های مردانه - جدی نگرفتن زنان توسط شبکه‌های مردانه - نداشتن مناسبات دوستانه با همکاران و مدیران - قوی بودن شبکه‌های مردانه سازمان
فقدان شبکه‌های حمایتی	<ul style="list-style-type: none"> - عدم حمایت سازمانی - عدم حمایت خانوادگی - تعارض کار و خانواده - نبودن تشکیلاتی برای دفاع از حقوق زنان
عوامل سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - فقدان رهبری جدی و شجاع در سطوح عالی - نگرش مسئولان و مدیران ارشد مرد - قوانین و مقررات محدودکننده - نداشتن قدرت و آزادی عمل کافی در شغل مدیریتی - فقدان فرصت‌های رهبری کافی برای زنان - حاکم بودن روابط به‌جای ضوابط در سازمان‌ها - ناکافی بودن مدل‌های مدیریتی موفق زن در جامعه
عوامل فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> - محدودیت‌های عرفی و مذهبی - مشکلات کار با زنان - عدم همکاری زنان با همدیگر - تبعیض جنسیتی - تعهدات بالای خانوادگی زنان

ادامه جدول ۳. کدهای مفهومی و شکل‌دهی به مقولات

مقولات	کدهای مفهومی
ناکارایی زنان در مشاغل مدیریتی (پیامد فردی)	<ul style="list-style-type: none"> - ترک سازمان - استعفا از شغل مدیریت و برگشت به شغل قبلی - کاهش انگیزش - افزایش استرس (ترس از شکست) - عدم اعتماد به زنان به عنوان مدیر - قوی شدن تعصبات کلیشه‌ای درباره زنان
ناکارایی زنان در مشاغل مدیریتی (پیامد سازمانی)	<ul style="list-style-type: none"> - ناکارآمدی سازمان - کاهش بهره‌وری - افزایش جابه‌جایی مدیران - کاهش تعهد سازمانی - دادن شغل‌های چالشی به زنان

در مرحله بعد، مقوله‌ها یا انتزاعی‌ترین سطح مفاهیم، دسته‌بندی شدند و در تدوین مدل پژوهش به کار گرفته شد (نمودار ۱). مدل پژوهش نشان می‌دهد با وجود عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای در سازمان، صخره شیشه‌ای به وجود آمده و تقویت هم می‌شود. در توالی وجود صخره شیشه‌ای، زنان در مشاغل مدیریتی عالی سازمان ناکارآمد عمل می‌کنند، یا ناکارآمد درک می‌شوند. این ناکارآمدی پیامدهای منفی فردی و سازمانی را به ارمغان می‌آورد. دوباره در حرکت دایره‌ای این پیامدها به تقویت پدیده صخره شیشه‌ای هم کمک می‌کند، و باعث می‌شود زنان بیشتر برای مشاغل چالشی با خطر شکست، و گاهی حاشیه‌ای به کار گرفته شوند.



نمودار ۱. مدل صخره شیشه‌ای

عوامل مسبب و تقویت کننده صخره شیشه‌ای

طبق نظرات مصاحبه‌شوندگان وجود عوامل و شرایط زیر، که در جدول بالا نیز ذکر شد، موجب به وجود آمدن و تقویت صخره شیشه‌ای در سازمان می‌شود:

ویژگی‌های زنان در رهبری

برخی از افراد مصاحبه‌شونده به تفاوت روش و سبک و توانایی رهبری زنان و مردان معتقد بودند که در جدول ۳ عنوان‌بندی شده است. برخی تفاوت‌ها به عنوان نقطه قوت و برخی دیگر به شکل نقطه ضعف برای پست رهبری عمل می‌کنند. می‌توان استدلال کرد که ویژگی‌های خاص رهبری زنان، مثل به‌کاربردن سبک مشارکتی و تحول‌گرا، میانه‌رو بودن، و پرهیز از مخاطره می‌تواند زنان را در اداره شرایط بحرانی سازمان کمک کند. این می‌تواند توجیهی برای انتصاب زنان به موقعیت‌های مشکل‌دار و بحرانی باشد.

برای مثال، در یکی از مصاحبه‌ها با مدیر میانی مرد سازمان این‌گونه بیان شده است: «در جلسات هیئت رئیسه، عضو زن جلسه به دلیل نداشتن معلومات اجتماعی و حرفه‌ای یا تجربه کافی، کمتر اظهار نظر می‌کند و در صورت ابراز نظر، نظرات خود را با میانه‌روی و ابراز همدردی و توافق بیان می‌کند». کم‌تجربگی اکثر زنان در مشاغل مدیریتی و نداشتن معلومات عمومی و تخصصی توسط بیشتر مصاحبه‌شوندگان به عنوان عاملی مؤثر در صخره شیشه‌ای ذکر شده است. در مصاحبه‌ای دیگر گفته شده است: «تا آنجا که من دیدم زنانی که به دنبال پست‌های مدیریتی در سازمان خود هستند، برای شروع و نشان‌دادن توانایی خود حاضر به گرفتن شغل‌های مدیریتی اما و اگر دار و با وظایف دشوار و سنگین هستند...» با توجه به اینکه زنان از ابتدای ورود به سازمان در مشاغل عادی به کار گمارده می‌شوند و کمتر در مشاغل پیچیده و حساس فعالیت دارند و گاهی در جمع عناصر مؤثر و شبکه‌های فعال سازمان پذیرفته نمی‌شوند، احساس نوعی بی‌قدرتی می‌کنند. سپس، برای اثبات توانایی خود در سازمان سعی می‌کنند مسئولیت‌های شغلی و وظایف سنگین‌تری را بپذیرند که در چنین وضعیتی دچار عارضه‌ای به نام سنگینی نقش می‌شوند که این شامل قبول پست‌های مدیریتی چالشی هم می‌شود.

طرفداری درون‌گروهی مردان از همدیگر

علت دیگر، تبعیض جنسیتی در شکل تعصب درون‌گروهی است که در آن مردان پست‌ها و موقعیت‌های خوب را برای اعضای درون‌گروه خود در نظر می‌گیرند، به طوری که یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است: «هر موقع که در این بیمارستان یک پست مدیریتی عالی خالی می‌شه هیئت رئیسه سعی می‌کند آن را به یکی از دوستان مرد خود عطا کند اگر هیچ کسی آن را نخواست بعد به خانم‌ها می‌دهند.»

عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان

همه مصاحبه‌شوندگان به مردانه‌بودن شبکه‌های قدرتمند سازمان‌هایشان و دور بودنشان از آنها اذعان داشتند، زنان برای به دست آوردن پست‌های عالی سازمان باید راه‌های ورود و نفوذ در این شبکه‌ها را بیابند. سازمان و مدیران آنها هم می‌توانند با فراهم کردن تسهیلات و زمینه پذیرفته‌شدن زنان در این شبکه‌ها مؤثر باشند.

فقدان شبکه‌های حمایتی

وقتی زنان در پست مدیریتی قرار می‌گیرند، مسئولیت اجرای وظایف سنگین مدیریت، تحمل استرس ناشی از ابهام، و مخاطرات در نقش مدیریت، به اضافه تعهدات خانوادگی، توانایی و انرژی زیادی را می‌طلبند که به تنهایی از عهده آنها برنیاورد و نیاز به کمک و حمایت دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان زن این‌گونه اذعان می‌کند: «رئیس برای شرکت در جلسات، مأموریت‌ها و تحویل گزارش‌های من خیلی سخت‌گیر است و اصلاً ملاحظه بچه کوچک مرا نمی‌کند.»

در مطالعات قبلی هم بر این نکته تأکید شده است که زنان مسئولیت اصلی امور خانه و نگهداری از فرزندان را دارند. به همین خاطر، برای اینکه بتوانند مسئولیت‌های سنگین و حساس مدیریتی خود را انجام دهند، تحت فشار زیادی قرار می‌گیرند که این استرس زیادی را هم به همراه دارد. کارفرمایان هم این را به عنوان نکته‌ای منفی برای زنان در نظر می‌گیرند. از طرف دیگر، هنگامی که زنان در موقعیتی قرار می‌گیرند که باید چند انتظار را برآورده کنند، می‌توانند به

دلیل تعارض نقش یکی از تعهدات خود را ترجیح دهند. اینجاست که زنان به حمایت‌های خانواده و همسر، به طور ویژه نیاز دارند. سازمان هم، خود با ایجاد تسهیلات مهد کودک، ساعات کاری شناور و دورکاری و ملاحظات بیشتر زنان برای مأموریت‌ها و سفرهای کاری می‌تواند به این امر کمک کند (هزارجریبی و پيله‌وری، ۱۳۹۱، ص ۵۹-۵۷).

عوامل سازمانی

برخی مواقع صخره شیشه‌ای حاصل تصمیم‌های درست و غلط مدیران ارشد سازمان برای مشارکت دادن زنان در مشاغل مدیریتی سازمان است. به طوری که یکی از مصاحبه‌شوندگان خانم، که از مدیران میانی با سابقه کار بالا بود، بیان می‌کند: «الان رؤسای سازمان‌ها برای اینکه نشان دهند از نیروی زنان استفاده می‌کنند و آن‌ها برای پیشرفت‌های شغلی از فرصت‌های برابری برخوردارند، از ۱ یا ۲ مدیر در سطوح بالای سازمان در پست‌های کم‌اهمیت مدیریتی استفاده می‌کنند مثل حضور یک زن در کابینه دولت نهم جمهوری اسلامی ایران.»

یکی از مصاحبه‌شوندگان مرد اذعان می‌کند: «ما در سازمان‌های دولتی زنان مدیری که موفق و مطرح باشند یا پست خیلی بالایی را داشته باشند، خیلی کم داریم که بتوانیم آن‌ها را به عنوان الگو نمونه به جامعه معرفی کنیم؛ تا هم اعتماد به نفس زنان را بالا ببرد و هم دید جامعه را نسبت به زنان مدیر عوض کند.»

عوامل فرهنگی

یکی از نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به عنوان مسائل پیش‌روی زنان مدیر در سازمان‌ها بیان می‌کردند، کلیشه‌های مورد قبول اعضای سازمان است. این کلیشه‌ها رؤسا و هیئت مدیره سازمان را از تصمیم‌گیری درست باز می‌دارند و باعث می‌شود فرصت‌های برابر در سازمان برای آن‌ها فراهم نباشد. خانمی که از مدیران ارشد سازمان بود می‌گوید: «هنوز هر جا نگاه می‌کنیم مردسالاری و تفکرات سنتی حاکم است. باور افراد این است که زنان خیلی احساساتی به مسائل نگاه می‌کنند و برای دفاع گریه می‌کنند». در مخالفت با ایشان فرد دیگری که مدیر عالی با ۱۵ سال سابقه مدیریت

بود، اذعان کرده است: «توانایی زنان در همه عرصه‌ها دارد به همه ثابت می‌شود اگر زنان در پست مدیریت ارشد قرار گیرند، خیلی بهتر از مردان عمل می‌کنند». موارد دیگری که به عنوان عوامل فرهنگی ایجاد صخره شیشه‌ای از مصاحبه‌ها استخراج شده، در جدول ۳ بیان شده است.

ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی

در آخرین بخش مدل طراحی شده، پیامدهای صخره شیشه‌ای آمده است. بهره‌گیری درست و منطقی از استعدادها و توانایی‌های زنان در مشاغل مدیریتی در راستای بهره‌وری نیروی انسانی از مباحث مهم است. برخورد زنان با صخره شیشه‌ای در تصدی مشاغل مدیریتی چالشی با خطر شکست و انتقاد بالا موجب ناکارآمدی آن‌ها می‌شود که این ناکارآمدی، پیامدهای منفی فردی و سازمانی به همراه خود دارد.

پیامدهای فردی صخره شیشه‌ای

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد وجود صخره شیشه‌ای باعث می‌شود زنان در مکان‌های بالای سازمان حضور ضعیف و ناکارآمدی را تجربه کنند، که ممکن است فرصت آینده زنان را به طور فردی و یا گروهی تضعیف کند، و به تشدید علل به‌وجود آورنده صخره شیشه‌ای منجر شود. این پیامدها عبارت‌اند از ترک سازمان، استعفا از شغل مدیریت و برگشت به شغل قبلی، کاهش انگیزش، افزایش استرس (ترس از شکست)، عدم اعتماد به زنان به عنوان مدیر، قوی شدن تعصبات کلیشه‌ای درباره زنان.

پیامدهای سازمانی صخره شیشه‌ای

ناکارآمدی حاصل از صخره شیشه‌ای، پیامدهای منفی سازمانی را هم به همراه دارد. این پیامدها عبارت‌اند از ناکارآمدی سازمان، کاهش بهره‌وری، افزایش جابه‌جایی مدیران، کاهش تعهد سازمانی، و انتصاب زنان به شغل‌های چالشی. گاهی این پیامدها باعث می‌شود هر سازمانی که مدیران ارشدش از زنان باشند، افراد به عملکرد منفی و ناکارآمدی آن سازمان فکر کنند. پیامدهای سازمانی در جدول ۳ فهرست شده است.

بحث و نتیجه گیری

در سراسر جهان، توزیع جنسیتی در سلسله مراتب مدیریت نشان می‌دهد زنان در سطوح پایین و متوسط سازمان‌ها بوده، در حالی که مردان در قدرتمندترین پست‌ها حضور دارند (Vinnicombe & Singh 2000, p.326). اما تلاش برای شکستن سقف شیشه‌ای و فائق آمدن بر موانع در پیش روی زنان برای ارتقای شغلی شایان ستایش است. اکنون، این نکته اهمیت دارد که آیا زنان در مشاغل مدیریتی، مثل مردان موفق هستند، با چه چالش‌ها و مشکلاتی در نقش رهبری خود مواجه‌اند. آیا مشاغل مدیریتی اعطاشده به آن‌ها با مشاغل مدیریتی اعطاشده به مردان متفاوت است. در پاسخ به این سؤال‌ها در سال ۲۰۰۸ رایان و هسلم برای اولین بار پدیده صخره شیشه‌ای را مطرح کردند. پژوهش حاضر در پی این بود که بررسی کند آیا چنین پدیده‌ای در ایران نیز وجود دارد؟ آیا زنان ما هم در مشاغل عالی خود با صخره شیشه‌ای مواجه می‌شوند؟ در صورت مواجهه، آن را چگونه تجربه می‌کنند؟ علل و پیامدهای آن چیست؟ این پژوهش با پاسخ به این سؤال‌ها و طراحی مدل سعی کرد از لحاظ نظری، یک چارچوب قابل قبول به این حوزه اضافه کند.

به طور کلی، یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد زنان مدیر در سازمان‌های دولتی ایران همانند مدیران زن در کشورهای غربی با پدیده صخره شیشه‌ای مواجه‌اند. پس این مطالعه هم مانند مطالعات قبلی (Ashby et al., 2007; Ryan & Haslam, 2008; Ryan et al., 2011) استحکام این پدیده را تأیید می‌کند. سهم اصلی این مطالعه در افزایش دانش موجود، بر اساس تحلیل و طبقه‌بندی مفاهیم و مقوله‌های حاصل نظر مصاحبه‌شوندگان، طراحی مدل صخره شیشه‌ای برای اولین بار است.

این مطالعه مشابه با پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد جنسیت نقش علی در انتصاب زنان به موقعیت‌های صخره شیشه‌ای بازی می‌کند. همین‌طور اهمیت عوامل زمینه و موقعیتی در تعیین تناسب مردان و زنان برای پست‌های رهبری را نمایش می‌دهد؛ که ما به عنوان عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای آن‌ها را تشریح کردیم.

برخی افراد با توجه به تجربه خود بیان کردند زنان سبک مدیریت مشارکتی همراه با

ملاحظه‌کاری را اعمال می‌کنند که این در بیشتر مواقع به نفع زنان تعبیر شده است. برخی مطالعات درباره سبک رهبری زنان ادعا می‌کند که آن‌ها سبک مشارکتی و دمکراتیک را اعمال می‌کنند، در مقایسه با مردان که بیشتر دستوری، قاطع و پیشگامانه و با اعتماد به نفس بالا عمل می‌کنند، (ویژگی‌های مردانه‌ای است که مطلوب رهبران سازمان‌های موفق است). زنان برای تشویق رفتار مناسب زیردستان، از پاداش‌ها بیشتر استفاده می‌کنند (Eagly, 2003; Niederle & Vesterlund, 2004). که این یافته‌ها در مطالعه ما هم مشهود به دست آمد. (2003; Antonakis et al., 2004, p.448).

تبعیض جنسیتی به شکل‌های مختلف از علل دیگر ایجاد و مستحکم شدن صخره شیشه‌ای است، گروه‌گرایی درونی شبکه‌های مردانه در سازمان به عنوان تبعیض جنسیتی در شکل تعصب درون‌گروهی است، که توسط افراد مصاحبه‌شونده به عنوان یکی از عوامل ایجادکننده صخره شیشه‌ای اشاره شده است، که در آن مردان پست‌ها و موقعیت‌های خوب را برای اعضای درون گروه مردانه خود در نظر می‌گیرند و همواره از منافع آنان حمایت می‌کنند و زنان را به عنوان قربانیان خارج گروه در حاشیه قرار می‌دهند. این گروه‌ها به شکل شبکه‌های قدرتمندی فعالیت می‌کنند که زنان هم به دلیل ترس از ورود، و در حاشیه‌ماندن و جدی گرفته نشدن، تمایلی برای ورود به آن‌ها ندارند.

ورود به شبکه‌های رسمی و غیررسمی امروزه اصلی‌ترین مسیری است که افراد از آن طریق در سازمان‌ها ارتقا پیدا کنند، معمولاً زنان از شبکه‌های قدرتمند دور نگه داشته می‌شوند (قلی‌پور، ۱۳۹۱، ص ۴۷). همچنین، مدیران زن ممکن است از اتصال قوی به شبکه‌های اجتماعی رسمی و غیررسمی محروم شوند و نام آن‌ها کمتر در پایگاه داده‌های شرکت‌های در جست‌وجوی مدیران اجرایی دیده شوند. به هر حال، برای کسب پست‌های عالی توسط زنان راه‌های نفوذ در این شبکه‌ها را بیابند. سازمان و رؤسا هم می‌توانند با فراهم کردن تسهیلات و زمینه پذیرفته‌شدن زنان در این شبکه‌ها مؤثر باشند (Dreher, 2004).

همچنین، مسئولیت‌های خانوادگی بر شغل مدیریتی زنان تأثیر می‌گذارد. از آنجا که در جامعه ما زنان سهم بیشتری از مسئولیت خانواده و فرزندان را بر عهده می‌گیرند، آن‌ها گاهی بین خانواده

و شغل مدیریتی شان، خانواده را ترجیح دهند، که این مسئله، زنان را نیز در موضع ضعیف‌تری، نسبت به مردان قرار می‌دهد و می‌تواند از عوامل نادیده‌گرفتن آن‌ها در پست‌های مهم شود. گاهی، زنان در تعارض ایفای نقش دوگانه در خانواده و شغل خود به استرس زیادی دچار می‌شوند.

از یافته‌های دیگر پژوهش ما این است که باور نداشتن توانایی‌های زنان مدیر، حاکمیت کلیشه‌های منفی درباره زنان و فرهنگ مردسالاری، محدودیت‌های عرفی و مذهبی برای فعالیت مدیریتی زنان، همه موجب شود زنان از فرصت‌های برابری در انتصابات مدیریتی در مقایسه با همکاران مرد خود برخوردار نباشند. همان‌طور که در مطالعه رایان و همکاران (۲۰۱۰) به پدیده «بحران مساوی زن» اشاره می‌شود، بدین ترتیب که وقتی از یک مدیر خواسته می‌شود نقش منفعلانه‌تر داشته باشد، یعنی اینکه مدیر باید در متن قرار گیرد و بحران را تحمل کند، یا قربانی عملکرد ضعیف شرکت باشد، خصیصه زنانه مطلوب‌تر از مردان به نظر می‌آید.

در نهایت، می‌توان گفت آنچه اهمیت بیشتری در حوزه منابع انسانی دارد، پیامدهای فردی و سازمانی حاصل از وجود صخره شیشه‌ای در سازمان‌ها است. بنابراین، مسئولان و مدیران ارشد سازمان‌ها برای از بین بردن این پیامدهای منفی باید عوامل پدیدآورنده صخره شیشه‌ای را در سازمان‌های خود شناسایی و در جهت رفع آن تلاش کنند. برطرف کردن علل فرهنگی - اجتماعی کلیشه‌های منفی فراتر از سازمان بوده که حرکت و تلاش جمعی جامعه را در این زمینه می‌طلبد. همچنین، باید در خط‌مشی‌گذاری‌ها و اجرای آن‌ها بازنگری شود. ضرورت پژوهش‌های دانشگاهی در این زمینه تأیید می‌شود.

پژوهش‌های آتی می‌توانند به طور عمیق‌تر، هر یک از عوامل یادشده را به عنوان عوامل مسبب و پیامدهای صخره شیشه‌ای به طور جداگانه بررسی کنند. همچنین، مدل طراحی‌شده در این تحقیق را با یک مطالعه کمی و وسیع بررسی و تأیید یا اصلاح کنند. چگونگی از بین بردن صخره شیشه‌ای در سازمان‌های ایرانی را، که می‌تواند به‌طور خاص باشد نیز بررسی کنند. این مطالعه، برخلاف تلاش محققان، خالی از اشکال و محدودیت نیست. یافتن مدیران زن مشکل بوده و نیز انتخاب آن‌ها به طور هدفمند و نه تصادفی، در نتیجه تحقیق مؤثر است.

منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی؛ ضرغامی فرد، مژگان (۱۳۸۰). «موفقیت زنان در کارراهه مدیریتی». مدیریت دولتی، شماره ۵۴، صفحات ۱۰۲-۹۵.
۲. آمار زنان شاغل در ایران (۱۳۹۰). مرکز آمار ایران، برگرفته از http://www.amar.org.ir/Portals/0/Files/abstract/1390/n_sarshomari90
۳. بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۶). «مطالعه نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی». مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، شماره ۱۵، صفحات ۵۸-۳۹.
۴. دانایی فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد». اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، صفحات ۲۶-۶.
۵. قلی‌پور، آرین؛ بلاغی اینانلو، امین؛ قاسمی، میثم؛ روحی خلیلی، مهدی (۱۳۹۱). «چالش‌های زنان در ورود به شبکه‌های علمی مردانه در محیط‌های دانشگاهی». زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۰، شماره ۲، صفحات ۶۳-۴۳.
۶. نیومن، ویلیام لارنس (۱۳۹۰). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، تهران، کتاب مهربان.
۷. هزارجریبی، جعفر؛ پیلهوری، اعظم (۱۳۹۱). «شناسایی موانع اجتماعی دستیابی کارکنان زن بانک ملی شهر تهران به موقعیت‌های مدیریتی». زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۰، شماره ۲، صفحات ۵۸-۳۹.
8. Adler, N. (2000). "An international perspective on the barriers to the advancement of women managers". *Applied Psychology: An International Review*, 42, 289-300.
9. Antonakis, J.; Cianciolo A. T.; Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. Ashby, J.; Ryan, M. K.; Haslam, S. A. (2007). "Legal work and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases". *William and Mary Journal of Women and the Law*, 13(3), 775-794.
11. Bruckmüller, S.; Branscombe, N. R. (2010). "The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts". *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451.

12. Caliper Corporation (2005). *The Qualities that Distinguish Women Leaders*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
13. Cotter, D. A.; Hermsen J. M, Ovadia S.; Vanneman R. (2001). "The glass ceiling effect". *Social Forces*, 80(2), 655–681
14. Dolan, K. (1997). "Gender differences in support for women candidates: is there a glass ceiling in American politics?". *Women and Politics*, 17 (2), 27-41.
15. Dreher, G. F. (2003). "Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top", *Human Relations*, 56, 541–562.
16. Eagly, A. H; Carli L L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*, MA: Harvard Business School Press.
17. Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C.; Van Engen, M. (2003). "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men". *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
18. Haslam S. A.; Ryana M. K. (2008). "The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations". *The Leadership Quarterly*, 19, 530–546.
19. Judge, E. (2003). "Women on board: Help or hindrance?" *The Times*, p. 21
20. Niederle, M. and Vesterlund, L. (2007). "Do women shy away from competition? Do men compete too much", *The Quarterly Journal of Economics* 122 (3), 1067-1101.
21. Ryan, M. K.; Haslam, S. A. (2005). "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions". *British Journal of Management*, 16, 81–90.
22. Ryan, M. K.; Haslam, S. A. (2007). "The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions." *Academy of Management Review*, 32, 549–572.
23. Ryan, M.K.; Haslam, S.A.; Postmes, T. (2007). "Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions". *Journal of Organizational Change Management*, 20, 182–197.
24. Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Hersby, M. D.; Bongiorno, R. (2010). "Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype". *Journal of Applied Psychology*, 96, 470–489.
25. Schein, V. E. (1975). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers". *Journal of Applied Psychology*, 60, 340–344.
26. Setsquared study group, (2013). "Glass cliff full case study", *Electronic copy available at: <http://www.setsquared.co.uk/impact/society-case-studies/glass-cliff/full-case-study>*, accessed at 2013/08/01.
27. Strauss A, Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
28. Susan M. A.; Gupta A.; Leeth J. D. (2009). "Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions?". *British Journal of Management*, 20, 1–12.
29. Vinnicombe, S.; Singh, V. (2003). "Locks and keys to the boardroom." *Women in Management Review*, 18, 325–333.

30. Williams, C. L. (1992). "The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions". *Social Problems*, 39, 253-267.
31. Wilson-Kovacs D. M.; Ryan M.; Haslam A. (2006) "The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector". *International Equal Opportunities*, 25 (8), 674-687.
32. Wingfield, H. A. (2009). "Racializing the Glass Escalator: Reconsidering Men's Experiences with Women's Work". *Gender & Society*, 23, 5-26.