



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Της
ΑΣΛΑΝΙΔΟΥ ΚΑΛΛΙΟΠΗΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Υπεύθυνος καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Σεπτέμβριος 2012

Θα ήθελα να αφιερώσω την εργασία αυτή στους γονείς μου Γιώργο και Δημήτρα, καθώς και στον αδερφό μου Σάββα που πάντα πιστεύουν σε μένα και με στηρίζουν σε όλα τα όνειρά μου.

Πρωταρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Δημήτρη για τη συνεχή βοήθεια και στήριξή του στην συγγραφή της εργασίας αλλά και γιατί μου έδειξε το δρόμο της επιστημονικής έρευνας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα γιατί χωρίς τη συμβολή τους η εργασία αυτή δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άνθρωπό μου, Γρούσκο Σταύρο, για τη βοήθεια και την ψυχολογική στήριξη που μου έδωσε απλόχερα.

Σύνοψη (Abstract)

Σκοπός – Παρ' ότι τα τελευταία χρόνια οι γυναίκες σπουδάζουν στο ίδιο ποσοστό με τους άντρες και εισέρχονται στον χώρο εργασίας στον ίδιο βαθμό, παρατηρείται το φαινόμενο οι διοικούντες των περισσότερων εταιριών να είναι άντρες. Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να ερευνήσει εάν το φύλο επηρεάζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των στελεχών. Θα διερευνήσουμε πώς οι άντρες βλέπουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των γυναικών, αλλά και πώς οι γυναίκες βλέπουν τον εαυτό τους.

Μεθοδολογία – Η έρευνα έγινε σε 310 ερωτηθέντες εργαζόμενους στον Ελλαδικό χώρο στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν γραπτώς και ηλεκτρονικώς.

Αποτελέσματα – Ελέγχθηκαν διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες, αλλά παρατηρήθηκε ότι το φύλο είναι ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει τη στάση απέναντι στη δυνατότητα των γυναικών να εξελίξουν τη σταδιοδρομία τους και να ανελιχθούν στην ιεραρχική κλίμακα.

Περιορισμοί της έρευνας – Σε επόμενο στάδιο θα μπορούσαν να ελεγχθούν περισσότεροι δημογραφικοί παράγοντες. Επίσης, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τον δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα.

Πίνακας περιεχομένων

Σελίδα Τίτλου.....	i
Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη (Abstract).....	iv
Πίνακας περιεχομένων.....	v
Κατάλογος των πινάκων	vii
Κυρίως σώμα	
1. Εισαγωγή	1
2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας	
2.1 Αρνητικά στερεότυπα.....	3
2.2 Παράγοντες που δημιουργούν στερεότυπα.....	5
2.2.1 Εσωτερικοί Παράγοντες.....	5
2.2.2 Εξωτερικοί Παράγοντες.....	8
2.3 Τα παράδοξα των γυναικών.....	13
3. Μεθοδολογία	
3.1 Ερευνητικό περιβάλλον.....	15
3.2 Δείγμα και Διαδικασία.....	15

3.3 Εργαλείο.....	16
4. Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία των ευρημάτων.....	17
5. Συμπέρασμα και προτάσεις	
5.1 Συμπέρασμα.....	23
5.2 Προτάσεις.....	23
6. Κατάλογος των αναφορών.....	25
7. Προσάρτημα.....	32

Κατάλογος των πινάκων

1. Πίνακας 1 –
Αξιοπιστία έρευνας.....σελ.17
2. Πίνακας 2 –
Ανάλυση της διακύμανσης των αποτελεσμάτων της κλίμακας
WAMS.....σελ.18
3. Πίνακας 3 –
Συνοχή δείγματος.....σελ.20
4. Πίνακας 4 –
Αξιοπιστία Παράγοντα 1.....σελ.20
5. Πίνακας 5 –
Αξιοπιστία Παράγοντα 2.....σελ.20
6. Πίνακας 6 –
Παραγοντική ανάλυση – Ικανότητα & Θέληση.....σελ.21
7. Πίνακας 7 –
Πολυπαραγοντική ανάλυση – Ικανότητα & Θέληση.....σελ.22
8. Πίνακας 8 –
Μονοπαραγοντική ανάλυση – Ικανότητα & Θέληση.....σελ.22

1. Εισαγωγή

Τη δεκαετία 1994 – 2004 η Ελλάδα γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη, γεγονός που δημιούργησε πολλές θέσεις εργασίας σε διάφορους τομείς, όπως ο κατασκευαστικός, ο τομέας των τηλεπικοινωνιών κ.ά. Οι θέσεις αυτές στελεχώθηκαν τόσο από άντρες όσο και από γυναίκες επαγγελματίες.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε στην Ελλάδα η Kottis (1996), ερωτήθηκαν οι εκπρόσωποι ή οι επικεφαλές των εταιριών για τα αίτια της μικρής συμμετοχής των γυναικών στη διοίκηση. Η παραπάνω έρευνα αποκάλυψε την επικράτηση πολλών αρνητικών αντιλήψεων και στερεοτύπων για τις γυναίκες που εργάζονται ως ανώτατα στελέχη οργανισμών. Το παραπάνω πρόβλημα έχει διαπιστωθεί μέσω εμπειρικών μελετών και σε πολλές άλλες ανεπτυγμένες χώρες του εξωτερικού. Η Kottis, αφού συνέκρινε τη δική της έρευνα με μια παρόμοια που έλαβε χώρα στις Η.Π.Α. από το 1975 έως το 1989, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι προκαταλήψεις σε βάρος των γυναικών στην Ελλάδα το 1996 φαίνονταν μεγαλύτερες από αυτές που επικρατούσαν στις Η.Π.Α. τριάντα χρόνια πριν.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, επίσης, αύξηση του αριθμού των γυναικών που αποφοιτούν από τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων σε όλη την Ελλάδα. Θα περίμενε, λοιπόν, κανείς ότι οι γυναίκες θα είχαν προχωρήσει και θα διέθεταν όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε διευθυντικές θέσεις (Kottis, 1996).

Πολλοί ερευνητές έχουν επισημάνει ότι οι Ελληνίδες συμμετέχουν πλέον στα προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό, προσπαθώντας να αποκτήσουν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα τις βοηθήσουν να προχωρήσουν σε μια καριέρα ως διευθυντικά στελέχη (Kotsilieris & Marshall, 2004; Kottis, 1996; Manridis, 2002; Mihail, 2006). Παρ' όλα αυτά, ακόμη και τώρα, οι άνδρες στην Ελλάδα διοικούν μεγάλες εταιρίες, ενώ οι γυναίκες όχι. Έχει υπολογιστεί ότι οι άνδρες μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους διεισδύουν σε θέσεις, όπως για παράδειγμα θέσεις εταιρικών διευθυντών σε μεγαλύτερο ποσοστό απ' ότι οι γυναίκες. Σύμφωνα με την έρευνα του Μαυρίδη (2002) το ποσοστό διείσδυσης για τους άνδρες είναι 87 τοις εκατό, ενώ για τις γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό πέφτει στο 13 τοις εκατό. Μια αποδεκτή εξήγηση για αυτό είναι τα αρνητικά στερεότυπα.

Τις τελευταίες δεκαετίες το ποσοστό των γυναικών στην αγορά εργασίας έχει αυξηθεί και οι γυναίκες έχουν αναρριχηθεί σε υψηλότερα κλιμάκια και σε θέσεις διευθυντικών στελεχών. Έρευνα που διενεργήθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατέδειξε ότι υπάρχει οριζόντια και κάθετη διαφοροποίηση ως προς την απασχόληση των γυναικών. Η οριζόντια διαφοροποίηση αφορά στους διάφορους τομείς που θεωρούνται ανδροκρατούμενοι (π.χ. κατασκευές, βιομηχανίες, πωλήσεις) ή γυναικοκρατούμενοι (π.χ. υγεία, υπηρεσίες, τμήματα προσωπικού). Ωστόσο, και σε αυτούς τους γυναικοκρατούμενους κλάδους το ποσοστό

των διευθυντικών θέσεων που κατέχονται από άνδρες είναι δυσανάλογα υψηλό (Corby, 1983; Davidson, 1979; Papalexandris & Bourantas, 1991). Η κάθετη διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι η αναλογία των γυναικών διευθυντικών στελεχών έναντι των ανδρών δείχνει να είναι μικρότερη, όσο κινούμαστε υψηλότερα στην ιεραρχία (Cooper & Davidson, 1983; Papalexandris & Bourantas, 1991). Οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε υπεύθυνες και καλοπληρωμένες διοικητικές θέσεις, ενώ υπερεκπροσωπούνται σε θέσεις χαμηλότερης ευθύνης και αμοιβής. Η διαφορά αυτή αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως «επαγγελματικός διαχωρισμός» (Blau & Ferber, 1987; Tomkiewicz et al, 2004).

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα το 63% του εργατικού δυναμικού έχει άντρα ως διευθυντή, ενώ το 21% γυναίκα. Καταγράφηκε, επίσης, ότι στην κορυφή της επαγγελματικής ιεραρχίας οι άνδρες καταλαμβάνουν πάνω από το 60% των θέσεων. Τέλος, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι λιγότερο από το 10% των απασχολούμενων ανδρών έχει γυναίκα διευθύντρια (European Foundation, 2002). Στην Ελλάδα, η κατάσταση φαίνεται να είναι καλύτερη εξαιτίας των πολλών μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που περνούν από γενιά σε γενιά. Το πρόβλημα εμφανίζεται έντονα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή στις θυγατρικές των πολυεθνικών (Kottis, 1996).

Όλα τα παραπάνω είναι απόδειξη διακρίσεων, οι οποίες δημιουργούνται, όταν η διοίκηση των επιχειρήσεων συμπεριφέρεται διαφορετικά στις γυναίκες απ' ό,τι στους άνδρες. Οι άνθρωποι που συμπεριφέρονται διαφορετικά συχνά δεν αντιλαμβάνονται ότι διαπράττουν αυτού του είδους την διάκριση (Owen & Todor, 1993).

Οι διακρίσεις χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες διακρίσεις δημιουργούνται σε υλικό επίπεδο, για παράδειγμα, η διαφορά στο μισθό. Οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι το αποτέλεσμα ενός σύνθετου συνδυασμού παραγόντων όπως: η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των παιδιών, το μορφωτικό επίπεδο, οι διακοπές στη σταδιοδρομία, η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, το είδος της σύμβασης κ.ά. (Schein & Mueller, 1996). Οι έμμεσες διακρίσεις περιλαμβάνουν ανελαστικές εργασιακές ρυθμίσεις, απαιτήσεις κινητικότητας, καθώς και άρνηση προαγωγής και ανέλιξης της σταδιοδρομίας (Cortis & Cassar, 2005; Davidson & Cooper, 1992).

Τα αίτια που δημιουργούν αυτές τις διακρίσεις και οι πιθανές τους ερμηνείες είναι πολλές. Όλες οι αιτίες μπορούν να συνοψιστούν υπό τον τίτλο «αρνητικά στερεότυπα» (Tomkiewicz et al, 2004).

Μια πιθανή εξήγηση είναι ο πολλαπλός ρόλος των γυναικών. Οι γυναίκες στις σύγχρονες κοινωνίες είναι εργαζόμενες, μητέρες, νοικοκυρές, κόρες και ο κάθε ρόλος απαιτεί χρόνο και ενέργεια από τη ζωή τους.

Μια άλλη εξήγηση είναι ότι οι διευθυντικές θέσεις απαιτούν επιθετικότητα, αποφασιστικότητα και πυγμή, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των αντρών που συχνά πιστεύεται ότι λείπουν από τις γυναίκες (Bond &

Vinucke 1961, Megargee, 1969). Αυτή η εξήγηση έχει αμφισβητηθεί βέβαια από άλλους ερευνητές που πιστεύουν ότι οι γυναίκες έχουν παρόμοια συμπεριφορά με αυτή των ανδρών και ότι υπάρχουν πολλές περισσότερες διαφορές μεταξύ των μελών του ίδιου φύλου από ό, τι μεταξύ των ανδρών και των γυναικών γενικότερα (Bourantas et al, 1989; Day & Stogdill, 1972; Hansen, 1974).

Τέλος, μια άλλη πιθανή εξήγηση είναι όχι ο τρόπος που λειτουργούν οι γυναίκες, αλλά ο τρόπος που αυτό γίνεται αντιληπτό από τους άλλους. Οι γυναίκες γίνονται αντιληπτές από τον περίγυρό τους ως συναισθηματικά όντα, ακατάλληλα για διευθυντικές θέσεις (Papalexandris & Bourantas 1991; Schein, 1973).

2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

2.1 Αρνητικά στερεότυπα

Υπάρχουν στη βιβλιογραφία πολλές έρευνες που καταγράφουν το πρόβλημα των αρνητικών στερεοτύπων για τις γυναίκες που επιθυμούν να αναλάβουν ιεραρχικά ανώτερες θέσεις. Η κάθε μία από τις έρευνες αυτές εντοπίζει το πρόβλημα μέσα από το πρίσμα του δικού της σκοπού και προτείνει αντίστοιχες λύσεις.

Είναι αποδεδειγμένο γεγονός ότι οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε διευθυντικές θέσεις στις εταιρίες στην Ελλάδα. Τα αρνητικά στερεότυπα για τις γυναίκες ως διευθύντριες τις εμποδίζουν από το να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις.

Η σύγχρονη ελληνική κοινωνία είναι μια παραδοσιακά πατριαρχική κοινωνία, στην οποία τα αρνητικά στερεότυπα απέναντι στις γυναίκες διευθύντριες είναι εδραιωμένα πολύ βαθιά. Εάν αναλογιστούμε την κατάσταση της χώρας σήμερα, διαπιστώνουμε ότι είναι επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν το πρόβλημα και να επιτρέψουν στις, όλο και περισσότερες, καταρτισμένες γυναίκες να εξελίξουν τη σταδιοδρομία τους στον επιχειρηματικό κόσμο για να μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικές. Από την πλευρά του κράτους, δεν υπάρχει κάποια έντονα οργανωμένη προσπάθεια για να ενισχυθούν οι γυναίκες και να εξαλειφθούν τα αρνητικά στερεότυπα, αλλά, τουλάχιστον, μια κίνηση στον ιδιωτικό τομέα θα έδινε τη δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να γίνουν ανταγωνιστικές στην παγκόσμια οικονομία και να μπορέσουν να επιβιώσουν εν μέσω αυτής της μεγάλης οικονομικής κρίσης. Διαφορετικά, θα πρέπει να διαπιστώσουν ότι τα αρνητικά στερεότυπα τους στερούν την πρόσβαση από μια δεξαμενή εργαζομένων με ταλέντο, δεξιότητες, μόρφωση αλλά και όρεξη για εργασία.

Ένα μεγάλο μέρος της κοινωνίας πιστεύει ότι οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται για διευθυντικές θέσεις. Σύμφωνα με την έρευνα της Kottis (1996), το 25 τοις εκατό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων και πάνω από το 20 τοις εκατό εξέφρασε την άποψη ότι οι γυναίκες δεν είναι κατάλληλες για τις διευθυντικές θέσεις, ενώ έχουν τις ικανότητες για άλλα είδη εργασίας.

Όπως επισημαίνει η κ. Διαμαντοπούλου (2002), τα στερεότυπα υφίστανται και προσδιορίζουν την εξέλιξη των γυναικών ήδη από την παιδική ηλικία, κυρίως μέσω των εικόνων των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Οι γυναίκες παρουσιάζονται νεότερες από τους άνδρες, συνήθως παντρεμένες, χωρίς επαγγελματική αμοιβόμενη απασχόληση και πολύ συχνά εμφανίζονται ως θύματα βίας. Σε σύγκριση με τους άνδρες, παρουσιάζονται πιο αδύναμες και ανίσχυρες, ενώ, ακόμη και όταν εμφανίζονται ως επιτυχημένες στην εργασία τους, φαίνονται συχνά χωρίς προσωπική επιτυχία, δηλαδή χωρίς οικογένεια ή με οικογενειακά προβλήματα (Kotsilieri & Marshall, 2004).

Όπως αναφέρουν στην έρευνά τους οι Tomkiewicz et al (2004), υπάρχουν πολλές γυναίκες στην Πολωνία οι οποίες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες στον ίδιο βαθμό με τους άνδρες, αλλά δεν έχουν καμία πραγματική πιθανότητα επιτυχίας στην ανάληψη διευθυντικής θέσης. Παρόμοια έρευνα από τις Nowakowska και Swedrowska (2000) αναφέρει, για την περίπτωση της Πολωνίας, ότι οι γυναίκες εμφανίζονται να είναι καλύτερα μορφωμένες απ' ό,τι οι άνδρες, ενώ εμφανίζεται να υπάρχει αναντιστοιχία και στο επίπεδο των αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το ιδιαίτερα ανησυχητικό στοιχείο της έρευνας είναι ότι τα αποτελέσματα που έλαβαν οι ερευνητές από τους διευθυντές διάφορων επιχειρήσεων, δεν διέφεραν σημαντικά από τα αποτελέσματα των φοιτητών της διοίκησης επιχειρήσεων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι «ηγέτες του μέλλοντος» διακατέχονται ακόμη από τα αρνητικά στερεότυπα στη χώρα τους.

Την ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων επιβεβαιώνουν και οι Owen και Todor (1993), οι οποίοι προσπαθούν να προσδιορίσουν τα αίτια για την επιμονή των στερεοτύπων αυτών. Διαπιστώνουν, ορθά, ότι η ύπαρξη των αρνητικών στερεοτύπων οδηγεί στην υποτίμηση σχεδόν του μισού εργατικού δυναμικού, η οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας που μπορούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις. Επισημαίνουν ότι οι διακρίσεις συνεχίζουν να υφίστανται στις εταιρίες και ειδικότερα σε διαδικασίες όπως: η αξιολόγηση της απόδοσης, ο μισθός, τα διαθέσιμα κανάλια καριέρας και το mentoring.

Εκτενή αναφορά στο mentoring και πώς αυτό εφαρμόζεται στους άνδρες και στις γυναίκες έχει γίνει και από τις Ibarra, Carter και Silva (2010), οι οποίες διαπίστωσαν ότι, ενώ στις γυναίκες υπήρχε η διαδικασία του mentoring, δεν απέδιδε το ίδιο όσο στους άνδρες συναδέλφους τους. Έτσι πρότειναν ως λύση το sponsoring ένα είδος mentoring, όπου ο

μέντορας βοηθά τον υποψήφιο για τη ανάληψη της θέσης, όντας ταυτόχρονα υπόλογος σε περίπτωση που δεν πάρει ο υποψήφιος αυτός την αντίστοιχη θέση.

Επίσης, τα στερεότυπα αυτά δημιουργούν προσδοκίες, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν κάποιους να συμπεριφέρονται με αναμενόμενο τρόπο, δημιουργώντας έτσι ένα φαύλο κύκλο διατήρησης των αρνητικών στερεοτύπων (Carr-Ruffino, 1993; Cortis & Cassar, 2005; Echabe & Castro, 1999).

Αντίθετα, η κουλτούρα δεν φαίνεται να δημιουργεί αρνητικά στερεότυπα, όπως διαπιστώθηκε και από έρευνα που διενέργησαν οι Cordano et al (2002). Στην προαναφερθείσα έρευνα δεν διαπιστώθηκαν πολιτισμικές διαφορές στην αποδοχή των γυναικών ως διευθύντριες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας της Kottis (1996) δείχνουν ότι ακόμη και στην περίπτωση που μια γυναίκα ηγείται ενός τμήματος ή μια επιχείρησης, συχνά θεωρείται «η συμβολική γυναίκα» γιατί πρόκειται για μια μειονότητα.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις θεωρούνται σημαντικές και αυτό συνεπάγεται λιγότερους πολιτικούς συμμάχους, λιγότερα πρότυπα και λιγότερους μέντορες (Milwid, 1990; Simpson, 2000).

2.2 Παράγοντες που δημιουργούν στερεότυπα

Οι Cortis και Cassar (2005) επιβεβαίωσαν με τη μελέτη τους ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν πολλά συμπεριφορικά εμπόδια στην προσπάθεια ανέλιξης της καριέρας τους. Θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι τα εμπόδια αυτά πολλές φορές είναι χωρίς πραγματικό υπόβαθρο. Όπως διαπιστώνεται από έρευνα που έγινε στην Ελλάδα (Kottis, 1996), οι μισοί από τους ερωτηθέντες παραδέχθηκαν ότι υπάρχουν αδικαιολόγητες προκαταλήψεις εναντίον των γυναικών που τις εμποδίζουν να εξελίξουν τη σταδιοδρομία τους. Παρ' όλα αυτά οι Cortis και Cassar (2005) προσπάθησαν να αιτιολογήσουν την ύπαρξη των εμποδίων αυτών και ταξινόμησαν τους παράγοντες που τις εμποδίζουν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

2.2.1 Εσωτερικοί παράγοντες

Στους εσωτερικούς παράγοντες εντάσσονται όσοι αφορούν την οικογένεια και τις ευθύνες που αναλαμβάνουν οι γυναίκες μέσα στην οικογένεια. Σε έρευνα που διεξήγαγε η Kottis (1996), σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι οι γυναίκες δεν δείχνουν την απαιτούμενη δέσμευση που απαιτεί η διευθυντική καριέρα. Τα αίτια της έλλειψης της απαιτούμενης δέσμευσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα είναι είτε οι οικογενειακές ευθύνες είτε άλλοι λόγοι που σχετίζονται με τη φύση και την ανατροφή των γυναικών. Οι οικογενειακές ευθύνες μπορούν να ενισχύσουν την ιδέα ότι οι γυναίκες δεν εμπλέκονται τόσο πολύ στην

εργασία τους, όσο οι άνδρες, εξαιτίας της οικογένειας δεδομένου ότι οι διευθυντικές θέσεις απαιτούν μεγάλο βαθμό συμμετοχής στη δουλειά (Cromie, 1981; Cortis & Cassar, 2005; Kelly & Marin, 1998; Lewis, 1994; Marongiu & Ekehammar, 1999). Αναφερόμενοι στη συμμετοχή στη δουλειά, δεν ορίζουμε μόνο το πόσο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι στην εργασία τους αλλά και κατά πόσο η εργασίας τους είναι το κυρίαρχο κομμάτι της ζωής τους (Newstrom & Davis, 1993). Αυτό δυσχεραίνει τη θέση των γυναικών που ακροβατούν ανάμεσα στην οικογένεια και την καριέρα. Ακόμη και εάν έχει ισορροπήσει τις υποχρεώσεις της οικογένειας και της εργασίας της, μια γυναίκα διευθύντρια, θα εξακολουθεί να θεωρεί δύσκολο να αναλάβει επιπλέον εργασίες, να αναδιατάσσει τις ώρες εργασίας της ή ακόμη και να δουλεύει κάποιες υπερωρίες, δεδομένου ότι οι οικογενειακές της υποχρεώσεις προσθέτουν φόρτο εργασίας, ο οποίος κάποιες φορές τείνει να γίνει υπερβολικός. Με τον τρόπο αυτό, όμως, διακινδυνεύει να θεωρηθεί ανίκανη, για τη θέση που έχει αναλάβει, από τους άνδρες συναδέλφους της (Keene & Reynolds, 2002). Το ίδιο παρατήρησαν και οι Heilman et al (1989), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι γυναίκες τοποθετούν ως πρώτη προτεραιότητα τους τις ανάγκες της οικογένειάς τους, εργάζονται για να συμπληρώσουν το εισόδημά τους και λαμβάνουν την αρνητική ανατροφοδότηση προσωπικά και όχι επαγγελματικά.

Όλα τα παραπάνω είναι αποτελέσματα διάφορων ερευνών αλλά, ενώ ισχύουν για αρκετές γυναίκες, δεν είναι σίγουρο ότι ισχύουν για τις γυναίκες που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν διευθυντική καριέρα. Την ερώτηση αυτή θέλησε να ερευνήσει και ο Baum (1987), ο οποίος διεξήγαγε έρευνα ανάμεσα σε υψηλά ιστάμενες γυναίκες. Αυτό που παρατήρησε λοιπόν είναι ότι οι μισές από αυτές τις γυναίκες δεν ήταν παντρεμένες και από αυτές που ήταν παντρεμένες το 1/3 δεν είχε παιδιά. Το αποτέλεσμα αυτό δεν αποτέλεσε έκπληξη και επιβεβαιώθηκε και αργότερα από νεότερες έρευνες. Τα αποτελέσματα των ερευνών τείνουν να δείχνουν ότι οι γυναίκες διευθύντριες είναι νεότερες των ανδρών και πιθανότατα μόνες τους (Abela, 1991; Borg, 2001; Camilleri, 1997; Heaton & McWhinney, 1999). Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί οι γυναίκες προσπαθούν να περιορίσουν τον αριθμό των ρόλων που κατέχουν στη ζωή τους, έτσι ώστε να αποφεύγουν τις αναμενόμενες συγκρούσεις όπως αναφέρουν οι Keene και Reynolds (2002). Έτσι μπορούμε να πούμε ότι οι παραπάνω παρατηρήσεις δεν μπορούν να γενικευθούν για όλες τις γυναίκες. Το ίδιο παρατήρησαν και οι Cortis & Cassar (2005) και τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν και με την μελέτη του Cromie (1981) που αφορούσε γυναίκες επιχειρηματίες που δείχνουν να είναι το ίδιο αποφασισμένες να πετύχουν όσο και οι άνδρες. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η οικογενειακή κατάσταση των γυναικών δεν έχει καμία επίπτωση στη συμμετοχή τους στην εργασία.

Πολλοί θεωρούν ότι οι γυναίκες εγκαταλείπουν τη σταδιοδρομία τους πρόωρα εξαιτίας των οικογενειακών ευθυνών και έτσι δεν αποφέρουν κέρδος στην επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, οι εταιρίες δεν επενδύουν σε αυτές και δεν τις προτιμούν για τις προαγωγές σε θέσεις διευθυντικών

στελεχών. Αυτό αποδεικνύεται μέσα από την εργασία της Kottis (1996) όπου αναφέρεται ότι πάνω από το 30 τοις εκατό των ερωτηθέντων δήλωσαν υποστηρικτές της παραπάνω δήλωσης. Είναι γεγονός ότι η μητρότητα είναι η πιο σημαντική πτυχή της ζωής μιας γυναίκας. Είναι λογικό, λοιπόν, ότι οι γυναίκες ξοδεύουν τη δύναμη και την ενέργειά τους πρωτίστως στα παιδιά τους, όλα τα υπόλοιπα και κατ' επέκταση και η δουλειά έπονται της μητρότητας. Στην ελληνική κοινωνία υπάρχει, επίσης, και η επικρατούσα άποψη ότι η φροντίδα του νοικοκυριού είναι γυναικεία υπόθεση. Ως εκ τούτου, δεν μπορούν να αφιερωθούν στη δουλειά τους και εξαιτίας αυτού δεν μπορούν να προαχθούν σε διευθυντικές θέσεις. Οι περισσότεροι λόγοι για τη μικρή συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση, στην Ελλάδα, σχετίζονται με τη φύση των γυναικών και τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους, όπως αναφέρει η Kottis (1996).

Για όλους τους παραπάνω λόγους ο αριθμός των γυναικών που προσπαθούν και καταφέρνουν να πάνε ενάντια σε όλα τα αρνητικά στερεότυπα και σε όλες τις κοινωνικά παγιωμένες απόψεις που αναλύθηκαν παραπάνω και να ανελιχθούν σε διευθυντικές θέσεις είναι πολύ μικρός.

Οι εταιρίες θεωρούν ότι για λόγους όπως η ανεπαρκής εμπειρία, η ανεπαρκής εκπαίδευση, ο χρόνος που απαιτείται να περνούν στο σπίτι ή με τα παιδιά τους και η γυναικεία φύση, οι γυναίκες έχουν μικρότερη απόδοση από ότι οι άνδρες. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν προωθούν τις γυναίκες για διευθυντικές θέσεις, ιδιαίτερα τις υψηλότερες, επειδή δίνουν προτεραιότητα σε θέματα που αφορούν την οικογένεια και το νοικοκυριό τους και όχι τον εργασιακό χώρο. Επίσης, θεωρούνται και λιγότερο δυναμικές απ' ότι οι άνδρες. Σύμφωνα με την Kottis (1996), οι ίδιες οι γυναίκες πολλές φορές είναι απρόθυμες να αναλάβουν ό, τι απαιτεί η εργασία τους για την ανέλιξη σε υψηλότερες διευθυντικές θέσεις, ακόμη και όταν έχουν ίσα προσόντα και ίδια εμπειρία με τους άνδρες.

Η μελέτη του Dann (1995) αναδεικνύει έναν ακόμη εσωτερικό παράγοντα, δείχνοντας ότι οι γυναίκες εκλαμβάνουν τους εαυτούς τους τόσο επιτυχημένους, όσο και οι άνδρες συνάδελφοί τους. Αντίθετα, διαπιστώθηκε από τους Shore και Thornton, 1986, ότι στην αυτοαξιολόγηση δίνουν στον εαυτό τους χαμηλότερη βαθμολογία απ' ότι οι προϊστάμενοί τους, ενώ, αντίθετα, οι άνδρες δίνουν υψηλότερη. Υπάρχει, βέβαια, και η έρευνα των Cortis και Cassar (2005), που ανακάλυψαν ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ της συμμετοχής στην εργασία και της εργασιακής αυτοεκτίμησης όσων βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, είτε αυτοί είναι άνδρες είτε γυναίκες. Επίσης, οι Tang et al (2000) διαπίστωσαν ότι δεν υπάρχει διαφορά στο πως οι άνδρες και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους στην εργασία.

Όλα τα παραπάνω μας δείχνουν ότι οι εσωτερικοί παράγοντες δεν είναι οι αιτίες πίσω από τη χαμηλή αυτοεκτίμηση των γυναικών στη διοίκηση.

2.2.2. Εξωτερικοί Παράγοντες

Οι εξωτερικοί παράγοντες τώρα μπορούν να ομαδοποιηθούν στα συμπεριφορικά και τα διαρθρωτικά εμπόδια (Laufer, 2000; Powell, 2000).

Στα συμπεριφορικά εμπόδια ανήκουν όλες οι προκατειλημμένες συμπεριφορές, που βασίζονται στα αρνητικά στερεότυπα, απέναντι στις γυναίκες διευθύντριες.

Μια εξήγηση για την ύπαρξη αυτών των συμπεριφορών έναντι των γυναικών αναφέρουν στην έρευνά τους οι Heilman et al (1989), οι οποίοι μέσα από την έρευνα ανακάλυψαν ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι οι γυναίκες μάντζερ είναι λιγότερο συναισθηματικά σταθερές, με λιγότερη αυτοπεποίθηση, λιγότερο αναλυτικές, λιγότερο επίμονες και με λιγότερες ηγετικές ικανότητες απ' ό,τι οι άνδρες. Όλες αυτές οι προκατειλημμένες συμπεριφορές βασίζονται στην πεποίθηση ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να γίνουν καλοί ηγέτες, αφού το μοντέλο του καλού ηγέτη έχει ανδρικά χαρακτηριστικά (Burke & Collins, 2001; Cabral, Cardoso & Fernandes, 2003; Cortis & Cassar, 2005; De Matteo, 1994; O' Leary & Ryan, 1994; Marongiu & Ekehammar, 1999).

Σύμφωνα με την έρευνα της Kottis (1996), η φύση των γυναικών τις κάνει λιγότερο φιλόδοξες και εμφανίζονται να έχουν μικρότερη ικανότητα για λήψη γρήγορων αποφάσεων. Στη διοίκηση των επιχειρήσεων η λήψη γρήγορων αποφάσεων είναι ένα προσόν που μπορεί να βγάλει μια επιχείρηση από μια δύσκολη θέση ή να την οδηγήσει στην ανάπτυξη.

Στη διοίκηση επιχειρήσεων σημαντικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου ηγέτη θεωρείται και η ανάληψη ρίσκου. Είναι σημαντικό ένας διευθυντής να μπορεί να αναλαμβάνει κινδύνους και να πραγματοποιεί επενδύσεις, οι οποίες μπορεί να ακούγονται παράτολμες ή επικίνδυνες, αλλά αποφέρουν σημαντικά κέρδη στην εταιρία. Οι γυναίκες παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με την Kottis (1996), φαίνεται να φέρονται πιο συντηρητικά απ' ό,τι οι άνδρες. Υστερούν, δηλαδή, στην ανάληψη κινδύνων.

Στην ελληνική κοινωνία οι άνδρες είναι αυτοί που συνήθως κερδίζουν τα προς το ζην της οικογένειας. Ως εκ τούτου, οι Έλληνες άνδρες δεν αισθάνονται άνετα, όταν δεν είναι αυτοί στους οποίους στηρίζεται οικονομικά η οικογένεια. Κατ' επέκταση, όταν κάποιος άνδρας στηρίζει την οικογένειά του οικονομικά θεωρείται επιτυχημένος και καλός οικογενειάρχης, ενώ, αντίθετα, όταν η γυναίκα του είναι αυτή που παρέχει την υλική ευημερία στην οικογένεια, ο ίδιος αισθάνεται αποτυχημένος. Η ελληνική κοινωνία επιβραβεύει τις γυναίκες που κατέχουν τα γυναικεία χαρακτηριστικά, τα οποία δεν είναι αυτά που απαιτούνται για μια επιτυχημένη καριέρα, αλλά αυτά που χρειάζονται για μια ευτυχισμένη οικογένεια. Αντίθετα, για τους άνδρες, η κοινωνία επιβραβεύει αυτούς που είναι επιτυχημένοι στην εργασία τους περισσότερο από αυτούς που φροντίζουν την οικογένειά τους. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι υπάρχει

αντίθεση σε αυτά που ζητούνται από μια γυναίκα και σε αυτά που θεωρούνται απαραίτητα για έναν άντρα.

Οι απαντήσεις των γυναικών επισήμαναν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τις αποθαρρύνουν από το να είναι φιλόδοξες και να διεκδικούν διευθυντικές θέσεις. Τόνισαν ότι θα πρέπει να σταματήσουν αυτόν τον φαύλο κύκλο που τους αποθαρρύνει από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης ακόμη και σε προγράμματα mentoring, ή γενικότερα προγράμματα που τις βοηθούν να βρουν πρόσβαση σε διευθυντικές θέσεις (Kottis, 1996).

Παρ' ότι τα τελευταία χρόνια οι γυναίκες έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας και πλέον εργάζονται ισότιμα με τους άνδρες, όσον αφορά στο ωράριο, πολλοί Έλληνες ακόμη θεωρούν ότι η ύπαρξη οικογένειας, με τις οικογενειακές ευθύνες που αυτή συνεπάγεται, αποτελεί ανυπέρβλητο εμπόδιο για την ισότιμη συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση. Μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων που έλαβε η Kottis (1996), φαίνεται ότι το πρόβλημα δεν δημιουργείται από τις ίδιες τις γυναίκες και την έλλειψη χρόνου ή φιλοδοξιών, αλλά προκαλείται περισσότερο από τις προκαταλήψεις των ανδρών συναδέλφων τους για αυτές. Παρ' όλα αυτά, μέσα από την εμπειρική παρατήρηση προκύπτει στις σύγχρονες κοινωνίες οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις δεν ασχολούνται όλες με το νοικοκυριό τους και δεν έχουν όλες οικογενειακές υποχρεώσεις. Ακόμη και να έχουν, όμως, λαμβάνουν βοήθεια που πηγάζει από πολλές και διαφορετικές πηγές. Κάποιες από αυτές είναι: οι σύντροφοί ή σύζυγοί τους, διάφοροι άλλοι συγγενείς, οι βρεφονηπιακοί σταθμοί, οι διάφοροι παιδαγωγοί κ.ά. και μπορούν έτσι να εργαστούν απρόσκοπτα στην υπηρεσία της εταιρίας και να δείξουν την αφοσίωση που απαιτείται και που επιδεικνύουν και οι άνδρες συνάδελφοί τους.

Καταλήγοντας, οι γυναίκες στην σημερινή εποχή μπορούν να επιλέξουν τον τρόπο ζωής τους, αν θέλουν οικογένεια ή όχι και πως θα λάβουν βοήθεια για τη φροντίδα του σπιτιού και της οικογένειά τους. Μπορούν να αποφασίσουν εάν οι φιλοδοξίες τους περιλαμβάνουν μια διευθυντική θέση και αν το θέλουν να το επιδιώξουν γνωρίζοντας ότι με οικογενειακή ισορροπία, και τον απαιτούμενο καταμερισμό εργασιών μέσα στην οικογένεια, αλλά και την κατάλληλη βοήθεια από τον περίγυρο θα μπορέσουν να καταφέρουν και να ανταπεξέλθουν στις ιδιαιτερότητες της θέσης. Δυστυχώς, όμως, μέσα από την έρευνα της Kottis (1996), διαφαίνεται ότι τα αρνητικά στερεότυπα υπάρχουν, είναι βαθιά ριζωμένα και για να ανατραπούν χρειάζονται συντονισμένες κινήσεις τόσο από την κοινωνία, τις επιχειρήσεις αλλά και από τις ίδιες τις γυναίκες.

Ακόμη μια εξήγηση για την ύπαρξη των συμπεριφορικών εμποδίων είναι ότι οι άνδρες δυσκολεύονται να συνεργαστούν με μια γυναίκα ανώτερή τους ιδιαίτερα εάν αυτή είναι μικρότερη σε ηλικία (Cortis & Cassar, 2005; Davidson, 1996; Davidson & Cooper, 1992; Vella, 1999). Έτσι οι άνδρες εμφανίζονται λιγότερο ανεκτικοί στην εικόνα μιας γυναίκας διευθύντριας. Ο πιθανότερος λόγος είναι ότι το επάγγελμα του διευθυντή θεωρείται

στερεοτυπικά αντρικό επάγγελμα. Κατά τον Mavin (2001) το μοντέλο του επιτυχημένου διευθυντή είναι παραδοσιακά αρρενωπό.

Επίσης, πρέπει να αναλογισθούμε ότι τα περισσότερα μοντέλα ανάπτυξης καριέρας έχουν διαμορφωθεί με βάση ανδρικές εμπειρικές αξίες και τους στόχους τους. Αυτό, σύμφωνα με τους Cortis και Cassar (2005), μπορεί να εξηγήσει γιατί τα αναπτυξιακά μοντέλα καριέρας έχουν την τάση να περιγράφουν γραμμική ή σταδιακή εξέλιξη της σταδιοδρομίας στην οποία ο υποψήφιος λαμβάνει σταδιακά με ένα προβλέψιμο και ταξινομημένο τρόπο μέσω μιας σειράς θέσεων που παρέχουν η κάθε μια και μεγαλύτερο γόητρο. Σύμφωνα όμως με τον White (1994), η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των γυναικών, συνήθως προχωρά με εντελώς διαφορετικό τρόπο από εκείνο των ανδρών. Για παράδειγμα, τα περισσότερα μοντέλα καριέρας αγνοούν το γεγονός ότι λόγω της τεκνοποίησης και των οικογενειακών υποχρεώσεων, οι γυναίκες απαιτούν μια εργασία που τους επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία, όπως αναφέρει ο Mavin (2001).

Σε μια έρευνα που πραγματοποίησαν οι Stephens και Greer (1995) και στην οποία πήραν μέρος στελέχη από το Μεξικό που εργάζονται στις ΗΠΑ, αλλά περιλαμβάνονται, επίσης, και στελέχη από το Μεξικό που συμμετέχουν σε πρόγραμμα MBA και εμπορικοί αντιπροσώποι από τις ΗΠΑ και το Μεξικό, οι γυναίκες διευθύντριες που ερωτήθηκαν ανέφεραν δυσκολίες στον σεβασμό που έπρεπε να κερδηθεί, όταν αναλάμβαναν διευθυντικές αρμοδιότητες. Σε παρόμοια μελέτη που έκαναν οι Muller και Rowell (1997) και στην οποία πήραν 12 συνεντεύξεις από γυναίκες που κατείχαν θέσεις υψηλού επιπέδου στο Μεξικό διαπίστωσαν ότι τα κυριότερα προβλήματά τους ήταν η μεροληπτική συμπεριφορά και τα πολιτισμικά στερεότυπα. Όλες αυτές οι γυναίκες ανέφεραν εμπόδια, όπως στερεοτυπικές αντιλήψεις, άμεσες προκλήσεις των αρμοδιοτήτων από τους άνδρες υπαλλήλους, συγκαταβατική γλώσσα από άνδρες προϊσταμένους, δυσφήμιση και λεπτή πίεση από γυναίκες υπαλλήλους.

Από την έρευνα της Kottis (1996), παρατηρούμε ότι το 14 τοις εκατό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι γυναίκες δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να μπορέσουν να αναλάβουν μια θέση ευθύνης, ενώ ένα 10 τοις εκατό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο διορισμός μια γυναίκας σε διευθυντική θέση θα δημιουργήσει προβλήματα στο προσωπικό της επιχείρησης, αν θα έχουν άνδρες υφισταμένους.

Οι παλαιότερες έρευνες (Bond & Vinacke, 1961; Maier, 1970; Megargee, 1969) ισχυρίζονται ότι η διαφορετική μεταχείριση των γυναικών στον επιχειρηματικό κόσμο προέρχεται από την έλλειψη επιθετικότητας και ικανότητας ηγεσίας που παρουσιάζουν οι γυναίκες, και εξαιτίας αυτής δεν λαμβάνουν συχνά διευθυντικές θέσεις. Ωστόσο, πολλές έρευνες (Bass, Krusell & Alexander, 1971; Day & Stogdill, 1972; Hansen, 1974; Lirtzman & Wahba, 1972; Matthews, 1972), κυρίως οι νεότερες, μας αποδεικνύουν ότι οι γυναίκες έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να μπορέσουν να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις. Οι νεότερες έρευνες διαπίστωσαν ότι οι

γυναίκες έχουν παρόμοια προσφορά με αυτή των ανδρών και παρόμοιες ικανότητες στην ηγεσία, στην επίλυση προβλημάτων, στη συνεργασία, στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και εν τέλει στην επάρκεια για τη διοίκηση (Terborg et al, 1977).

Ένα ακόμη από τα διαρθρωτικά εμπόδια που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι η διαφορά των μισθών μεταξύ ανδρών και γυναικών, ακόμη και όταν έχουν ίσο αριθμό ετών εμπειρίας και παρόμοια προσόντα. Σε μια μελέτη που διεξήχθη στη Χιλή ο Gill (1992) ανακάλυψε πως οι γυναίκες εργαζόμενες κέρδιζαν περίπου 30 τοις εκατό λιγότερα απ' ότι οι άνδρες συνάδελφοί τους. Ο ίδιος θεώρησε πως το αποτέλεσμα αυτό ήταν ένδειξη της χιλιανής αγοράς, αλλά, όπως αποδεικνύεται, τέτοιες διακρίσεις εις βάρος των γυναικών γίνονται σε όλο τον κόσμο. Όπως αναφέρει ο Crosby (1982) το παράδοξο που δημιουργείται είναι ότι οι γυναίκες φαίνονται ικανοποιημένες, λαμβάνοντας λιγότερα χρήματα, παίρνοντας λιγότερες προαγωγές και παρ' όλα αυτά δεν δείχνουν απογοήτευση. Αυτό μας δείχνει ότι οι γυναίκες έχουν γαλουχηθεί μέσα στα στερεότυπα και έχουν συνηθίσει ως προς το να τις θεωρούν λιγότερο ικανές να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Το εύρημα αυτό το επιβεβαιώνουν και άλλοι ερευνητές (O' Leary, 1974; Schein, 1973).

Εκτός από την διαφορά στους μισθούς, μέσα από τη βιβλιογραφία διαπιστώθηκε η έλλειψη κατάλληλης δικτύωσης, αλλά και η απόρριψη των γυναικών από τα κέντρα των αποφάσεων. Όπως διαπιστώνεται από τους διάφορους ερευνητές, αυτή η έλλειψη είναι που δεν επιτρέπει στις γυναίκες να δικτυώνονται κοινωνικά με τους ανθρώπους που λαμβάνουν τις αποφάσεις για τις προαγωγές ή ακόμη και να λαμβάνουν οι ίδιες τις αποφάσεις αυτές. Αυτό σύμφωνα με τη γνώμη πολλών ερευνητών έχει ως συνέπεια να δίνονται λιγότερες ευκαιρίες στις γυναίκες (Brass, 1985; Davidson & Cooper, 1992; Lenney, 1977; Milwid, 1990; Papalexandris & Bourantas, 1991).

Παράλληλα, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι σύμφωνα με τους Papalexandris και Bourantas (1991) όσες περισσότερες γυναίκες βρίσκονται στη ιεραρχία σε μια εταιρία, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο των αρνητικών στερεοτύπων που υφίστανται στην εταιρία αυτή. Το ίδιο είχαν ανακαλύψει και οι Sutton και Moore (1985).

Στη βιβλιογραφία εμφανίζεται ακόμη ένα διαρθρωτικό εμπόδιο, το οποίο παραδόξως δημιουργείται από τις ίδιες τις γυναίκες. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως το «σύνδρομο της μέλισσας». Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές οι γυναίκες υφιστάμενοι φαίνεται ότι προτιμούν να εργάζονται για μια γυναίκα αφεντικό (Borg, 2001; Cortis & Cassar, 2005; Davidson, 1996). Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και γυναίκες οι οποίες ανέφεραν ότι οι γυναίκες διευθύντριές τους είναι αυταρχικές και κυριαρχικές. Το παράδοξο αυτό είναι το λεγόμενο σύνδρομο. Σύμφωνα με αυτό, οι γυναίκες που διοικούν βλέπουν τις υφισταμένες του ανταγωνιστικά και αυτό τις κάνει σκληρές απέναντί τους. Τέτοιους χαρακτηρισμούς λαμβάνουν συνήθως γυναίκες που υιοθετούν ένα ανδροπρεπές

διευθυντικό ύφος, χρησιμοποιώντας επιθετική και απότομη συμπεριφορά. Κατά παράδοξο τρόπο, η ίδια συμπεριφορά θεωρείται όχι απλά ανεκτική, αλλά επιβεβλημένη από έναν άντρα ηγέτη (Davidson & Cooper, 1992; Teborg et al, 1977; Papalexandris & Bourantas, 1991).

Μέσα από τα στοιχεία που μας δίνει η Kottis (1996), το 6 τοις εκατό των ανδρών ερωτηθέντων θεωρεί την απόδοση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις κατώτερη από αυτή των ανδρών, το 11 τοις εκατό ανώτερη, το 75 τοις εκατό υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κάποια διαφορά, ενώ το 8 τοις εκατό δεν μπορεί να εκφέρει άποψη, διότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται δεν έχει πολλές γυναίκες και δεν μπορεί να γενικεύσει στην απάντησή του. Με βάση τα παραπάνω, βλέπουμε ότι σε συντηρητικό ποσοστό η αξιολόγηση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις δεν φαίνεται να έχει καμιά διαφορά σε σύγκριση με αυτή των ανδρών συναδέλφων τους, ενώ ταυτόχρονα παρατηρούμε ότι είναι υψηλότερο το ποσοστό που θεωρεί καλύτερη την απόδοση των γυναικών από των ανδρών απ' ότι το αντίθετο. Τέλος, το 6 τοις εκατό που θεωρεί την επίδοση των γυναικών κατώτερη απέδωσε το πρόβλημα στις προσωπικές και οικογενειακές υποθέσεις στις οποίες αφιερώνουν χρόνο οι γυναίκες, ενώ όσοι υποστήριξαν ότι οι γυναίκες έχουν καλύτερες αποδόσεις το απέδωσαν στα χαρακτηριστικά που ανέφεραν ως γυναικεία χαρακτηριστικά, όπως η υπομονή, η επιμονή, η εργατικότητα, η υπευθυνότητα, η αφοσίωση κ.ά. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι οι γυναίκες θα πρέπει να βασιστούν στα λεγόμενα γυναικεία χαρακτηριστικά για να μπορέσουν να αποδώσουν σε διευθυντικές θέσεις, γιατί, όταν βασίζονται στα αρσενικά χαρακτηριστικά που παραδοσιακά έχουν οι ηγέτες, δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται πολύ αυταρχικές από τις γυναίκες συναδέλφους τους.

Με τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν να διαφωνούν οι Schein et al(1996), οι οποίοι παρατήρησαν μέσω της έρευνάς τους, που πραγματοποίησαν στην Κίνα και την Ιαπωνία, ότι οι άνδρες αλλά και οι γυναίκες θεωρούν επιτυχημένα μεσαία στελέχη όσα ακολουθούν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που αποδίδονται συχνότερα στους άνδρες απ' ότι στις γυναίκες.

Παρόμοια και ίσως περισσότερα διαρθρωτικά εμπόδια αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στελέχη που επιθυμούν να επιτύχουν θέση στελεχών σε πολυεθνικές εταιρίες, εκτός της πατρίδας τους. Πολλές γυναίκες που επιθυμούν να επιτύχουν διευθυντικές θέσεις θεωρούν ότι μια διεθνής εμπειρία μπορεί να τους παράσχει τα εφόδια που χρειάζονται, όπως τις δεξιότητες αλλά και την απαραίτητη εμπειρία, για να σταδιοδρομήσουν κατόπιν στην πατρίδα τους (Caligiuri & Tung, 1999; Cordano et al, 2002; Steinberg, 1996). Ωστόσο, οι γυναίκες αυτές αντιμετωπίζουν, εκτός από τα προαναφερθέντα εμπόδια, αντίστοιχα εμπόδια στις χώρες υποδοχής. Στις χώρες αυτές υπάρχει μια ποικιλία από πολιτιστικούς, οικονομικούς, νομικούς και πολιτικούς παράγοντες που περιορίζουν περισσότερο την πρόσβαση και την επιτυχία τους. Τα διαρθρωτικά εμπόδια αυτά μπορεί να λειτουργούν ως ανασταλτικός παράγοντας για τις γυναίκες και να

περιορίζουν τις ευκαιρίες των γυναικών στην παγκόσμια αγορά εργασίας. Στην ουσία οι γυναίκες αυτές αντιμετωπίζουν τα εμπόδια αυτά από δύο μέτωπα, ανησυχούν και για την απόδοσή τους και την ένταξή τους στην χώρα υποδοχής, αλλά και για τους συναδέλφους τους στην πατρίδα τους (Calgiuri & Cascio, 1998; Calgiuri et al, 1999; Cordano et al, 2002; Harris, 1993&1995; Stroh et al, 2000). Έτσι, όπως αναφέρουν οι Cordano et al (2002), πριν από μια διεθνή αποστολή είναι σημαντικό οι γυναίκες που πρόκειται να μετατεθούν και οι διευθυντές στην χώρα καταγωγής να συνεργαστούν, για να αντιμετωπίσουν μαζί τα δυνητικά εμπόδια που μπορεί να είναι οι αντιλήψεις των εγχώριων για τις ικανότητες των γυναικών σε μια διευθυντική θέση. Θεωρούν ότι, αντιμετωπίζοντας ανοιχτά τις προκαταλήψεις, μπορεί να εξαλειφθούν είτε μιλάμε για τη χώρα προέλευσης είτε για τη χώρα που βρίσκεται η εκπατρισμένη εργαζόμενη.

Ακόμη ένα εμπόδιο για τις γυναίκες είναι οι συνεργάτες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Πολλές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την Kottis (1996), αναφέρουν ότι δεν προάγουν γυναίκες σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις γιατί τα πρόσωπα με τα οποία συνεργάζεται η εταιρία τους είναι όλα άνδρες, οι οποίοι έχουν συνηθίσει να συνεργάζονται με άτομα του ίδιου φύλου και δεν θα αισθάνονταν άνετα, εάν αυτή η τακτική ξαφνικά άλλαζε.

2.3 Τα παράδοξα των γυναικών

Όπως και οι υπόλοιποι ερευνητές, έτσι και οι Eagly & Wood (1999) υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των ανδρών και των γυναικών σε πολλές κοινωνίες διαφέρει. Έτσι, οι άνδρες αναπτύσσουν ένα πιο ισχυρό και κυρίαρχο πρότυπο, ενώ, από την άλλη μεριά, οι γυναίκες εμφανίζονται υποδεέστερες και αναπτύσσουν ένα πρότυπο που απαιτεί φροντίδα. Με αυτά τα πρότυπα λειτουργούν στη ζωή τους και με βάση αυτά αναμένεται να λειτουργήσουν.

Με βάση τα παραπάνω οι Kotsilieri & Marshall (2004) θέλησαν να εξετάσουν τις συμπεριφορές των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις και παρατήρησαν ότι οι επαγγελματικές τους επιλογές μπορούν να λειτουργήσουν είτε θετικά, όταν δηλαδή ενισχύουν τις προσδοκίες που σχετίζονται με το φύλο τους, είτε αρνητικά σπάζοντας αυτόν τον φαύλο κύκλο, όταν λειτουργούν με βάση τις προσδοκίες για τη συμπεριφορά άνδρα διευθυντή. Μιλάμε, λοιπόν, για ένα παράδοξο που οδηγεί τις γυναίκες διευθύντριες.

Ο Marshall (1995) σε εργασία του αναφέρει ότι, ενώ επίσημα η συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι νόμιμη και πολλές γυναίκες εισέρχονται σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις, ανεπίσημα τα δικαιώματά τους για συμμετοχή τίθενται υπό αμφισβήτηση και από τους άλλους ανθρώπους αλλά κάποιες φορές και από τις ίδιες.

Οι Kotsilieri & Marshall (2004), μέσα από μια σειρά από συνεντεύξεις που έλαβαν από γυναίκες που εργάζονται ως ανώτερα διευθυντικά στελέχη

στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, ανακάλυψαν ότι οι περισσότερες δεν αντιμετώπιζαν σε αυτό το σημείο διοίκησης κάποιο πρόβλημα με τη στάση των ανδρών συναδέλφων τους και απολάμβαναν πλήρη αξιοπιστία και ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης στον συγκεκριμένο κλάδο. Παρ' όλα αυτά, όλες παρατήρησαν ότι είναι μικρός ο αριθμός των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις. Τα αίτια για την περιορισμένη εκπροσώπηση των γυναικών που ανέφεραν είχαν σχέση με τους τρόπους που οι γυναίκες γίνονται αντιληπτές από τους υπολοίπους, αλλά και από τον ίδιο τους τον εαυτό. Ανέφεραν, λοιπόν, ότι η αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στον εργασιακό στίβο δεν συνοδεύτηκε και από κάποια μείωση στις οικιακές και οικογενειακές ευθύνες τους κάτι που ισχυρίστηκε και ο Riley (2003).

Οι γυναίκες διευθύντριες που είναι παντρεμένες ή οι ανύπαντρες που συζούν με τους συντρόφους τους υποστηρίζουν ότι ένα μεγάλο μέρος της εργασιακής επιτυχίας τους οφείλεται στην υποστήριξη και τη συμπεριφορά των συντρόφων τους. Μέσω της έρευνας των Kotsilieri & Marshall (2004) παρατηρείται ότι, ενώ πολλές αισθάνονται ευγνώμονες για τη βοήθεια των συντρόφων τους, συχνά ενοχλούνται από το γεγονός ότι εκείνοι αναλαμβάνουν οικιακά καθήκοντα, αλλά το αντιμετωπίζουν ως ένα αναγκαίο κακό για να μπορέσουν να ισορροπήσουν ανάμεσα στην εργασιακή και την οικογενειακή ζωή. Το παραπάνω εύρημα είναι απόδειξη του παράδοξου της ιδιοσυγκρασίας των γυναικών, οι οποίες έχουν προχωρήσει τη ζωή τους έξω από τα κοινωνικά αποδεκτά πλαίσια αλλά αισθάνονται ακόμη το βάρος κάποιων από τις προκαταλήψεις που τις θέλει να έχουν αναλάβει εξ' ολοκλήρου την οικιακή φροντίδα, παρ' ότι η ίδια η καθημερινότητα έχει κάνει μια πιο δίκαιη κατανομή των ρόλων των δύο συντρόφων. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν γυναίκες οι οποίες γνωρίζοντας όλες αυτές τις προκαταλήψεις, τις οποίες η ίδια η καθημερινότητα μπορεί να τις ξεπεράσει, συμβιβάζονται με τις προσδοκίες της κοινωνίας χωρίς να μπορούν να εξετάσουν και να αξιολογήσουν εναλλακτικές οδούς για να ακολουθήσουν αυτό που τις ικανοποιεί πραγματικά.

Οι γυναίκες διευθύντριες που πήραν μέρος στην έρευνα των Kotsilieri & Marshall (2004) ανέφεραν ότι δεν υπάρχει κάποια δικτύωση μεταξύ των γυναικών στελεχών. Η δικτύωση που ανέφεραν περιείχε τα επίσημα κανάλια δικτύωσης όπως η ύπαρξη της καθοδήγησης, οι τακτικές συναντήσεις και επαφές και η αλληλοστήριξη, παρ' όλα αυτά μέσα από τις συνεντεύξεις των διευθυντριών παρατηρήθηκε ότι ανεπίσημα η μία παρακολουθούσε την ανάπτυξη και τις επιτυχίες των υπολοίπων στον ίδιο κλάδο και παρακινούνταν με αυτό τον τρόπο να διατηρήσει την καλή δουλειά και να προσπαθήσει για το καλύτερο.

3. Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικό περιβάλλον

Έχοντας ως βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναλύθηκε παραπάνω θα προχωρήσουμε σε μια εμπειρική μελέτη σε εργαζομένους για να διαπιστώσουμε πως βλέπουν αυτοί τις γυναίκες στελέχη και ποια είναι τα δημογραφικά στοιχεία που επηρεάζουν την εικόνα αυτή. Θα μπορέσουμε να αναλύσουμε εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι γυναίκες έχουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για να εξελίξουν τη σταδιοδρομία τους. Στην ουσία θα προσπαθήσουμε να μετρήσουμε εάν οι γυναίκες – στελέχη είναι αποδεκτές από τους εργαζομένους, οι οποίοι πολλές φορές είναι υπό την καθοδήγησή τους.

Θα εξετάσουμε τις απαντήσεις τους με βάση κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και τέλος θα ελέγξουμε ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να επηρεάσουν τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Θα προσπαθήσουμε να εστιάσουμε στο δημογραφικό στοιχείο το οποίο μας δίνει τη σημαντικότερη διαφορά και να ανακαλύψουμε εάν το στοιχείο αυτό είναι το φύλο, συγκριτικά με την ηλικία και την εμπειρία με γυναίκες στελέχη στο χώρο εργασίας.

Για να μπορέσουν να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα θέσαμε δύο υποθέσεις:

1. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εικόνα των γυναικών στελεχών.
2. Ο κυριότερος παράγοντας δημιουργίας των στερεοτύπων είναι το φύλο.

3.2 Δείγμα και διαδικασία

Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν εν ενεργεία εργαζόμενοι. Στη βιβλιογραφία βρέθηκαν πολλές παρόμοιες έρευνες οι οποίες όμως είχαν ως σκοπό να ανακαλύψουν την εικόνα των γυναικών στελεχών όπως την βλέπουν τα ίδια τα στελέχη (Chow, 1995; Kotsilieri & Marshal, 2004; Kottis, 1996; Ng, 1995; Owen & Todor, 1993; Schein, 1973 : 1975) και όπως την βλέπουν τα μελλοντικά στελέχη, δηλαδή οι φοιτητές των τμημάτων διοίκησης επιχειρήσεων (Cordano et al, 2002; Mihail, 2006; Schein & Mueller, 1992 : 1996; Tomkiewicz et al, 2004). Εδώ ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται υπό την καθοδήγηση των στελεχών είτε πρόκειται για άνδρες είτε πρόκειται για γυναίκες. Ως εκ τούτου, μέσα από την εμπειρία τους θα μπορέσουμε να διακρίνουμε εάν η εμπειρία βοήθησε στη «διάβρωση» των στερεοτύπων για τις γυναίκες ή εάν τα στερεότυπα υφίστανται και στο επίπεδο των απλών εργαζομένων.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο του δομημένου ερωτηματολογίου. Συνολικά απαντήθηκαν 310 ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν με δύο τρόπους. Τα 75 διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν χειρόγραφα ενώ τα υπόλοιπα 235 συλλέχθηκαν μέσω του internet, όπου αναρτήθηκε η φόρμα του ερωτηματολογίου. Έτσι τα ερωτηματολόγια έχουν δείγμα από διάφορους εργαζομένους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ενώ μέσω της ερώτησης για τον εάν εργάζονται εξασφαλίστηκε η συμμετοχή των εργαζομένων ως επί το πλείστον. Το δείγμα απαρτίστηκε από 164 γυναίκες και 146 άνδρες. Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 31,48 χρόνια. Προέκυψαν επίσης 16 απαντήσεις από μη εργαζόμενους, ενώ από τους υπλοίπους οι 233 είχαν εργαστεί υπό την καθοδήγηση γυναίκας προϊσταμένης.

3.3 Εργαλείο

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η κλίμακα WAMS (Women as Managers Scale) (Peters et al, 1974; Peters, Terborg, Ilgen & Smith, 1977). Η κλίμακα αυτή έχει δημιουργηθεί από τους Peters, Terborg και Taynor (1974) και έκτοτε έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες (Adeyemi-Bello & Tomkiewicz, 1997; Chow, 1995; Cordano, Scherer, & Owen, 2002; Cortis & Cassar, 2005; Gulhati, 1990; Mihail, 2006; Ng, 1995; Owen & Todor, 1993; Papalexandris & Bourantas, 1991; Terborg et al, 1977; Tomkiewicz et al, 2004). Η κλίμακα WAMS σχεδιάστηκε για να μετρά τις συμπεριφορές προς τις γυναίκες στελέχη. Περιέχει 21 δηλώσεις στις οποίες ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει με γνώμονα μια 7-βαθμη κλίμακα Likert, η οποία ξεκινά από το 1 «διαφωνώ απόλυτα» και καταλήγει στο 7 «συμφωνώ απόλυτα», έχοντας το 4 ως το κέντρο της ουδέτερης στάσης «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Από τις 21 δηλώσεις οι 10 είχαν αρνητική σημασία και έτσι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αντιστράφησαν. Κατόπιν υπολογίστηκε το άθροισμα των απαντήσεων. Το εύρος της βαθμολογίας ήταν από 21, το οποίο αποτελεί την πλέον αρνητική εικόνα για τις γυναίκες διοικητές, έως 147, που είναι η πιο ευνοϊκή στάση απέναντί τους.

4. Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία των ευρημάτων

Η εμπειρική έρευνα ξεκίνησε με ανάλυση αξιοπιστίας του σύνθετου δείκτη WAMS για το ελληνικό δείγμα και ο συντελεστής αξιοπιστίας του Cronbach, υπολογίστηκε στο 0,87 το οποίο θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό για τη χρήση της εν λόγω σύνθετης μεταβλητής των 21 ερωτημάτων.

Πίνακας 1 – Αξιοπιστία Έρευνας

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,874	,889	21

Με βάση τα αποτελέσματα από τα 310 απαντημένα ερωτηματολόγια, ο μέσος όρος των απαντήσεων της κλίμακας WAMS είναι 112,2452 και το εύρος των απαντήσεων ήταν από 55-147. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος από τους ερωτηθέντες έχει πολύ θετική εικόνα για τις γυναίκες μανάτζερ.

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε οι ερωτήσεις που συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία ήταν οι

- Θα έπρεπε να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε άνδρες και γυναίκες ως προς την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν στην ανάπτυξη στελεχών της επιχείρησης.
- Οι γυναίκες έχουν την ικανότητα να αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να γίνονται επιτυχημένα στελέχη στην επιχείρησή τους.

Και συμπίπτουν με τις ερωτήσεις που έλαβαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία στην έρευνα του Chow (1995). Αυτό επιβεβαιώνει ότι θεωρητικά οι περισσότεροι είναι θετικοί στο να έχουν πρόσβαση οι γυναίκες σε θέσεις διοικητικά ανώτερες και ότι θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν. Παρ' όλα αυτά πιστεύουν ότι, τελικά, ενώ θα έπρεπε και μπορούν να τα καταφέρουν σε τέτοιου είδους θέσεις, δεν τα καταφέρνουν το ίδιο καλά με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Αντίθετα οι ερωτήσεις που συγκέντρωσαν τη μικρότερη βαθμολογία ήταν οι:

- Η πιθανότητα εγκυμοσύνης δεν καθιστά τις γυναίκες λιγότερο ελκυστικές ως εργαζόμενες σε μια επιχείρηση, σε σχέση με τους άνδρες.
- Οι γυναίκες δεν θα επέτρεπαν τα συναισθήματά τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους ως στελέχη μιας επιχείρησης, περισσότερο από ότι οι άνδρες.

Από τις παραπάνω απαντήσεις διαφαίνεται ότι οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι δύο από τα λεγόμενα γυναικεία χαρακτηριστικά, όπως η πιθανότητα εγκυμοσύνης και ο συναισθηματισμός δεν θα έπρεπε να τις καθιστά λιγότερο ελκυστικές ως εργαζόμενες ή εν δυνάμει στελέχη. Η πράξη βέβαια διαψεύδει όλα τα παραπάνω.

Ελέγχοντας τη βαθμολογία της κλίμακας WAMS σε σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά παρατηρήσαμε τις διαφορές, όπως αυτές εμφανίζονται στον Πίνακα 2. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο ANOVA με ανεξάρτητες μεταβλητές τα προσωπικά στοιχεία που συλλέχτηκαν παρατηρήθηκε ότι τα αποτελέσματα ποικίλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά αυτά γεγονός που επιβεβαιώνει την πρώτη υπόθεση. Μπορούμε λοιπόν με βεβαιότητα να αναφέρουμε ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη γνώμη των ερωτηθέντων για τις γυναίκες μανάτζερ.

Από τα στοιχεία του πίνακα μπορούμε με βεβαιότητα να πούμε ότι το φύλο είναι το κυριότερο στοιχείο διαφοροποίησης της βαθμολογίας της κλίμακας WAMS. Από τον Πίνακα 2 φαίνεται ότι ο μέσος όρος βαθμολογίας της κλίμακας WAMS των γυναικών είναι 120,3415 με τυπική απόκλιση 17,02426 ενώ αντίθετα τον ανδρών 103,1507 με τυπική απόκλιση 11,56122. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει και τη δεύτερη υπόθεση που θέσαμε. Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,001. Αυτό μας δείχνει ότι οι γυναίκες έχουν σημαντικά πιο ευνοϊκή στάση απέναντι στις γυναίκες στελέχη.

Πίνακας 2 – Ανάλυση της διακύμανσης των αποτελεσμάτων της κλίμακας WAMS

		N	WAMS mean	Std	F	Sig
Φύλο**	Γυναίκα	164	120,3415	17,02426	110,174	0,000
	Άνδρας	146	103,1507	11,56122		
Ηλικία⁺	≤28	157	110,3758	17,67601	4,003	0,046
	>29	153	114,1634	15,55654		
Εργασιακή εμπειρία	Με	294	112,2415	16,45325	0,000	0,987
	Χωρίς	16	112,3125	22,08987		
Γυναίκα⁺ προϊσταμένη	Ναι	233	113,4206	16,73330	4,678	0,031
	Όχι	77	108,6863	16,37574		

**Επίπεδο σημαντικότητας 0,001, *Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, +Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Η διαφορά αυτή ήταν αναμενόμενη καθώς σε όλες τις προηγούμενες έρευνες που χρησιμοποίησαν την κλίμακα WAMS οι γυναίκες είχαν πάντα περισσότερο θετική στάση απέναντι στις γυναίκες που είναι διευθυντικά στελέχη απ' ότι οι άντρες (Cortis & Cassar, 2005; Mihail, 2006; Owen & Todor, 1993; Tomkiewicz et al, 2004).

Όσον αφορά στο δεύτερο στοιχείο που είναι η ηλικία, βρήκαμε τη διάμεσο όλων των ηλικιών (median=28) και χωρίσαμε το δείγμα σε όσους ήταν μικρότεροι από 28 ετών και σε αυτούς που ήταν 29 ετών και άνω. Βρέθηκε μικρή διαφορά, με ευνοϊκότερη στάση των μεγαλύτερων, σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (sig < 0,05). Αυτό μας δείχνει ότι τα αρνητικά στερεότυπα υπάρχουν σε μικρή ηλικία αλλά με την είσοδο στον εργασιακό στίβο, και μέσω της εργασιακής εμπειρίας, η ισχύς τους μειώνεται και οι εργαζόμενοι σχηματίζουν θετικότερη στάση απέναντι στις γυναίκες διευθύντριες.

Επίσης, δεν βρέθηκε καμία διαφορά στις βαθμολογίες της κλίμακας WAMS, όταν χρησιμοποιήσαμε σαν ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η έρευνα απευθύνθηκε κυρίως σε εργαζόμενους.

Το τελευταίο προσωπικό στοιχείο που εξετάστηκε ήταν η εργασία υπό γυναικεία διεύθυνση. Ελέγξαμε εάν, όταν δουλεύει κάποιος με γυναίκα διευθύντρια έχει θετικότερη στάση απέναντι στις γυναίκες διευθυντικά στελέχη. Με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 2 όσοι είχαν εμπειρία με γυναίκες διευθύντριες είχαν θετικότερη στάση απέναντί τους. Βέβαια η διαφορά αυτή ήταν στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (sig < 0,05). Το αποτέλεσμα αυτό θεωρείται λογικό, διότι όσοι έχουν συνεργαστεί με γυναίκα διευθύντρια αξιολογούν τις γυναίκες με βάση την εμπειρία τους και όχι με βάση τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται ότι το φύλο είναι το κυρίαρχο στοιχείο που προκαλεί αρνητικά φυλετικά στερεότυπα. Έτσι παρατηρούμε ότι επιβεβαιώνεται και η δεύτερη υπόθεση που θέσαμε.

Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας, θέλωντας να ομαδοποιήσουμε τις 21 δηλώσεις προχωρήσαμε σε παραγοντική ανάλυση. Στο σύνολο των 21 παρατηρήσεων – θέσεων ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin που μας δείχνει τη συνοχή του δείγματος είναι 0.898, όπως είναι αντιληπτό, πλησιάζει κατά πολύ την μονάδα άρα η συνοχή του δείγματος είναι μεγάλη και έτσι μπορεί να ολοκληρωθεί η παραγοντική ανάλυση δίνοντας αξιόπιστα αποτελέσματα. Όλα τα παραπάνω εμφανίζονται στον παρακάτω Πίνακα 3.

Πίνακας 3 – Συνοχή δείγματος

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2177,408
	Df	210
	Sig.	,000

Η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε 2 παράγοντες και ελέγχθηκε η αξιοπιστία τους με τη σταθερά του Cronbach όπου βρέθηκε σε αποδεκτά επίπεδα και για τους 2 παράγοντες όπως φαίνεται στους πίνακες 4 & 5 παρακάτω. Για τον παράγοντα 1.

Πίνακας 4 – Αξιοπιστία Παράγοντα 1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,801	,817	7

Για τον παράγοντα 2.

Πίνακας 5 – Αξιοπιστία Παράγοντα 2

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,708	,708	2

Διαπιστώνουμε, όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 6, ότι οι δηλώσεις της κλίμακας WAMS χωρίζονται σε 2 παράγοντες. Στον Πίνακα 6 εκτός από τον βαθμό της κάθε δήλωσης που μας υποδεικνύει το λόγο για τον

οποίο ανήκουν σε αυτόν τον παράγοντα, φαίνεται και ο μέσος όρος που έχει λάβει η δήλωση αυτή και για τους άντρες και για τις γυναίκες. Ο πρώτος παράγοντας μπορεί να ονομαστεί «ικανότητα» (με σταθερά Cronbach 0,801) και περιλαμβάνει 7 δηλώσεις που αφορούν στις δεξιότητες – ικανότητες που θεωρείται ότι έχουν ή όχι οι γυναίκες. Ο δεύτερος παράγοντας ονομάζεται «Θέληση» (με σταθερά Cronbach 0,708) γιατί περιέχει 2 δηλώσεις που αφορούν στη φιλοδοξία και στην ανταγωνιστικότητα που μπορούν να έχουν οι γυναίκες για να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις. Όπως, λοιπόν, είναι αναμενόμενο, και όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 6, οι γυναίκες έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα WAMS από ότι οι άντρες, αποτέλεσμα το οποίο επιβεβαιώνει και πάλι την δεύτερη υπόθεση που θέσαμε νωρίτερα.

Πίνακας 6
Παραγοντική ανάλυση – Ικανότητα & Θέληση

Παράγοντες & Δηλώσεις WAMS	Βαθμός Παράγοντα	Μ.Ο. WAMS (Std)	
		Άνδρες	Γυναίκες
Παράγοντας 1 – Ικανότητα		4,7554 (1,02)	5,7875 (0,65)
Δήλωση2-Οι γυναίκες έχουν την αντικειμενικότητα που χρειάζεται για να εκτιμήσουν κατάλληλα θέματα που προκύπτουν στην επιχείρηση που εργάζονται.	0,658		
Δήλωση5-Οι γυναίκες έχουν την ικανότητα να αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να γίνονται επιτυχημένα στελέχη στην επιχείρησή τους.	0,534		
Δήλωση6-Οι γυναίκες μάντζερ, κατά μέσο όρο, είναι λογότερο ικανές, από ότι οι άνδρες, να συνεισφέρουν στους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.	0,684		
Δήλωση8-Ο επιχειρηματικός κόσμος θα έπρεπε κάποτε να αποδεχθεί ότι οι γυναίκες μπορούν να αναλάβουν σημαντικές θέσεις στην διοίκηση επιχειρήσεων.	0,638		
Δήλωση12-Οι γυναίκες δεν θα επέτρεπαν τα συναισθήματά τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους ως στελέχη μιας επιχείρησης, περισσότερο από ότι οι άνδρες.	0,660		
Δήλωση16-Οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανές από ότι οι άνδρες στην απόκτηση δεξιοτήτων, σχετικές με μαθηματικά και μηχανική.	0,510		
Δήλωση19-Οι γυναίκες διαθέτουν την απαιτούμενη αυτοπεποίθηση ενός ικανού ηγέτη.	0,578		
Παράγοντας 2 – Θέληση		5,4486 (1,24)	5,9055 (1,03)
Δήλωση17-Οι γυναίκες δεν είναι αρκετά φιλόδοξες, ώστε να επιτύχουν στον κόσμο των επιχειρήσεων.	0,847		
Δήλωση 20-Οι γυναίκες δεν είναι αρκετά ανταγωνιστικές, ώστε να επιτύχουν στον κόσμο των επιχειρήσεων.	0,722		

Στη συνέχεια, μέσω της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης (MANOVA), θέλαμε να ελέγξουμε εάν οι συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζονται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, την ηλικία και την εμπειρία υπό γυναικεία καθοδήγηση. Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής. Διαπιστώνουμε, δηλαδή, τις επιδράσεις των προσωπικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων στις ομαδοποιημένες δηλώσεις της κλίμακας WAMS. Το φύλο είναι, για μια ακόμη φορά, ο παράγοντας που επηρεάζει περισσότερο τα αποτελέσματά μας. Παρατηρούμε ότι και η ηλικία επηρεάζει επίσης τους παράγοντές μας ως σύνολο, αλλά σε επίπεδο σημαντικότητας (5%) αισθητά μικρότερο από ότι το φύλο (1%).

Πίνακας 7 – Πολυπαραγοντική ανάλυση-ικανότητα & Θέληση

	F	Sig
Φύλο**	38,173	0.000
Ηλικία⁺	2,542	0.080
Γυναικεία Διεύθυνση	0,886	0,413

**Επίπεδο σημαντικότητας 0,001, *Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, +Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Αφού διαπιστώσαμε την επίδραση που έχουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και στους 2 παράγοντες συνολικά, θα ελέγξουμε την επίδραση που έχουν στον κάθε ένα ξεχωριστά. Στον Πίνακα 8 φαίνονται τα αποτελέσματα της μονοπαραγοντικής ανάλυσης. Από τον Πίνακα 8 λοιπόν διαπιστώνουμε ότι το φύλο επηρεάζει τη γνώμη των ερωτηθέντων και όσον αφορά την ικανότητα των γυναικών μανάτζερ αλλά και όσον αφορά τη θέλησή τους να γίνουν διευθύντριες. Η ηλικία όμως επηρεάζει τις απαντήσεις που αφορούν την ικανότητά τους μόνο. Το στοιχείο αυτό μας αποδεικνύει ότι οι μικρότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι γυναίκες θέλουν να αναλάβουν διοικητικά ανώτερες θέσεις αλλά δεν έχουν την ικανότητα να το κάνουν, ενώ αντίστοιχα οι ερωτηθέντες των 29 και άνω έχουν τη γνώμη πως οι γυναίκες και θέλουν και μπορούν να διεκδικήσουν μια θέση μανάτζερ στον οργανισμό που εργάζονται.

Πίνακας 8 – Μονοπαραγοντική ανάλυση-ικανότητα & Θέληση

Χαρακτηριστικό	Παράγοντας	F	Sig
Φύλο	Ικανότητα**	76.598	0.000
	Θέληση**	10.614	0.001
Ηλικία	Ικανότητα ⁺	5,085	0.025
	Θέληση	0.901	0.343
Γυναικεία Διεύθυνση	Ικανότητα	0.787	0.376
	Θέληση	0.359	0.549

**Επίπεδο σημαντικότητας 0,001, *Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, +Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Καταλήγοντας, βλέπουμε με τη βοήθεια των Πινάκων ότι και η πολυπαραγοντική ανάλυση και η μονοπαραγοντική ανάλυση όπως και

όλοι οι έλεγχοι που πραγματοποιήσαμε νωρίτερα μας επιβεβαιώνουν αυτό που αναμέναμε εξ αρχής. Το κύριο χαρακτηριστικό που διαμορφώνει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις γυναίκες μάνατζερ είναι το φύλο τους. Τα υπόλοιπα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία αλλά και η εμπειρία υπό γυναικεία διεύθυνση, δεν φαίνεται να επιδρούν ικανοποιητικά πάνω στη στάση των εργαζομένων.

5. Συμπέρασμα και προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, έγινε μια εμπειρική μελέτη μέσω της κλίμακας WAMS, σκοπός της οποίας ήταν να ελεγχθεί η στάση των εργαζομένων απέναντι στις γυναίκες διευθύντριες και να βρεθούν τα αίτια που δημιουργούν τη στάση αυτή. Η έρευνα ανέδειξε ότι το πρόβλημα των αρνητικών στερεοτύπων απέναντι στις γυναίκες που αναλαμβάνουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία υφίσταται ακόμη και σήμερα ανάμεσα στους εργαζομένους των επιχειρήσεων. Κυριότερο χαρακτηριστικό ανάπτυξης τέτοιων αρνητικών στερεοτύπων είναι αναμφίβολα το φύλο. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που ελέγχθηκαν, όπως η ηλικία και η εμπειρία υπό τη γυναικεία διεύθυνση, έδειξαν μικρές διαφορές οι οποίες όμως δεν ήταν στατιστικά σημαντικές.

Μελλοντικά θα ήταν σκόπιμο να γίνει έρευνα για να ελεγχθούν μέσω της κλίμακας WAMS και άλλα προσωπικά στοιχεία που μπορεί να επηρεάζουν τις συμπεριφορές, όπως η εκπαίδευση και η βαθμίδα της, ο τομέας εργασίας ή ο κλάδος και τα χρόνια της εμπειρίας. Τέλος, ένα ακόμη ενδιαφέρον πεδίο θα μπορούσε να είναι η αναζήτηση των κινήτρων των γυναικών που λαμβάνουν θέσεις ιεραρχικά ανώτερες, όπως έχει ήδη ελεγχθεί για τις γυναίκες που εργάζονται σε θέσεις πρώτης βαθμίδας (Giannikis & Mihail, 2010).

Θα πρέπει λοιπόν να αναζητηθούν τρόποι για να σπάσει η λεγόμενη «γυάλινη οροφή». Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, η αλλαγή στις οργανωτικές πρακτικές μπορεί να συμβάλει στην αλλαγή του τοπίου και στη ρήξη της «γυάλινης οροφής» (Cooper & Jackson, 2001; Cortis & Cassar, 2005; Rutherford, 2001).

5.2 Προτάσεις

Μέσα από τα αποτελέσματα λοιπόν μπορούμε να διατυπώσουμε συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν να ξεπεραστεί το πρόβλημα των αρνητικών στερεοτύπων για τις γυναίκες μάνατζερ.

Κάποιοι ερευνητές διατυπώνουν την άποψη ότι όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των γυναικών στην ανώτερη βαθμίδα διοίκησης των επιχειρήσεων τόσο περισσότερο αποδεκτές θα γίνονται από τους

συναδέρφους τους. Από την άλλη μεριά, η μη ανάληψη τέτοιων καθηκόντων μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοπροβολής και ως εκ τούτου σε χαμηλότερες προσδοκίες για τις ίδιες τις γυναίκες. Προτείνουν, λοιπόν, ίσες ευκαιρίες για την προαγωγή, την εκπαίδευση και τους μισθούς προκειμένου να μπορούν οι γυναίκες να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Αυτό είναι κάτι που μπορεί να προωθηθεί μέσω των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αλλά και της ίδιας της εταιρίας στην οποία απασχολούνται (Paralexandris & Bourantas, 1991).

Ένα από τα κυριότερα επιχειρήματα που έχουν όσοι διατηρούν τα αρνητικά στερεότυπα απέναντι στις γυναίκες μάντζερ είναι ότι η οικογενειακή φροντίδα δεν μπορεί να συνδυαστεί με την επαγγελματική απασχόληση. Όμως, τα τελευταία χρόνια η αύξηση των μονογονεϊκών οικογενειών και η ανάπτυξη του καθεστώτος της εργασίας και των 2 που αποτελούν ένα ζευγάρι μας δείχνει το αντίθετο. Το αποτέλεσμα αυτό επιτυγχάνεται με καλύτερη κατανομή των αρμοδιοτήτων που αφορούν στην οικογενειακή φροντίδα. Η κοινωνία από τη μεριά της φροντίζει να βοηθά αυτές τις περιπτώσεις με τις γονικές άδειες, το ελαστικό ωράριο για τις μητέρες ή τους πατέρες και την κοινωνική προστασία, μέσω των δημόσιων παιδικών σταθμών, έτσι ώστε να έχουν όλοι πρόσβαση σε ίσες αμοιβές και ίσες ευκαιρίες.

Από την άλλη πλευρά είναι πολλά αυτά που μπορούν ακόμα να γίνουν σε επαγγελματικό επίπεδο, όπως είναι η εξάλειψη του φύλου στην περιγραφή καθηκόντων της θέσης, ο καθορισμός ενός συγκεκριμένου στόχου για τις προσλήψεις, η κλήση για συνέντευξη των ανδρών και των γυναικών κατ' αναλογία μεταξύ των αιτούντων για τη συγκεκριμένη θέση καθώς και δράσεις για τη διαφήμιση των ίσων ευκαιριών, προκειμένου να παρακινηθούν περισσότερες γυναίκες να πραγματοποιήσουν το επόμενο βήμα στην καριέρα τους.

Η κοινωνία, από τη μεριά της, μπορεί να προωθήσει μέσω των εκπαιδευτικών οργανισμών τις μελέτες για τη σύσταση του φύλου του εργατικού δυναμικού, έρευνες για τον εντοπισμό των εμποδίων για την ανέλιξη των γυναικών, την ίση πρόσβαση στην εκπαίδευση για όλους, τη θέσπιση μέτρων για την κατάρτιση σε περιπτώσεις απουσίας εξαιτίας γονικής άδειας, άδειας τοκετού ή λοχείας, έτσι ώστε να μην υπάρχουν κενά στη σταδιοδρομία των γυναικών (European Foundation, 2002).

Τέλος, ιδιαίτερα σε περιόδους όπως η τωρινή που αναζητούμε τρόπους για ανάπτυξη, μπορεί επίσης να προωθηθεί η γυναικεία επιχειρηματικότητα. Υπάρχουν πολλές γυναίκες που όταν φτάσουν στην «γυάλινη οροφή» αποφασίζουν να κάνουν το βήμα και να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση για να μπορέσουν να διοχετεύσουν τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που τους προσέδωσε η εμπειρία τους (Owen & Todor, 1993). Έτσι η απώλεια του ταλέντου αυτών των γυναικών μπορεί να καταλήξει σε κάτι δημιουργικό.

Καταλήγοντας είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως το ταλέντο είναι είναι ισότιμα μοιρασμένο ανάμεσα στα δύο φύλα. Οι γυναίκες μπορούν λοιπόν να βρουν τρόπους να αναπτύξουν την αυτοπεποίθησή τους και να διοχετεύσουν το ταλέντο τους, ενώ μπορούν και να αποδειχθούν ικανές στο να φέρουν νέες λύσεις στον τρόπο που διοικούνται οι εταιρίες (Papalexandris & Bourantas, 1991).

6. Κατάλογος των αναφορών

Abela, A.M. (1991), *Transmitting Values in European Malta: A Study in The Contemporary Values of Modern Society Rome and Malta*, Jesuit Publications, Pontificia Universita Gregoriana.

Adeyemi-Bello, T. & Tomkiewicz, J. (1997) "Attitude toward women managers: A developing country's example." *Equal Opportunities International*, 16(3), pp.1-12.

Bass, B. M., J. Krusell, and R. A. Alexander. "Male Managers' Attitudes Toward Working Women," *American Behavioral Scientist*, Vol. 15 (1971), 221-236.

Baum, L. "Corporate Women," *Business Week*, June 22, 1987, pp. 72-78.

Blau, F. D. & Ferber, M. A. (1987) "Occupations and earnings of women workers." In K. S. Koziara, M. H. Moskow, & L. D. Tanner (Eds.), *Working Women: Past, Present, Future*. Washington DC: The Bureau of National Affairs, Inc., pp.37-68.

Bond, J. R., and W. E. Vinacke. "Coalitions in Mixed-Sex Triads," *Sociometry*, Vol. 24 (1961), 61-65.

Borg, A. (2001), *Perceptions of Competence of Female Managers*, Department of Psychology, unpublished manuscript, University of Malta, Malta.

Bourantas, D., Papalexandris, N. and Pechlivanidis, P. (1989) *Greek Women in Management*, Athens: Centre of Economic Research.

Brass, D. (1985) "Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization". *Academy of Management Journal*, 28 (2): 327-42.

- Burke, S. and Collins, K. (2001), "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 5, pp. 244-57.
- Cabral-Cardoso, C. and Fernandes, E. (2003), "Gender asymmetries and the manager stereotype among management students", *Women in Management Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 77-87.
- Caligiuri, P. M. and Cascio, W.F. (1998), "Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments", *Journal of World Business*, Vol. 33 No. 4, pp. 394-415.
- Caligiuri, P.M. and Tung, R.L. (1999), "Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No. 5, pp. 763-82.
- Caligiuri, P.M., Joshi, A. and Lazarova, M. (1999), "Factors influencing the adjustment of women on global assignments", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 163-79.
- Camilleri, F. (1997), *Women in the Labour Market: A Maltese Perspective*, Mireva Publications, Malta.
- Carr-Ruffino, N. (1993), *The Promotable Woman*, 2nd ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- Chow, I.S. (1995) "Career aspirations, attitudes and experiences of female managers in Hong Kong", *Women in Management Review*, Vol.10 No.1 pp28-32.
- Cooper Jackson, J. (2001), "Women middle managers' perception of the glass ceiling", *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 30-41.
- Corby, S. (1983) "Women in the Civil Service", *Personnel Management*, February.
- Cordano, M., Scherer, R.F., Owen, C.L. (2002) "Attitudes toward women as managers: sex versus culture", *Women in Management Review*, Vol.17 No.2 pp51-60.
- Cortis, R., Cassar, V. (2005) "Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes", *Women in Management Review*, Vol.20 No.3 pp149-64.
- Cromie, S. (1981), "Women as managers in Northern Ireland", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 54, pp. 87-91.

- Crosby, F. (1982) *Relative Deprivation and Working Women*, New York: Oxford University Press.
- Dann, S. (1995), "Gender differences in self-perceived success", *Women in Management Review*, Vol. 10 No. 8, pp. 11-18.
- Davidson, M. J. (1996), "Women and employment", in Warr, P. (Ed.), *Psychology at Work*, Penguin, Oxford.
- Davidson, M. and C. Cooper, *Stress and the Woman Manager*, St. Martin's Press, New York, N.Y., 1983.
- Davidson, M.J. and Cooper, C.L. (1992), *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*, Paul Chapman, London.
- Davidson, N. (1979) 'Prejudice that Faces Women as Managers'. *Health and Social Science Journal*, 8 March.
- Day, D. R., and R. M. Stogdill. "Leader Behavior of Male and Female Supervisors: A Comparative Study," *Personnel Psychology*, Vol. 25 (1972), 353-360.
- DeMatteo, L. (1994), "From hierarchy to unity between men and women managers: towards an androgynous style of management", *Women in Management Review*, Vol. 9 No. 7, pp. 21-8.
- Eagly, A.H. and W. Wood (1999), 'The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles', *American Psychologist* 54, 6, 408-423.
- Echabe, E.A. and Gonzalez Castro, J. (1999), "The impact of context on gender social identities", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 29, pp. 287-304.
- European Foundation (2002) *Quality of Women's Work and Employment: Tools for Change*.
- Gill, I.S. (1992), "Is there sex discrimination in Chile? Evidence from the CASEN survey", in Psacharopoulos, G. and Tzannatos, Z. (Eds), *Case Studies on Women's Employment and Pay in Latin America*, The World Bank, Washington, DC, pp. 119-47.
- Gulhati, K. (1990), "Attitudes toward women managers: comparison of attitudes of male and female managers in India", *Economic and Political Weekly*, February 17-24, pp. M41-8.

Hansen, D. "Sex Differences and Supervision," (Paper presented at the 82nd Annual Convention of the American Psychological Association, 1974).

Harris, H. (1993), "Women in international management: opportunity or threat?", *Women in Management Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 9-14.

Harris, H. (1995), "Organizational influences on women's career opportunities in international management", *Women in Management Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 26-31.

Heaton, C.A. and McWhinney, E. (1999), "Women in management: the case of MBA graduates", *Women in Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 136-45.

Heilman, M. E., Block. C. K., Martell. R. F. and Simon. M. C. (1989). 'Has anything changed'? Current Characteristics of men, women and managers". *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.

Ibarra, H., Carter, N. M, & Silva, C. 2010. Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9): 80-126.

Keene, J. and Reynolds, J. (2002), "Gender differences in the job consequences of family-to work-spill over", paper presented at the 2002 meeting of the American Sociology Association, Chicago, IL.

Kelly, M. R. and Marin, D. A. J. (1998). Position power and women's career advancement. *Women in Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 53-66.

Kotsilieri, F., Marshall, J. (2004) "Hellenic women managers in the telecommunications sector: living in transition", *New Technology, Work and Employment*, Vol.19 No.3 pp177-91.

Kottis, A.P. (1996) "Women in management and the glass ceiling in Greece: an empirical investigation", *Women in Management Review*, Vol.11 No.2 pp30-8.

Laufer, J. (2000), "French women managers: a search for equality but enduring differences", in Davidson, M. and Burke, R. (Eds), *Women in Management: Current Research Issues*, 1, Paul Chapman, Pub., London, pp. 26-39.

Lenney. E. (1977) 'Women's Self Confidence in Achievement Settings', *Psychological Bulletin*, 84:1-13.

Lewis, S. (1994), "Role tensions and dual-career couples", in Davidson, M. and Burke, R. (Eds), *Women in Management: Current Research Issues*, 1, Paul Chapman, London, pp. 230-41.

Lirtzman, S., and M. Wahba. "Determinants of Coalitional Behavior of Men and Women: Sex Roles or Situational Requirements?," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56 (1972), 406-411.

Maier, N. R. "Male Versus Female Discussion Leaders," *Personnel Psychology*, Vol. 23 (1970), 455-461.

Marongiu, S. and Ekehammar, B. (1999), "Internal and external influences on women's and men's entry into management", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 No. 5, pp. 421-33.

Marshall, J. (1995), *Women Managers Moving On: Exploring Career and Life Choices* (London: International Thomson Publishing).

Matthews, .E. "Employment Implications of Psychological Characteristics of Men and Women," in M. E. Katzell and W. C. Byham (Eds.), *Women in the Work Force* (New York: Behavioral Publications, 1972).

Mavin, S. (2001), "Women's career theory and practice: Time for change?", *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 183-92.

Mavridis, D. (2002) "Cherchez la Femme – Women as managers in Greek corporates: an empirical investigation", *Equal Opportunities International*, Vol.21 No.7 pp21-36.

Megargee, E. I. "Influence of Sex-Roles on the Manifestation of Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53 (1969), 377-382.

Mihail, D., «Women in management: Gender stereotypes and students: attitudes in Greece», *Women in Management Review*, Vol. 21, No. 8 , pp. 681-689, 2006.

Mihail, D., Giannikis, S., (2010), "Motivation of working women in the Greek retail sector: An empirical analysis", *International Journal of Manpower*, Vol.31, No.1, pp.4-20.

Milwid, B. (1990), *Working with Men, Professional Women Talk about Power, Sexuality and Ethics*, Beyond Words Pub., New York, NY.

Mueller, H.J. and Rowell, M. (1997), "Mexican women managers: an emerging profile", *Human Resources Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 423-35.

- Newstrom, J.W. & Davis, K. 1993. *Organisational behaviour: human behaviour at work*. Ed. ke-9. New York: McGraw-Hill.
- Ng, C.W. (1995) "Hong Kong MBA students' attitudes toward women as managers: an empirical study", *International Journal of Management*, Vol.12 No.4 pp454-9.
- Nowkowska, U. & Swedrowska, A. (2000) "Women in the labor market." In *Polish women in the 90's. The report by the women's Right Center*. Warsaw, pp.41-79.
- O'Leary, V.E. (1974) 'Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women'. *Psychological Bulletin*, 81:809-26.
- O'Leary, V. and Ryan, M.M. (1994), "Women bosses: counting the changes or changes that count", in Tanton, M. (Ed.), *Women in Management: A Developing Presence*, Routledge, London, pp. 63-78.
- Owen, C.L., Todor, W.D. (1993) "Attitudes toward women as managers: still the same", *Business Horizons*, pp12-16.
- Papalexandris, N., Bourantas, D. (1991) "Attitudes towards women as managers: the case of Greece", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2 No.2 pp133-48.
- Peters, L.H., Terborg, J.R. & Taynor, J. (1974) "Women as Managers Scale (WAMS): A measure of attitudes toward women in management positions." *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, p. 27.
- Powell, G.N. (2000), "The glass ceiling: explaining the good and bad news", in Davidson, M. and Burke, R. (Eds), *Women in Management: Current Research Issues*, Vol. 2, Sage, London, pp. 236-49.
- Riley, S.C.E. (2003), 'The Management of the Traditional Male Role: A Discourse Analysis of the Constructions and Functions of Provision', *Journal of Gender Studies* 12, 2, 99–113.
- Rutherford, S. (2001), "Organizational cultures, women managers and exclusion", *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 8, pp. 371-82.
- Schein, V. E. "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57 (1973), 95-100.
- Schein, V.E., Mueller, R. (1992) "Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13 pp439-47.

- Schein, V.E., Mueller, R. (1996) "Think manager-think male: a global phenomenon?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17 pp33-41.
- Simpson, R. (2000), "Gender mix and organizational fit: how gender imbalance at different levels of the organization impacts on women managers", *Women in Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 5-18.
- Steinberg, C. (1996), "Working women have their work cut out for them overseas", *World Trade*, Vol. 9 No. 2, pp. 22-4.
- Stephens, G.K. and Greer, C.R. (1995), "Doing business in Mexico: understanding cultural differences", *Organizational Dynamics*, Vol. 24 No. 1, pp. 39-55.
- Stroh, L.K., Varma, A. and Valy-Durbin, S.J. (2000a), "Why are women left at home: are they willing to go on international assignments?", *Journal of World Business*, Vol. 35 No. 3, pp. 241-55.
- Sutton. C.D. and Moore. K.K. (1985) 'Executive Women – 20 Years Later'. *Harvard Business Review*. Sept-Oct.
- Tang, T., Singer, M. and Roberts, S. (2000), "Employees perceived organizational instrumentality: an examination of the gender differences", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 5, pp. 378-406.
- Terborg, J.R., Peters, L.H., Ilgen, D.R., Smith, F. (1977) "Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers", *Academy of Management Journal*, Vol.20 No.1 pp89-100.
- Tomkiewicz, J., Frankel, R., Adeyemi-Bello, T., Sagan, M. (2004) "A comparative analysis of attitudes toward women managers in the US and Poland", *Cross Cultural Management*, Vol.11 No.2 pp. 58-70.
- Vella, J. (1999), "Women in management in the 1990s: what is their current position and what is their current position and what is their future?", unpublished manuscript, University of Malta, Malta.
- White, B. (1994), "The career development of successful women", *Women in Management Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 4-15.

7. Προσάρτημα

Στοιχεία ερωτωμένου:

1. Γένος: Θήλυ _____ Άρρεν _____

2. Ηλικία: _____

3. Εργάζεσθε; ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____

4. Σε περίπτωση εργασιακής εμπειρίας είχατε γυναίκα ως προϊστάμενη στην εργασία σας;
ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____

ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΕΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΑΣ ΓΝΩΜΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ 21 ΘΕΣΕΙΣ-ΑΠΟΨΕΙΣ.

Αξιολογείστε την «ένταση» της απάντησής σας, καταγράφοντας έναν βαθμό από το 1 έως το 7. Οι βαθμοί σημαίνουν:

- 1= Διαφωνώ απόλυτα
- 2= Διαφωνώ
- 3= Διαφωνώ ελαφρά
- 4= Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ
- 5= Συμφωνώ ελαφρά
- 6= Συμφωνώ
- 7= Συμφωνώ απόλυτα

	Βαθμός
1. Είναι λιγότερο επιθυμητή για τις γυναίκες, από ότι για τους άνδρες, μια θέση εργασίας που απαιτεί υπευθυνότητα.	
2. Οι γυναίκες έχουν την αντικειμενικότητα που χρειάζεται για να εκτιμήσουν κατάλληλα θέματα που προκύπτουν στην επιχείρηση που εργάζονται .	
3. Η εργασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια και ικανότητες είναι περισσότερο σημαντική για τους άνδρες από ότι για τις γυναίκες	
4. Θα έπρεπε να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε άνδρες και γυναίκες ως προς την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν στην ανάπτυξη στελεχών της επιχείρησης.	
5. Οι γυναίκες έχουν την ικανότητα να αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να γίνονται επιτυχημένα στελέχη στην επιχείρηση τους. .	
6. Οι γυναίκες μάνατζερ, κατά μέσο όρο, είναι λιγότερο ικανές, από ότι οι άνδρες, να συνεισφέρουν στους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.	
7. Δεν είναι αποδεκτό οι γυναίκες να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους τόσο συχνά όσο οι άνδρες.	

8. Ο επιχειρηματικός κόσμος θα έπρεπε κάποτε να αποδεχθεί ότι οι γυναίκες μπορούν να αναλάβουν σημαντικές θέσεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων.	
9. Η κοινωνία θα έπρεπε να θεωρεί το ίδιο πολύτιμη την εργασία των γυναικών μάνατζερ μ' αυτή των ανδρών μάνατζερ .	
10. Είναι αποδεκτό ότι οι γυναίκες μπορούν να ανταγωνίζονται με τους άνδρες για θέσεις ανώτατων στελεχών .	
11. Η πιθανότητα εγκυμοσύνης δεν καθιστά τις γυναίκες λιγότερο ελκυστικές ως εργαζόμενες σε μια επιχείρηση, σε σχέση με τους άνδρες.	
12. Οι γυναίκες δεν θα επέτρεπαν τα συναισθήματά τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους ως στελέχη μιας επιχείρησης, περισσότερο από ότι οι άνδρες,	
13. Προβλήματα εμμηνόρροιας δεν θα έπρεπε να καθιστούν τις γυναίκες λιγότερο ελκυστικές, ως εργαζόμενες σε μια επιχείρηση, από τους άνδρες	
14. Μια γυναίκα για να καταλάβει υψηλή θέση στην διοίκηση μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο να θυσιάσει κάποια στοιχεία θηλυκότητας.	
15. Μια γυναίκα που μένει στο σπίτι συνεχώς με τα παιδιά της, κατά μέσον όρο, είναι καλύτερη μητέρα από μια άλλη που εργάζεται εκτός σπιτιού τουλάχιστον είκοσι ώρες την εβδομάδα.	
16. Οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανές από ότι οι άνδρες στην απόκτηση δεξιοτήτων, σχετικές με μαθηματικά και μηχανική .	
17. Οι γυναίκες δεν είναι αρκετά φιλόδοξες , ώστε να επιτύχουν στον κόσμο των επιχειρήσεων.	
18. Οι γυναίκες δεν μπορεί να είναι τόσο αποφασιστικές όσο οι περιστάσεις σε μια επιχείρηση απαιτούν.	
19. Οι γυναίκες διαθέτουν την απαιτούμενη αυτοπεποίθηση ενός ικανού ηγέτη .	
20. Οι γυναίκες δεν είναι αρκετά ανταγωνιστικές , ώστε να επιτύχουν στον κόσμο των επιχειρήσεων.	
21. Οι γυναίκες δεν μπορεί να είναι τόσο μαχητικές όσο οι περιστάσεις σε μια επιχείρηση απαιτούν.	