

81519



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 81519
Αρ.
ταξ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τμήμα Πλήρους Φοίτησης

«Γυάλινη οροφή»: περιγραφή, αίτια και
προτάσεις αντιμετώπισης του προβλήματος

Ραφαηλίδου Μυροφόρα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Ελένη Αποστόρη, Λέκτορας
Υπεύθυνοι Προγράμματος : Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Καθηγήτρια,
Δημήτρης Μπουραντάς, Καθηγητής

Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων
για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού

ΡΑΦ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



ΣΥΝΟΨΗ

§ Τις τελευταίες δεκαετίες η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό έχει αυξηθεί σημαντικά, αλλάζοντας το τοπίο στο χώρο των εργασιακών σχέσεων. Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν περίπου το 40% του συνόλου του εργατικού δυναμικού της χώρας. Επιπλέον, εφοδιάζονται με περισσότερες γνώσεις και επαγγελματικές δεξιότητες απ' ότι στο παρελθόν. Ωστόσο, παρά την αναμφισβήτητη πρόοδο που έχει σημειωθεί, υπάρχει ένας χώρος που ακόμη και σήμερα είναι απροσπέλαστος για τις περισσότερες γυναίκες: τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια των επιχειρήσεων. Μια σειρά από σημαντικά εμπόδια όπως διακρίσεις, αρνητικά στερεότυπα, και κοινωνικές προκαταλήψεις υψώνονται στο δρόμο των γυναικών, δυσχεραίνοντας την επαγγελματική τους εξέλιξη και φράζοντάς τους το δρόμο προς την κορυφή. Το «αόρατο» μα και τόσο ανθεκτικό φράγμα που εμποδίζει την ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία, έχει επικρατήσει διεθνώς να ονομάζεται «γυάλινη οροφή».

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διεξοδική βιβλιογραφική διερεύνηση του φαινομένου, στα πλαίσια της δομής που περιγράφεται παρακάτω. Στο πρώτο κεφάλαιο, ύστερα από την παράθεση του αναλυτικού ορισμού της «γυάλινης οροφής», εξετάζονται οι διαστάσεις του φαινομένου σε πανελλαδικό και σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε γενικές γραμμές, το εύρος της «γυάλινης οροφής» τόσο στη χώρα μας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με τη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας. Οι γυναίκες σήμερα υπολογίζεται ότι κατέχουν ποσοστό μικρότερο του 5% των ανώτατων διοικητικών θέσεων, αν ληφθεί δε υπόψη η συνολική συμμετοχή τους στην απασχόληση, καλύπτοντας μόλις το 49% των ανώτατων θέσεων εργασίας που τους αναλογούν. Τα ποσοστά αυτά (με τις ανάλογες αυξομειώσεις), ισχύουν όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο. Κατόπιν, αναλύονται οι αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις από την ύπαρξη της «γυάλινης οροφής», οι οποίες εκτός από τα οικονομικά κόστη περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την αποτυχία αξιοποίησης στο έπακρο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, την αδυναμία ανάπτυξης των ταλέντων των γυναικών, τη σπατάλη ανθρωποδύναμης, την απουσία ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, κ.ά.

* Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται τα κυριότερα αίτια στα οποία αποδίδεται η δημιουργία και η διάδοση του φαινομένου, ταξινομημένα σε δύο διακριτές κατηγορίες: σε αίτια που αφορούν διαφορές σε ατομικό επίπεδο μεταξύ ανδρών και γυναικών, (όπως για παράδειγμα η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των γυναικών, ή άλλες ιδιαιτερότητες της γυναικείας ιδιοσυγκρασίας όπως η έλλειψη ηγετικών φιλοδοξιών, κ.ά.), και σε αίτια που αποδίδονται σε οργανωσιακούς ή κοινωνικούς παράγοντες, όπως η στερεοτυποποίηση, οι συστηματικές διακρίσεις σε βάρος των γυναικών κατά τις διαδικασίες της προσέλκυσης, της επιλογής και των αξιολογήσεων για προαγωγές ή η αδυναμία πλήρους ένταξης στα ανεπίσημα δίκτυα των επιχειρήσεων. Η πρώτη κατηγορία αιτιών, υποστηρίζεται κυρίως από την εξελικτική ψυχολογία και την κοινωνιοβιολογία, και ανάγει τις διαφορές αυτές σε εξελικτικό και γονιδιακό επίπεδο. Έχει δεχτεί κατά καιρούς έντονες κριτικές, ιδιαίτερα από τις «παραδοσιακές» κοινωνικές επιστήμες, όπως την κοινωνιολογία. Η δεύτερη κατηγορία αιτιών, υποστηρίζεται από την παραδοσιακή κοινωνιολογία. Σύμφωνα με την εκδοχή αυτή, οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι προϊόν της κοινωνικοποίησης των ατόμων των δύο φύλων που μεγαλώνουν με διαφορετικά πρότυπα και παροτρύνονται να κάνουν διαφορετικά πράγματα. *

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζονται οι κυριότερες προτάσεις επίλυσης του προβλήματος της «γυάλινης οροφής», ταξινομημένες επίσης σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν οι λύσεις που θεωρούν δεδομένη την ύπαρξη ουσιαστικών διαφορών μεταξύ των δύο φύλων και προτείνουν την προσαρμογή των γυναικών στις επιχειρησιακές νόρμες (που σε μεγάλο βαθμό έχουν διαμορφωθεί από «ανδρικά» πρότυπα). Στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν οι λύσεις που ξεκινούν με αφετηρία τα οργανωσιακά και κοινωνικά αίτια της «γυάλινης οροφής», και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων προτάσεις ριζικής αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας, εξάλειψη των στερεοτύπων, εφαρμογή προγραμμάτων στήριξης των εργαζόμενων μητέρων, κ.ά.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1^ο : Γενική επισκόπηση.....	σελ. 6
1.1 Ορισμός του φαινομένου της «γυάλινης οροφής».....	σελ. 6
1.2 Οι διαστάσεις του φαινομένου στην Ελλάδα.....	σελ. 8
1.3 Οι διαστάσεις του φαινομένου στον υπόλοιπο κόσμο.....	σελ. 13
1.3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	σελ. 13
1.3.2 Πλαγκόσμια στοιχεία σχετικά με το εύρος της «γυάλινης οροφής».....	σελ. 15
1.4 Το κόστος της «γυάλινης οροφής».....	σελ. 20
 Κεφάλαιο 2^ο : Αίτια του φαινομένου.....	 σελ. 24
2.1 Εισαγωγή.....	σελ. 24
2.2 Διαφορές ανδρών-γυναικών.....	σελ. 27
2.2.1 Οι σημαντικότερες διαφορές των δύο φύλων.....	σελ. 27
2.2.2. Οι δύο ερμηνείες των διαφορών ανδρών & γυναικών.....	σελ. 33
2.2.3 Εν κατακλείδι – Διαφορές ανδρών & γυναικών: μύθος ή πραγματικότητα;.....	σελ. 37
2.3 Εταιρική-οργανωσιακή κουλτούρα.....	σελ. 38
2.4 Προσέλκυση, επιλογή και προαγωγές.....	σελ. 40
2.4.1 Προσέλκυση.....	σελ. 40
2.4.2 Επιλογή.....	σελ. 42
2.4.3 Προαγωγές.....	σελ. 47
2.5 Ισορροπία οικογενειακής ζωής και επαγγελματικών υποχρεώσεων.....	σελ. 49
2.6 Μακροχρόνια ωράρια-Presenteeism.....	σελ. 58
2.7 Στερεοτυποποίηση-Tokenism.....	σελ. 62
2.8 Mentoring.....	σελ. 71
2.9 Δημιουργία και συμμετοχή σε δίκτυα (networking).....	σελ. 76

Κεφάλαιο 3^ο : Προτάσεις & Λύσεις.....σελ. 78

3.1 Εισαγωγή.....	σελ. 78
3.2 <u>Λύσεις ατομικών διαφορών.....</u>	σελ. 79
3.3 Οργανωσιακές-συλλογικές λύσεις.....	σελ. 82
3.3.1 Διακεκριμένες εταιρικές πρακτικές.....	σελ. 84
3.3.2 Λύσεις επιλογής, προσέλκυσης και προαγωγών.....	σελ. 86
3.3.3 Λύσεις work-life conflict.....	σελ. 89

Παράρτημα : Expatriate managers.....σελ. 94

Βιβλιογραφία.....σελ. 101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Ορισμός του φαινομένου της «γυάλινης οροφής»

“(Glass ceiling),... a barrier so subtle that it is transparent, yet so strong that it prevents women from moving up the managerial hierarchy.”

Morrison & Von Glinow, 1990

Τις τελευταίες δεκαετίες η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό έχει αυξηθεί σημαντικά, αλλάζοντας το τοπίο στο χώρο των εργασιακών σχέσεων. Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν περίπου το 40% του συνόλου του εργατικού δυναμικού της χώρας (ΕΣΥΕ, Α Τρίμηνο 2005).

(πληθυσμός σε χιλιάδες)	Πληθυσμός	Εργατικό Δυναμικό	Απασχολούμενοι	Άνεργοι	Μη οικονομικά ενεργοί
Σύνολο	9.094,0 100,0%	4.827,3 100,0%	4.324,8 100,0%	502,6 100,0%	4.266,7 100,0%
Άνδρες	4.423,9 48,6%	2.868,6 59,4%	2.681,0 62,0%	187,6 37,3%	1.555,3 36,5%
Γυναίκες	4.670,1 51,4%	1.958,7 40,6%	1.643,7 38,0%	314,9 62,7%	2.711,4 63,5%

Πηγή : Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, ΕΣΥΕ, Α Τρίμηνο 2005

§ Η είσοδος αυτή παρουσιάζει μια ολοένα αυξανόμενη δυναμική, καθώς μόνο την περίοδο 1995-2000, οι γυναίκες κατέλαβαν το 85% των νέων θέσεων εργασίας με ταυτόχρονη αύξηση της εκπροσώπησής τους σε επαγγέλματα και ειδικότητες παραδοσιακά ανδροκρατούμενα.

§ Επιπλέον, οι γυναίκες σήμερα εφοδιάζονται με περισσότερες γνώσεις και επαγγελματικές δεξιότητες απ' ότι στο παρελθόν. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο αριθμός των γυναικών που σπουδάζουν σε διοικητικά και οικονομικά τμήματα παρουσιάζει σημαντική αύξηση και σήμερα αποτελούν περίπου το 50% του συνόλου των φοιτητών στις σχολές αυτές. Οι επιδόσεις τους είναι συχνά εξαιρετικές, κάτι που αντανακλάται στην αυξημένη εκπροσώπησή τους στο κορυφαίο 10% κάθε ακαδημαϊκού έτους (Petraki Kottis, 1996, Schwartz, 1989).

§ Τα στοιχεία αυτά μπορεί με την πρώτη ματιά να φαίνονται ενθαρρυντικά για την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών. Ωστόσο, παρά την αναμφισβήτητη πρόοδο που έχει συντελεστεί, η αγορά εργασίας εξακολουθεί να είναι ένα ιδιαίτερα εχθρικό μέρος για τις γυναίκες. Μια σειρά από σημαντικά εμπόδια όπως διακρίσεις, αρνητικά στερεότυπα, κοινωνικές προκαταλήψεις και άλλοι φραγμοί υψώνονται στο δρόμο των γυναικών, καθιστώντας την επαγγελματική τους εξέλιξη ιδιαίτερα δύσκολη και δυσχεραίνουν τη σταδιοδρομία τους.

→ § Συχνά οι γυναίκες απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από έλλειψη σταθερότητας και μειωμένες προοπτικές εξέλιξης. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να καθηλώνονται σε εισαγωγικές χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας¹ ή θέσεις

¹ Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό με το όνομα «κολλώδες δάπεδο» (sticky floor).

μερικής απασχόλησης. Άλλες φορές πάλι η εργασία των γυναικών εκλαμβάνεται απλά σαν ένα «συμπλήρωμα» στην εργασία των ανδρών, κάτι που αντανακλάται άμεσα και στο μισθολογικό χάσμα που παρατηρείται μεταξύ των μέσων αμοιβών των δύο φύλων². Ακόμη κι όταν κάποιες γυναίκες καταφέρουν να υπερπηδήσουν όλα αυτά τα εμπόδια και να ανελιχθούν σε ανώτερες θέσεις, αυτές που τελικά θα κατορθώσουν να φτάσουν σε επίπεδα (μισθολογικά και διοικητικά) αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους είναι πολύ λίγες.*

Όσο για τα εφόδια που προσφέρει η εκπαίδευση, τις περισσότερες φορές μένουν αναξιοποίητα. Οι γυναίκες απόφοιτοι των οικονομικών και διοικητικών σχολών που τελικά καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις σε διάστημα 5 ως 10 ετών μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους είναι πολύ λιγότερες σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους και επιπλέον οι θέσεις αυτές είναι μικρότερης ισχύος (Petraki Kottis, 1996). (Το «αόρατο» αυτό φράγμα που εμποδίζει την εξέλιξη των γυναικών³ πέρα από κάποιο σημείο έχει επικρατήσει διεθνώς να ονομάζεται «γυάλινη οροφή» (glass ceiling)). *

Ο όρος «γυάλινη οροφή» χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τους Hymowitz και Schellhardt το 1986, σε ένα ειδικό αφιέρωμα της έγκριτης εφημερίδας Wall Street Journal. Στο άρθρο αυτό οι συγγραφείς περιέγραφαν με μελανά χρώματα το επιχειρησιακό περιβάλλον της εποχής, στο οποίο οι γυναίκες για να αναρριχηθούν προς την κορυφή καλούνταν να αντιμετωπίσουν παγιωμένες προκαταλήψεις και ισχυρές εταιρικές παραδόσεις. Η μεταφορά αυτή των Hymowitz και Schellhardt δεν άργησε να καθιερωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, και σήμερα όπως προαναφέρθηκε χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτό ακριβώς το φαινόμενο του αόρατου φράγματος που εμποδίζει τις γυναίκες να αναρριχηθούν πέρα από κάποιο σημείο σε ανώτερες διοικητικές θέσεις και χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα εύστοχη.

{ § Εκτός από τον όρο «γυάλινη οροφή», κατά καιρούς έχουν προταθεί και άλλες εναλλακτικές ονομασίες για το συγκεκριμένο φαινόμενο, όπως «ολισθηρός στύλος» (greasy pole) από τον Carmody, «προστατευτική ασπίδα» (protective shield) από τον Burton, «τσιμεντένια οροφή» (concrete ceiling) από τους Korac και Boisvert, και τέλος, «φράγμα στην κορυφή» (barrier at the top) από τον Levinson⁴. Η κοινή παραδοχή στην οποία βασίζονται όλοι οι συγγραφείς για να περιγράψουν το συγκεκριμένο φαινόμενο, είναι ότι η υποεκπροσώπηση των γυναικών στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια δεν είναι θέμα προσωπικής επιλογής ή αποτυχίας εκ μέρους των γυναικών (εξήγηση που προβάλλεται από τη θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου), αλλά αποτέλεσμα κοινωνικών και διαρθρωτικών φραγμών που ορθώνονται μέσα από άμεσες και έμμεσες αλληλεπιδράσεις. }

Εάν υπήρχαν γυάλινες οροφές, θα επέτρεπαν στους ανθρώπους να βλέπουν τον κόσμο από πάνω τους, και καθώς το γυαλί είναι διάφανο, όσοι θα βρίσκονταν κάτω από τις γυάλινες οροφές δεν θα συνειδητοποιούσαν την ύπαρξή τους. Αυτό θα συνέβαινε μόνο όταν θα προσπαθούσαν να αναρριχηθούν ψηλότερα. Τότε θα διαπίστωναν ότι οι γυάλινες οροφές τους κλείνουν το δρόμο. Αυτήν ακριβώς την

*² Περισσότερα στοιχεία για το μισθολογικό κενό μεταξύ των δύο φύλων παρατίθενται παρακάτω. *

³ Ο όρος σήμερα δεν χρησιμοποιείται μόνο για τις γυναίκες αλλά και γενικότερα για την κάθε ομάδα που μπορεί να αποτελεί μειονότητα, όπως άτομα διαφορετικής εθνικότητας ή θρησκείας, κτλ.

⁴ Για περισσότερες λεπτομέρειες : Korac-Kakabadse & Kouzmin, 1997

απατηλή μα συνάμα αδιαμφισβήτητη φύση του φαινομένου προσπαθεί να αποδώσει ο όρος «γυάλινη οροφή».

Το 1990 οι Morrison και Von Glinow έδωσαν τον παρακάτω ορισμό για την «γυάλινη οροφή» : ένα «εμπόδιο τόσο λεπτό που καθίσταται αόρατο, μα παράλληλα τόσο ισχυρό ώστε να εμποδίζει τις γυναίκες και τις μειονότητες να ανεβούν στην ιεραρχία». Αυτός είναι και ο ορισμός που εμφανίζεται συχνότερα στη διεθνή βιβλιογραφία (Schwartz 1989, Burke 2001, Linehan & Sculley 2001, Cooper Jackson 2001, O'Connor 2001, Kakabadse & Kouzmin 1997, Adler et al 2000). Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η «γυάλινη οροφή» δεν είναι ένα εμπόδιο που προέρχεται από την ανικανότητα του ατόμου να χειρίστει με επιτυχία τα καθήκοντα μιας υψηλόβαθμης θέσης, αλλά που υφίσταται χωρίς διακρίσεις για όλες τις γυναίκες που αδυνατούν να ανελιχθούν στην διοικητική ιεραρχία.

NAI

1.2 Οι διαστάσεις του φαινομένου στην Ελλάδα

“My boy, when you hire women, make sure that you hire only those who are old and unmarried”

Συμβουλή ιδρυτή ελληνικής εταιρίας στον διάδοχό του
Πετράκη-Κώττη, 1996

Ο υπολογισμός του εύρους της «γυάλινης οροφής», ουσιαστικά αποτυπώνει αυτό το βαθμό δυσκολίας των γυναικών στην προσπάθειά τους να προωθήσουν την σταδιοδρομία τους σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών. Μεταφορικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μέγεθος του φαινομένου ταυτίζεται με το πάχος της «γυάλινης οροφής». Όσο μεγαλύτερο το πάχος αυτό, τόσο δυσκολότερο να διατρηθεί η «γυάλινη οροφή», και αντίστοιχα τόσο μεγαλύτερο και το εύρος του φαινομένου (Large & Saunders, 1995).

Μια από τις πιο ολοκληρωμένες και πρόσφατες προσπάθειες για τη μέτρηση του εύρους της γυάλινης οροφής στην Ελλάδα αποτελεί η έρευνα του προγράμματος Equal-Ανδρομέδα (υπό την εποπτεία του Ν. Ντερμανάκη) το 2004, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Κέντρου Ερευνών για Θέματα Ισότητας. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δημοσιεύτηκαν σε ειδικό στατιστικό δελτίο. (1^o Στατιστικό Δελτίο Equal, Ιούνιος 2004). Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία της τελευταίας Έρευνας για τη Διάρθρωση και την Κατανομή των Αμοιβών στις Επιχειρήσεις της ΕΣΥΕ (1995). Χρησιμοποιήθηκε η υπόθεση ότι οι ανώτατες μισθολογικά, ιεραρχικά και διοικητικά θέσεις των επιχειρήσεων ορίζονται από το ανώτερο 10% της μισθολογικής κλίμακας (ανώτερο μισθολογικό δεκατημόριο) της κάθε επιχείρησης, ενώ αντίστοιχα οι ανώτερες θέσεις ορίζονται από το δεύτερο (μισθολογικά) 10%. Έτσι προέκυψαν δύο συγκριτικοί δείκτες κάθετου διαχωρισμού, ο Γενικός Δείκτης Γυάλινης Οροφής (**ΓΓΟ**) και ο Ειδικός Δείκτης Γυάλινης Οροφής ή Δείκτης Γυάλινης Οροφής Ανώτερων Στελεχών (**ΕΓΟ**).

$$\Upsilon_{\Gamma O} = w/w_1$$

w : ποσοστό συμμετοχής (%) των γυναικών ως προς το σύνολο του προσωπικού

w₁ : ποσοστό συμμετοχής (%) των γυναικών ως προς το σύνολο του προσωπικού που ανήκει στο ανώτερο 10% της μισθολογικής κλίμακας

$$\Xi_{\Gamma O} = w_2/w_1$$

w₂ : ποσοστό συμμετοχής (%) των γυναικών ως προς το σύνολο του προσωπικού που ανήκει στο 2^o ανώτερο 10% της μισθολογικής κλίμακας

Οι δείκτες αυτοί υπολογίστηκαν για τρεις μεγάλες κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων: μικρές επιχειρήσεις με 10-49 απασχολούμενους, μεσαίες επιχειρήσεις με 50-99 απασχολούμενους και μεγάλες επιχειρήσεις με πάνω από 100 απασχολούμενους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» εκδηλώνεται με σημαντική ένταση σε όλους τους υπό εξέταση κλάδους⁵. Για το σύνολο των επιχειρήσεων, η συμμετοχή των γυναικών στην απασχόληση φτάνει στο 36,1%, και από τις ανώτατες θέσεις εργασίας οι γυναίκες καταλαμβάνουν μόλις το 17,7%. Στις ανώτερες θέσεις εργασίας το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 25,4%.

Βάσει των μεγεθών αυτών, ο γενικός δείκτης της «γυάλινης οροφής» έχει τιμή 2 ενώ αντίστοιχα ο ειδικός δείκτης (δεικτών των ανώτερων στελεχών) είναι περίπου 1,4. Οι γυναίκες δηλαδή καλύπτουν μόλις το 49% των ανώτατων θέσεων εργασίας που τους αναλογούν βάσει της συμμετοχής τους στη συνολική απασχόληση. Αν συνυπολογιστεί και η δεύτερη μισθολογική βαθμίδα (2^o ανώτερο 10% της μισθολογικής κλίμακας), το ποσοστό αυτό φτάνει στο 70%.

Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι ποσοστά 100% θα σήμαιναν ότι η αντιπροσώπευση των δύο φύλων στις ανώτατες και ανώτερες αντίστοιχα θέσεις των επιχειρήσεων θα ήταν ακριβώς ανάλογη της συμμετοχής τους στο σύνολο της απασχόλησης και σε αυτή την περίπτωση δεν θα εκδηλωνόταν το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής».

Όταν ληφθεί υπόψη και ο παράγοντας του μεγέθους της επιχείρησης, παρατηρείται η τάση το εύρος της «γυάλινης οροφής» να αυξάνεται όσο αυξάνεται και το μέγεθος των επιχειρήσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 58% και 70%, στις μεσαίες επιχειρήσεις είναι 51% και 80%, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις το πρόβλημα γίνεται ακόμη οξύτερο με τα ποσοστά να είναι μόλις 30% και 54% αντίστοιχα.

Το γεγονός αυτό συνδέεται άμεσα με τις μορφές ιδιοκτησίας των μικρών επιχειρήσεων. Στην πλειοψηφία τους πρόκειται είτε για ατομικές είτε για οικογενειακές επιχειρήσεις ή ακόμη και για επιχειρήσεις που ξεκίνησαν σαν οικογενειακές για να αλλάξουν αργότερα μορφή, διατηρώντας στοιχεία του πρότερου ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Η συμμετοχή των γυναικών στις επιχειρήσεις αυτές εμφανίζεται αυξημένη καθώς συνδέεται με την ιδιοκτησία. Πρόκειται δηλαδή για ατομικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε γυναίκες ή σε επιχειρήσεις που οι γυναίκες

⁵ Μεταποιητική βιομηχανία, Ηλ. Ρεύμα/Φυσικό αέριο, Εμπόριο, Ξενοδοχεία/Εστιατόρια, Μεταφορές, Χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.

κατέχουν διοικητικές θέσεις επειδή είναι μέλη της ιδιοκτήτριας οικογένειας (Petraki Kottis 1996, Papalexandris & Bourantas 1990).

	Μικρές επιχειρήσεις (10-49 εργ.)	Μεσαίες επιχειρήσεις (50-99 εργ.)	Μεγάλες επιχειρήσεις (100+ εργ.)
Ανώτερο 10% *	58%	51%	30%
2° Ανώτερο 10%	70%	80%	54%

* κάλυψη από τις γυναικες θέσεων εργασίας που τους αναλογούν βάσει της συμμετοχής τους στη συνολική απασχόληση των επιχειρήσεων

Πηγή : 1^ο Στατιστικό Δελτίο Equal-Ανδρομέδα, Ιούνιος 2004

Η ένταση του φαινομένου της «γυνάινης οροφής» διαφοροποιείται επίσης και ανάλογα με τον επαγγελματικό κλάδο. Βαθιά ριζωμένες κοινωνικές προκαταλήψεις σχετικά με επαγγέλματα που «αρμόζουν» περισσότερο στο ένα φύλο απ' ότι στο άλλο⁶ παίζουν σημαντικότατο ρόλο στη διαμόρφωση «στεγανών» και ανάπτυξης εργασιακού διαχωρισμού (work segregation) και εξηγούν ένα μέρος του φαινομένου, δεδομένου όμως ότι οι δείκτες της «γυνάινης οροφής» βασίζονται στο ποσοστό της συμμετοχής των γυναικών στη συνολική απασχόληση των επιχειρήσεων, δεν επηρεάζουν άμεσα τις τιμές τους.

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των εξεταζόμενων κλάδων. Τα πράγματα για τις γυναίκες φαίνεται να είναι καλύτερα στον κλάδο των ξενοδοχείων και των εστιατορίων, ενώ στον κλάδο του ηλεκτρικού ρεύματος του φυσικού αερίου και του ύδατος σημειώνονται τα χαμηλότερα ποσοστά ανέλιξης. Τα υψηλά ποσοστά στον κλάδο των ξενοδοχείων και εστιατορίων δεν είναι αντιπροσωπευτικά της κατάστασης που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο και έμμεσα δημιουργούν μια πλασματική εικόνα. Σχετίζονται με το ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων του κλάδου και της συγκέντρωσης της γυναικείας απασχόλησης, καθώς το 50% περίπου της απασχόλησης των γυναικών συγκεντρώνεται στις μικρές επιχειρήσεις (με μέχρι 10 εργαζομένους) και κατά κύριο λόγο πρόκειται για μικρές ατομικές επιχειρήσεις γυναικείας ιδιοκτησίας (τύπου cafè-bar, ταχυεστιατορίων και catering).

Συγκρίνοντας τα στοιχεία της έρευνας αυτής με αντίστοιχες του παρελθόντος για τον ελλαδικό χώρο, δεν παρατηρείται καμία αξιοσημείωτη μεταβολή. Το 1987 για παράδειγμα, σύμφωνα με στοιχεία της Ερευνας Εργατικού Δυναμικού της συγκεκριμένης χρονιάς, βρέθηκε ότι οι 78 στους χίλιους άνδρες ήταν καταχωρημένοι σαν ανώτατα διοικητικά στελέχη. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις γυναίκες ήταν μόλις δύο στις χίλιες (ΕΣΥΕ, 1987). Το συνολικό ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό ήταν 36%. Σε έρευνα της Πετράκη-Κώττη το 1996, σε δείγμα 107 επιχειρήσεων μόλις το 6% εξ' αυτών είχαν επικεφαλής γυναίκες, ενώ 43% των επιχειρήσεων δεν είχε καμία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο ή σε ανώτερη διοικητική θέση (Petraki Kottis, 1996).

⁶ Πχ. οι νοσοκόμοι πρέπει να είναι γυναίκες, οι μηχανικοί αυτοκινήτων πρέπει να είναι άνδρες, κτλ.

(%)	Κλάδος					
	Μεταποιητική Βιομηχανία	Ηλ. Ρεύμα, φυσικό αέριο, ύδωρ	Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο	Ξενοδοχεία-Εστιατόρια	Μεταφορές & Επικοινωνίες	Ενδιάμεσοι Χρημ/κοί οργανισμοί
Απασχόληση γυναικών (σύνολο κλάδου)	33,2%	21%	40%	46,5%	23%	45%
Ανώτατες θέσεις (σύνολο)	15,9%	5%	23,5%	24%	7%	24%
Ανώτερο 10%*	47,4%	23,5%	58%	52%	32,8%	34,2%
2 ^ο Ανώτερο 10%*	70%	48%	72,5%	91%	55%	62,4%

* κάλυψη από τις γυναίκες θέσεων εργασίας που τους αναλογούν βάσει της συμμετοχής τους στη συνολική απασχόληση του κλάδου

Πηγή : 1^ο Στατιστικό Δελτίο Equal-Ανδρομέδα, Ιούνιος 2004

Αμοιβές

Συννφασμένη με το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» είναι και η ύπαρξη μισθολογικού χάσματος μεταξύ των αμοιβών γυναικών και ανδρών. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι γυναίκες να αμειβούνται λιγότερο από τους άνδρες για θέσεις εργασίας που απαιτούν την ίδια εκπαίδευση, δεξιότητες και ευθύνες. Στοιχεία για το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων για την Ελλάδα υπάρχουν αρκετά και προέρχονται από διαφορετικές πηγές.. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του ΟΟΣΑ *

GOURLY

*(OECD , 2002), το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στην Ελλάδα ανέρχεται σε 13 ποσοστιαίες μονάδες και είναι το 7^ο μικρότερο μεταξύ των 19 πιο ανεπτυγμένων χωρών του οργανισμού και το 6^ο μικρότερο μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ήπιο συγκεκριμένα, το μισθολογικό χάσμα στον ιδιωτικό τομέα ανέρχεται σε 21 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ στο δημόσιο τομέα τα πράγματα είναι κάπως καλύτερα, με το αντίστοιχο ποσοστό να αγγίζει τις 9 ποσοστιαίες μονάδες.

Πρόσφατα στοιχεία σχετικά με το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων μπορούν να αντληθούν και από τα στατιστικά στοιχεία της ΕΣΥΕ, και πιο συγκεκριμένα από την Έρευνα Μέσου Μηνιαίου Κόστους Εργασίας κατά Τομέα Οικονομικής Δραστηριότητας και Φύλο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και επιβεβαιώνουν την ύπαρξη μισθολογικού κενού ανάμεσα στα δύο φύλα.

Τομείς Οικονομικής Δραστηριότητας	Και για τα 2 φύλα	Άνδρες	Γυναίκες
Πρωτογενής Τομέας	950 €	990 €	863 €
Δευτερογενής Τομέας	1625 €	1681 €	1405 €
Τριτογενής Τομέας	1717 €	1898 €	1528 €
Σύνολο Απασχολουμένων	1683 €	1808 €	1506 €

Πηγή : ΕΣΥΕ, Γ τρίμηνο 2004

Στα πλαίσια του συνεδρίου «Ιση Αμοιβή-Προσοχή στο Κενό» που διοργανώθηκε από το Κ.Ε.Θ.Ι. τον 2003, παρουσιάστηκαν επιπλέον στοιχεία για το μισθολογικό κενό στην Ελλάδα μετά από έρευνα σε επιλεγμένους κλάδους στην οποία χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την Έρευνα Διάρθρωσης και Κατανομής των Αμοιβών της ΕΣΥΕ του 1995, και της αντίστοιχης έρευνας της Eurostat (Labour Force Survey, Eurostat, 1995). Για τον υπολογισμό του μισθολογικού χάσματος χρησιμοποιήθηκαν οι μέσες ωριαίες ακαθάριστες αμοιβές εργασίας ανδρών και γυναικών (χωρίς να συνυπολογίζονται οι υπερωρίες) για ισοδύναμες εργασίες (ως προς τις απαιτήσεις σε δεξιότητες, τα καθήκοντα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο). Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

	Κλάδος		
	Τράπεζες	Λιανικό Εμπόριο	Τουρισμός
Γενικός Μ. Ο.	76,9%	84,2%	84,6%
Άγαμες γυναίκες	89,9%	98,7%	89,4%
Έγγαμες γυναίκες	76,0%	75,4%	81,6%

Πηγή : «Ιση Αμοιβή-Προσοχή στο Κενό», Κ.Ε.Θ.Ι., 2003

Τα αποτελέσματα αυτά αντιπροσωπεύουν το ποσοστό του αντίστοιχου μέσου ωριαίου μισθού των ανδρών που εισπράττουν οι γυναίκες. Και στους τρεις εξεταζόμενους κλάδους παρατηρούνται σημαντικές διαφορές, με σημαντικότερες αυτές στον τραπεζικό κλάδο. Παράλληλα, σε όλους τους κλάδους υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στο μισθολογικό χάσμα και την οικογενειακή κατάσταση των μισθωτών. Αυτό παρατηρείται στους μισθούς και των δύο φύλων (δηλαδή τόσο οι έγγαμοι ανδρες όσο και οι έγγαμες γυναίκες λαμβάνουν μικρότερους μισθούς από τους αντίστοιχους των άγαμων συναδέλφων τους), το φαινόμενο όμως είναι εντονότερο στις γυναίκες.

Εκτός από την οικογενειακή κατάσταση, το μισθολογικό χάσμα σχετίζεται και με την ηλικία των μισθωτών. Για τις γυναίκες μέχρι 29 ετών, ο μισθός τους είναι από 5 μέχρι 7% μικρότερος σε σχέση με των ανδρών συναδέλφων τους, ενώ μετά αυξάνει σταδιακά στα επίπεδα που προαναφέρθηκαν. Η έρευνα δεν αποτυπώνει τη σχέση μεταξύ ηλικίας και οικογενειακής κατάστασης (θα περίμενε κανείς εύλογα οι νεαρές άγαμες γυναίκες να είναι περισσότερες από τις άγαμες γυναίκες των μεγαλύτερων ηλικιακών βαθμίδων), οπότε δεν μπορούν να εξαχθούν συνολικά συμπεράσματα. Σίγουρα πάντως, παρατηρείται η τάση να διευρύνεται το μισθολογικό χάσμα όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας, κάτι που συνδέεται άμεσα με το φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής». Δηλαδή οι γυναίκες από κάποιο σημείο της σταδιοδρομίας τους και μετά συναντούν το εμπόδιο της «γυνάλινης οροφής» που εμποδίζει την περαιτέρω ανέλιξη τους, κάτι που αποτυπώνεται και μισθολογικά. Για την εξαγωγή ακριβέστερων συμπερασμάτων σχετικά με τη σχέση των δύο φαινομένων απαιτούνται περαιτέρω έρευνες.

Από όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, συμπερασματικά εξάγονται δύο πολύτιμα συμπεράσματα. Πρώτα απ' όλα, το φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής» στην Ελλάδα εμφανίζεται σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας και έχει σημαντικές διαστάσεις, ενώ οι επιπτώσεις του αποτυπώνονται και μισθολογικά. Τέλος, το φαινόμενο παρουσιάζει συνέχεια ενώ διαχρονικά δεν φαίνεται να παρουσιάζει βελτίωση.

1.3 Οι διαστάσεις του φαινομένου στον υπόλοιπο κόσμο

«It's when and how, not if, women move up. The groundwork has been laid.»

Loring & Wells, 1972

Τα στοιχεία σχετικά με το εύρος της «γυάλινης οροφής» στην Ελλάδα μπορεί να είναι ιδιαίτερα αρνητικά, ωστόσο αυτό δεν αποτελεί μονάχα ελληνική πρωτοτυπία. Σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχουν στοιχεία από πολλές και ανεξάρτητες μεταξύ τους πηγές τόσο σε εθνικό επίπεδο για το εσωτερικό κάθε χώρας όσο και σε διεθνές επίπεδο, που επιβεβαιώνουν την ύπαρξη «γυάλινης οροφής» στο μάνατζμεντ. Στις παραγράφους που ακολουθούν, γίνεται μια προσπάθεια σκιαγράφησης του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» με παράθεση μερικών επιλεγμένων στοιχείων από αρκετές χώρες.

Η περιγραφή αυτή είναι ενδεικτική μόνο των διαστάσεων του φαινομένου και στόχο έχει να προσφέρει τεκμηριωμένες αποδείξεις σχετικά με την ύπαρξη της «γυάλινης οροφής», χωρίς όμως να υπεισέρχεται σε διεξοδικές περιγραφές για την κάθε χώρα ή σε εκτεταμένες λεπτομέρειες. Προηγουμένως, παρουσιάζονται συνοπτικά οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών γύρω από το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» σε συσχέτιση με την συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό παγκοσμίως, εν είδει σύντομης ιστορικής αναδρομής.

1.3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Ένα από τα ορόσημα στην εργασιακή εξέλιξη των γυναικών, αποτέλεσε η σχεδόν ταυτόχρονη μετάβαση πολλών χωρών από αγροτοκεντρικές οικονομίες με έμφαση στον πρωτογενή τομέα σε οικονομίες που βασίζονταν στην εντατική μαζική παραγωγή και την αυξημένη εκβιομηχάνιση στην περίοδο μετά το 2^o παγκόσμιο πόλεμο και ιδιαίτερα κατά τη δεκαετία του '50. Τα πρώτα δειλά βήματα για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό είχαν γίνει λίγο νωρίτερα, κατά τη διάρκεια του πολέμου, όταν η έλλειψη εργατικών χεριών εξαιτίας της απουσίας των ανδρών στα μέτωπα οδήγησε αρκετές κυβερνήσεις να στραφούν στις γυναίκες για να αναπληρώσουν το κενό. Η ανάγκη για περισσότερα φτηνά εργατικά χέρια που θα στήριζαν τη νέα μορφή της εκβιομηχανισμένης οικονομίας, άνοιξε το δρόμο για τη συμμετοχή όλο και περισσότερων γυναικών στο εργατικό δυναμικό ιδιαίτερα κατά τις αρχές της δεκαετίας του '50. Οι κυβερνήσεις γρήγορα κατάλαβαν τα πλεονεκτήματα αυτής της αυξανόμενης συμμετοχής για την οικονομική ανάπτυξη και την προώθησαν, χωρίς όμως να κάνουν το ίδιο και για τη συμμετοχή των γυναικών στο μάνατζμεντ, κάτι που θεωρούνταν αποκλειστικά ανδρική αρμοδιότητα.

Στην πορεία, η ανάπτυξη χρηματοοικονομικών οργανισμών, και άλλων επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα, προσέφερε περισσότερες ευκαιρίες για ανέλιξη στις γυναίκες σε σχέση με τον κλάδο της βιομηχανίας. Ένας ακόμη τομέας πρόσφορος για το σκοπό αυτό ήταν ο δημόσιος τομέας. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70, οι γυναίκες αν και αντιπροσώπευαν ένα σεβαστό ποσοστό του εργατικού δυναμικού, παρέμεναν σχεδόν αόρατες στο χώρο του μάνατζμεντ. Εκείνη την εποχή, η μειωμένη συμμετοχή τους στα διοικητικά κλιμάκια δεν αντιμετωπίζοταν σαν πρόβλημα.

Οι γυναίκες όμως συνέχισαν τη δυναμική πορεία τους στο χώρο των επιχειρήσεων και άρχισαν να προωθούνται σε όλο και υψηλότερες θέσεις. Σιγά σιγά άρχισε να εμφανίζεται ένα ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον γύρω από τις γυναίκες στο χώρο των επιχειρήσεων. Η συστηματική έρευνα των γυναικών στο χώρο του μάνατζμεντ ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές του '70 και εξαπλώθηκε στην Ευρώπη στα τέλη της ίδιας δεκαετίας. Στη συνέχεια τη σκυτάλη πήρε η Ασία στη δεκαετία του '80. (Adler & Israeli, 1994).

Εν τω μεταξύ η ολοένα αυξανόμενη ζήτηση για ικανά στελέχη εξαιτίας του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των παγκοσμιοποιημένων αγορών, μοιραία έστρεψε τις επιχειρήσεις στην εκμετάλλευση του μέχρι τότε αναξιοποίητου κεφαλαίου που αποτελούσαν οι γυναίκες. (Adler & Israeli, 1994). Σταδιακά άρχισε να αλλάζει και η οπτική του επιχειρηματικού κόσμου. Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στα ανώτερα κλιμάκια άρχισε πλέον να γίνεται αντιληπτή σαν υπαρκτό και ουσιαστικό πρόβλημα. Στις αρχές της δεκαετίας του '80, με τις γυναίκες να αποτελούν πλέον σχεδόν το μισό του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως και τη σχετική εξάπλωση που είχαν λάβει ήδη οι έρευνες γύρω από τις γυναίκες στον κόσμο των επιχειρήσεων, το φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής» άρχισε να προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον κοινής γνώμης και ερευνητών. Τα πρώτα χρόνια υπήρχε μια αυξημένη αισιοδοξία σχετικά με την εξέλιξη του φαινομένου της «γυνάλινης οροφής». Για πολλούς δεν ήταν πια θέμα το αν θα έσπαγε η γυνάλινη οροφή, αλλά πότε θα συνέβαινε αυτό.

Η αρχική υπεραισιοδοξία της δεκαετίας αυτής που εκφραζόταν με την γενικευμένη αποδοχή της άποψης ότι το φαινόμενο θα εξαλειφόταν πλήρως και μάλιστα σύντομα δεν κράτησε πολύ. Οι υψηλές επενδύσεις των γυναικών σε εκπαίδευση και η δέσμευση στην καριέρα τους δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα. (Adler & Israeli, 1994). Σύντομα έγινε κατανοητό ότι το φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής» δεν θα εξαλειφόταν μόνο με καλές προθέσεις και αισιόδοξες προβλέψεις.

Από τη δεκαετία του '90 και μετά υπήρχαν ήδη αρκετές έρευνες γύρω από αυτό το φαινόμενο και συνεχώς εμφανίζονταν και άλλες, κάτι που εξακολούθει μέχρι σήμερα. Παράλληλα, συστήθηκαν σε διάφορα κράτη επίσημες επιτροπές και οργανισμοί που θα μελετούσαν το φαινόμενο και θα πρότειναν οργανωμένες δράσεις για την αντιμετώπισή του. Για παράδειγμα, το 1992, στις Ηνωμένες Πολιτείες συστήθηκε ομώνυμη ομοσπονδιακή επιτροπή (Federal Glass Ceiling Commission), με στόχο την εστιασμένη διερεύνηση και αντιμετώπιση της «γυνάλινης οροφής». Πιο συγκεκριμένα, η επιτροπή είχε στόχο να αναγνωρίσει τα συγκεκριμένα εμπόδια που δυσκόλευαν την ανοδική πορεία των γυναικών και των μειονοτήτων, καθώς και να εντοπίσει τις επιτυχημένες πρακτικές και πολιτικές που προήγαγαν την είσοδο των συγκεκριμένων ευαίσθητων ομάδων στα ανώτερα κλιμάκια.

Η επιτροπή παρουσίασε τα αποτελέσματα των ερευνών της σε δύο τόμους το 1995. Ουσιαστικά τα πορίσματα των ερευνών τεκμηρίωναν όχι μόνο την ύπαρξη της «γυνάλινης οροφής», αλλά και την αναγνώριση της ύπαρξής της από όλο και περισσότερα διευθυντικά στελέχη καθώς και των αρνητικών επιπτώσεων που είχε στις επιχειρήσεις τους (Jackson, 2001).

Σήμερα η εικόνα είναι σαφώς καλύτερη από την εικόνα των τελευταίων δεκαετιών σχετικά με την εξέλιξη του φαινομένου. Όμως υπάρχουν ακόμη πολλά πράγματα που πρέπει να γίνουν, καθώς ισχυρά εμπόδια σε όλες τις χώρες εξακολουθούν να εμποδίζουν την πρόοδο των γυναικών. Σύμφωνα με το Business Week, εάν διατηρηθούν οι υφιστάμενοι ρυθμοί εξέλιξης των γυναικών, πλήρης ισότητα δεν θα επιτευχθεί παρά ύστερα από περίπου 475 χρόνια (Business Week 1996). Σύμφωνα με μια άλλη περισσότερο αισιόδοξη εκτίμηση του Αμερικανικού Ινστιτούτου Έρευνας και Εκπαίδευσης για τις γυναίκες (1992), πλήρης ισότητα εκτιμάται ότι θα επιτευχθεί σε 75 με 100 χρόνια.

Σε κάθε χώρα, η εξέλιξη των γυναικών στην εργασία ήταν φυσικά διαφορετική, αλλά σε γενικές γραμμές κινήθηκε στα πλαίσια που περιγράφηκαν παραπάνω. Επιμέρους παράγοντες όπως οι πολιτικές συγκυρίες και η εθνική κουλτούρα κάθε χώρας άφησαν τη σφραγίδα τους στην εξέλιξη αυτή. Για παράδειγμα, στις χώρες του πρώην Ανατολικού Μπλοκ, το κομονυνιστικό καθεστώς προωθούσε συστηματικά τη συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση για λόγους πολιτικής σκοπιμότητας (ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης), επιβάλλοντας διορισμούς από την Κεντρική Επιτροπή ή χρησιμοποιώντας ποσοστώσεις. Εντούτοις, μετά την κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού οι γυναίκες βρέθηκαν σε μειονεκτική θέση στις χώρες αυτές και τα ποσοστά συμμετοχής τους στην διοίκηση μειώθηκαν.

Το φαινόμενο αυτό γνωστό και ως φαινόμενο μπούμερανγκ (backlash effect) παρατηρήθηκε και σε άλλες χώρες όπως για παράδειγμα αυτές που βρίσκονταν υπό αποικιακά καθεστώτα (όπως η Σιγκαπούρη, η Μαλαισία, οι Φιλιππίνες, Ινδία, κ.α.). Στις χώρες αυτές μετά την λήξη της αποικιοκρατίας η πορεία των γυναικών φαίνεται να έκανε αρκετά βήματα πίσω. Έτσι, ενώ οι γυναίκες στις χώρες αυτές συμμετείχαν στα κινήματα για απελευθέρωση και μερικές από αυτές μάλιστα βρέθηκαν σε ηγετικές κυβερνητικές θέσεις, εντούτοις τα πράγματα για τις γυναίκες στις κοινωνίες αυτές δεν βελτιώθηκαν ουσιαστικά.

1.3.2 Παγκόσμια στοιχεία σχετικά με το εύρος της «γυάλινης οροφής»

Στο σύνολό τους οι γυναίκες υπολογίζεται ότι αποτελούν το 40% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού (Yearbook of Labour Statistics, ILO, 2002). Σε παγκόσμιο επίπεδο παρατηρείται η τάση οι γυναίκες να συγκεντρώνονται σε επαγγέλματα και κλάδους που παραδοσιακά θεωρούνται ότι αρμόζουν περισσότερο σε γυναίκες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ο κλάδος της νοσηλευτικής και οι θέσεις διδασκαλίας. Αυτό αποτελεί μια ακόμη απόδειξη της ύπαρξης οριζόντιου εργασιακού διαχωρισμού. Επίσης, οι γυναίκες τείνουν να συγκεντρώνονται σε χαμηλότερες θέσεις και κατηγορίες εργασιών σε σχέση με τους άνδρες. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται κάθετος εργασιακός διαχωρισμός.

Ιδιαίτερα ως προς τις διοικητικές θέσεις στο σύνολο, κατά μέσο όρο οι γυναίκες υπολογίζονται ότι κατέχουν το 20% με 40%, ανάλογα με την χώρα και τον κλάδο. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας (International Labour Organization, ILO), οι γυναίκες στις ανώτατες διοικητικές θέσεις παγκοσμίως αποτελούν μόλις το 5% (ILO, 1997). Στην Βόρειο Αμερική, την Ευρώπη και την Αυστραλία τα ποσοστά είναι υψηλότερα, στη συνέχεια ακολουθούν η Νότιος Αμερική, κατόπιν η Νότιος και Ανατολική Ασία, ενώ στις τελευταίες θέσεις

βρίσκονται οι γυναίκες της Μέσης Ανατολής (ILO, 2003). Τέλος, ως προς το μισθολογικό χάσμα, οι γυναίκες κερδίζουν περίπου τα 2/3 του αντίστοιχου μισθού των ανδρών ομόλογων τους.

• Αμερική

Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι η χώρα από την οποία ουσιαστικά ξεκίνησε η έρευνα για το φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής». Άλλωστε οι εμπνευστές του συγκεκριμένου όρου ήταν και οι ίδιοι Αμερικανοί, όπως και οι πρώτοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα. Όπως είναι φυσικό, για τη χώρα αυτή υπάρχουν τα περισσότερα στοιχεία σχετικά με το εύρος του φαινομένου και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του.

Τα τελευταία στοιχεία αναφέρουν ότι οι γυναίκες σήμερα κατέχουν περίπου το 5% του συνόλου των υψηλότερα αμειβόμενων θέσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ μόλις το 16% των διοικητικών θέσεων (Business Week, 2005). Ως προς τη συμμετοχή τους στο εργατικό δυναμικό, σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας, (ILO, Yearbook of Labor Statistics, 2003), οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 47%. Επίσης, υπάρχει ένα σημαντικό μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι αμοιβές των γυναικών στελεχών ανέρχονται κατά μέσο όρο στο 72% των ανδρών ομολόγων τους (ILO, 2003). Ειδικά για τις ανώτατες μισθολογικές θέσεις, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη για την περίοδο (1992-1997) με βάσει τα στοιχεία που περιέχονται στη βάση δεδομένων ExecuComp⁷, οι γυναίκες, που αποτελούσαν το 2,5% του δείγματος, κέρδιζαν περίπου 45% λιγότερο από ότι οι άνδρες συνάδελφοί τους. Περίπου το 75% αυτού του χάσματος ερμηνεύεται από την υποεκπροσώπηση σε θέσεις CEOs, προεδρικές θέσεις, ή επικεφαλής διοικητικών συμβουλίων (Bertrand & Hallock, 2001).

Παρόλο που οι γυναίκες εισέρχονται με ταχύτατους ρυθμούς στην αμερικανική αγορά εργασίας σε βαθμό που να έχει επέλθει σχεδόν εξίσωση με το ποσοστό των ανδρών, το ποσοστό συμμετοχής τους στα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, είναι πολύ μικρό, καθώς για τις διοικητικές θέσεις φτάνει το 12% (ILO, 2003). Επίσης, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις οριζόντιου διαχωρισμού στην εργασιακή αγορά της χώρας, καθώς οι γυναίκες κατέχουν κυρίως διοικητικές θέσεις που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ αποντιάζουν από διοικητικές θέσεις μάρκετινγκ ή πωλήσεων.

Ακόμη, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της ανισοκατανομής του γυναικείου εργατικού δυναμικού στα ανώτερα εργασιακά κλιμάκια. Για παράδειγμα, σε κλάδους όπως η καπνοβιομηχανία, οι εκδοτικές επιχειρήσεις και οι μεταφορές, οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 20% των διευθυντικών θέσεων, ενώ σε άλλους κλάδους όπως η πληροφορική και η κλωστοϋφαντουργία, οι γυναίκες μόλις και μετά βίας κατέχουν το 5% των διευθυντικών θέσεων (Marmom Solomon, 2000).

Τα ποσοστά αυτά δεν έχουν υποστεί ουσιαστικές μεταβολές, δηλαδή η «γυνάλινη οροφή» δεν φαίνεται να υποχωρεί. Τα αντίστοιχα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών στο μάνατζμεντ μια δεκαετία πριν ήταν σχεδόν τα ίδια. Σύμφωνα με

⁷ Η βάση δεδομένων ExecuComp περιέχει πληροφορίες για τα 5 υψηλότερα αμειβόμενα στελέχη σε κάθε μια από τις μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις που συμπεριλαμβάνονται σε αυτή.

στοιχεία του Αμερικανικού Υπουργείου Εργασίας, το 1996 οι γυναίκες σήμερα αποτελούν και πάλι κάτι λιγότερο από το μισό του συνόλου του εργατικού δυναμικού στις Ηνωμένες Πολιτείες. (U.S. Department of Labor, 1997), ενώ μόλις κάτι λιγότερο από το 5% των ανώτερων διοικητικών θέσεων βρίσκεται στα χέρια γυναικών (Ragins et al., 1998). Σύμφωνα με άλλη έρευνα των Dwyer, Johnston & Lowry (1996), το ποσοστό αυτό ήταν λίγο μικρότερο και έφτανε στο 3%. Τέλος, έρευνα του Catalyst⁸ το 1996, αποκάλυψε ότι ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 10% των στελεχών, αντιπροσωπεύονται μόνο σε ποσοστό 2,4% στα ανώτατα κλιμάκια. Όσο για τους μεγαλύτερους μισθούς, οι γυναίκες καταλαμβάνουν μόλις το 1,9% των υψηλότερα αμειβόμενων θέσεων στη λίστα των Fortune 500 (Catalyst, 1996).

Συχνά σαν δειγματοληπτικό πλαίσιο σε έρευνες για το εύρος της «γυάλινης οροφής» χρησιμοποιούνται από τους Αμερικανούς ερευνητές οι λίστες του περιοδικού Fortune με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικές θέσεις σε εταιρίες της λίστας Fortune 1000 αυξήθηκε από 0,5% το 1979 σε 2,9% το 1989, και το 1993 ο αριθμός των γυναικών CEOs στην ίδια λίστα ήταν 4 (Korn/Ferry International 1993, 1994). Οι ίδιες οι γυναίκες-στελέχη σε ποσοστό 92% δηλώνουν ότι στη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους συνάντησαν τουλάχιστον μία φορά το εμπόδιο της «γυάλινης οροφής». Σύμφωνα με έρευνα του Catalyst το 2003, στον κατάλογο Fortune 500 του 2003, υπήρχαν 53 επιχειρήσεις που δεν είχαν καμία γυναίκα στο διοικητικό τους συμβούλιο (το αντίστοιχο νούμερο το 2001 ήταν 66), 208 που είχαν μία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο, και μόλις 54 που οι γυναίκες αποτελούσαν το 25% και πάνω του διοικητικού συμβουλίου.

• Βρετανία

Από την Ευρωπαϊκή ήπειρο, η χώρα στην οποία έχουν γίνει οι περισσότερες έρευνες σχετικά με το εύρος της γυάλινης οροφής είναι το Ηνωμένο Βασίλειο. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι γενικά στις αγγλοσαξονικές χώρες όπως στην Αυστραλία και τον Καναδά, εκτός από τη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες, υπάρχει παραδοσιακά η μεγαλύτερη αφθονία στοιχείων για το φαινόμενο.

Στη Βρετανία καμία από τις μεγάλες βρετανικές εταιρίες δεν διοικήθηκε ποτέ από γυναίκα, μιλονότι το 44% του εργατικού δυναμικού της χώρας αποτελείται από γυναίκες. Παρόλο που στην χώρα έχουν ληφθεί κατά καιρούς εκτεταμένα νομοθετικά μέτρα και οι πολιτικές ίσων ευκαιριών και για τα δύο φύλα παρουσιάζουν ευρεία διάδοση, υπάρχει ακόμη μεγάλη ανισότητα και εργασιακός διαχωρισμός. Στα μέσα της δεκαετίας του '80 το ποσοστό των γυναικών στα χαμηλότερα διοικητικά κλιμάκια ήταν περίπου 10%. Σήμερα το ποσοστό αυτό φτάνει στο 25%. Στο ανώτερο μάνατζμεντ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών πέφτει στο 4% (Large & Sanders 1996).

Μια από τις σημαντικότερες έρευνες στη Βρετανία σχετικά με το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» έλαβε χώρα το 1992 από το Εθνικό Ινστιτούτο Οικονομικών και Κοινωνικών Ερευνών (National Institute of Economic and Social Research, 1992). Σε αυτή την έρευνα εξετάστηκε δείγμα 29.000 στελεχών επιχειρήσεων με έδρα

⁸ Ο οργανισμός Catalyst είναι μη κερδοσκοπικός και έχει στόχο την προαγωγή των γυναικών στον εργασιακό χώρο μέσα από έρευνες και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Για περισσότερες πληροφορίες : <http://www.catalystwomen.org/about/mission.shtml>

τη Βρετανία, και όπως προέκυψε από την έρευνα μόλις το 8% των στελεχών με διευθυντικές αρμοδιότητες ήταν γυναίκες.

• Ηπειρωτική Ευρώπη

Τα πράγματα στην Ευρώπη σε ότι αφορά τις θέσεις που καταλαμβάνουν οι γυναίκες στις μεγάλες εταιρίες φαίνονται να είναι χειρότερα σε σχέση με τη Βόρειο Αμερική, αλλά λίγο καλύτερα ως προς το μισθολογικό χάσμα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα των Dwyer, Johnston & Lowry (1996), οι γυναίκες στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια της Αμερικής είναι κάτι λιγότερο από 3%, ενώ στην Ευρώπη περίπου 2%. (Adler et al., 2000) ενώ οι αμοιβές των γυναικών στελεχών ανέρχονται κατά μέσο όρο στο 80% των μισθών των ανδρών ομολόγων τους σε σχέση με το 72% που είναι το αντίστοιχο ποσοστό στις Ηνωμένες Πολιτείες (Καθημερινή, 30/7/05). Επίσης, οι γυναίκες που κατέχουν διοικητικές θέσεις τείνουν να συγκεντρώνονται σε μεσαίες και κατώτερες διοικητικές βαθμίδες (Vinnicombe & Colwill 1995, Linehan & Scullion 2001).

Σε ότι αφορά τους υπολογισμούς με δειγματοληπτικό πλαίσιο, συγκεκριμένες λίστες, στον κατάλογο των 25 πιο ακριβοπληρωμένων διευθυνόντων συμβούλων της Ευρώπης που δημοσίευσε τον Ιούνιο το περιοδικό Fortune δεν περιλαμβάνεται καμία γυναίκα. Τέλος, μια σημαντική έρευνα που διεξάγεται κάθε χρόνο για τις ευρωπαϊκές χώρες από το βρετανικό πανεπιστήμιο Cranfield (Cranfield School of Management) βρήκε για το 2003 ότι στις εταιρίες του δείκτη FTSE100 παρουσιάστηκε μια αύξηση του αριθμού των γυναικών μάνατζερς της τάξης του 20% σε σχέση με τα αποτελέσματα αντίστοιχης έρευνας του 1999.

Εκτός από το σύνολο της Ευρώπης, υπάρχουν ασφαλώς στοιχεία και για την κάθε χώρα ξεχωριστά, η αναλυτική παράθεσή τους όμως ξεφεύγει από τα πλαίσια της παρούσας επισκόπησης. Ενδεικτικά παρατίθενται στοιχεία μόνο για την Ισπανία, χώρα μεσογειακή που παρουσιάζει αρκετές πολιτισμικές και κοινωνικές ομοιότητες με την Ελλάδα. Έτσι, το 2004, στην Ισπανία οι γυναίκες κατείχαν μόλις το 5,41% των θέσεων στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών που ανήκουν στο δείκτη Ibex-35, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις προεδρικές θέσεις ήταν 2,88%. Για επιχειρήσεις εκτός του δείκτη Ibex-35, η παρουσία γυναικών στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια σε επιχειρήσεις με πάνω από 10 υπαλλήλους ήταν 189%, ενώ σε επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 υπαλλήλους το ποσοστό αυξάνεται σε 27, 2%, φαινόμενο που όπως προαναφέρθηκε παρατηρείται και στην χώρα μας και συνδέεται με την οικογενειακή ιδιοκτησία αρκετών μικρών επιχειρήσεων (Chinchilla et al., 2005).

• Ιαπωνία

Στην Ιαπωνία σύμφωνα με έρευνα του Υπουργείου Υγείας, Εργασίας και Πρόνοιας το 2002 σε δείγμα 6.700 επιχειρήσεων, οι γυναίκες κατείχαν το 11,9% του συνόλου των διοικητικών θέσεων και μόλις το 3,2% των ανώτατων θέσεων. (Καθημερινή, 30/7/05). Η χώρα του ανατέλλοντος ηλίου είναι μια χώρα που οι γυναίκες παραδοσιακά είχαν να αντιμετωπίσουν ισχυρότερες προκαταλήψεις γύρω από τη θέση τους στην κοινωνία και κατ'επέκταση και στον εργασιακό χώρο. Είναι χαρακτηριστικό της κουλτούρας της χώρας ότι οι γυναίκες δεν ήταν κοινωνικά αποδεκτό να παραμένουν στο γραφείο μετά τις 5 το απόγευμα. Ύστερα λοιπόν από αρκετά χρόνια απουσίας από την κορυφή της ιεραρχίας, πρόσφατα διορίστηκαν δύο

γυναίκες επικεφαλής μεγάλων ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Daiei και στη Sanyo Electric⁹, εξέλιξη ιδιαίτερα σημαντική.

• Αυστραλία

Στην Αυστραλία σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της χώρας (1997), η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών σε θέσεις μάνατζμεντ ή άλλες διοικητικές θέσεις, ήταν 3:1. Το ποσοστό αυτό ήταν ακόμη χαμηλότερο σε διοικητικές θέσεις πρώτης γραμμής. Όπως και σε όλες τις χώρες που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, και στην Αυστραλία παρατηρείται η τάση οι γυναίκες μάνατζερς να συγκεντρώνονται σε χαμηλές ιεραρχικές θέσεις με περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης.

Ιδιαίτερα για τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, το ποσοστό των γυναικών σύμφωνα με έρευνα του αυστραλιανού Υπουργείου Εργασίας και Εκπαίδευσης το 1992, ήταν μόλις 2,4%. Τέλος, για την ίδια χώρα, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή για τις Διακρίσεις μεταξύ των φύλων επιβεβαίωσε ύστερα από έρευνα το 1994 ότι το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» δεν παρατηρείται μόνο στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, αλλά σε όλες σχεδόν τις διοικητικές βαθμίδες των οργανισμών με διαφορετική ένταση (Ehrich, 1994).

• Expatriate μάνατζερς

Μια ιδιαίτερη κατηγορία μάνατζερς, είναι αυτοί που αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση διεθνών αποστολών (expatriate managers). Τα προγράμματα που οι μάνατζερ αυτοί αναλαμβάνουν έχουν συνήθως περιορισμένη διάρκεια και απαιτούν τη μετάβαση και διαμονή του μάνατζερ στην ξένη χώρα που θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα. Στη συγκεκριμένη κατηγορία μάνατζμεντ, οι γυναίκες έχουν τη μικρότερη εκπροσώπηση από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες και αυτό συμβαίνει σε όλες τις χώρες, ακόμη και όταν τα αντίστοιχα ποσοστά εκπροσώπησης στο εγχώριο μάνατζμεντ της συγκεκριμένης χώρας είναι ικανοποιητικά (Adler et al. 1994, Adler et al. 2000, Tharenou 2001, Linehan et al. 2001, Harris 2002). Το ποσοστό των γυναικών expatriate μάνατζερς παγκοσμίως υπολογίζεται ότι είναι περίπου 9% (Adler et al. 2000).

Στοιχεία για το ποσοστό των Ελληνίδων expatriate μάνατζερς δυστυχώς δεν υπάρχουν, καθώς το φαινόμενο δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στη χώρα μας σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, εν μέρει επειδή ο θεσμός των expatriate μάνατζερς στην Ελλάδα ξεκινά τώρα να αναπτύσσεται, ιδιαίτερα μετά το «άνοιγμα» των ελληνικών επιχειρήσεων σε γειτονικές βαλκανικές χώρες. Επειδή όμως στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο γίνεται όλο και δυσκολότερο να εστιάσουν οι επιχειρήσεις στις εσωτερικές αγορές και μόνο, ο θεσμός αναμένεται να επεκταθεί και στη χώρα μας με γοργούς ρυθμούς.

Δεδομένης της συνεχώς αυξανόμενης δυναμικής του θεσμού και για τους ίδιους λόγους που είναι σημαντικό να περιλαμβάνονται γυναίκες στο εγχώριο μάνατζμεντ, το ίδιο θα πρέπει να γίνει και στο διεθνές μάνατζμεντ, καθώς το πρόκειται για ένα ακόμη πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι επιχειρήσεις πρέπει να

⁹ Η Φουμίκο Χαγιάσι και η Τομόγιο Νονάκα αντίστοιχα.

επιλέγουν τους κορυφαίους των κορυφαίων. Το κόστος των προκαταλήψεων και του ενδεχόμενου αποκλεισμού των γυναικών από διεθνείς αποστολές θα είναι πολλαπλάσιο (Adler et al. 1994).

Η συνολική εικόνα που προκύπτει από τα παραπάνω στοιχεία, συμπίπτει με την εικόνα που περιγράφηκε και για την Ελλάδα. Η «γυάλινη οροφή» υπάρχει και κάνει αισθητή την παρουσία της σε όλες τις χώρες (με μερικές διακυμάνσεις ως προς το πάχος της), ενώ παράλληλα φαίνεται να αντέχει στο πέρασμα του χρόνου με μικρές μόνο φθορές.

1.4 Το κόστος της «γυάλινης οροφής»

Συμπέρασμα

“The best reason for believing that more women will be in charge before long is that in a ferociously competitive global economy, no company can afford to waste valuable brainpower simply because it's wearing a skirt”

A. Fisher, Fortune Magazine, 1992

Η παρουσία «γυάλινης οροφής» σε μια επιχείρηση προκαλεί μια σειρά από αρνητικές παρενέργειες, που μεταφράζονται σε σημαντικά χρηματικά και όχι μόνο κόστη. Συνοπτικά, μεριές από τις σημαντικότερες αρνητικές επιπτώσεις της «γυάλινης οροφής» είναι: ¹ αποτυχία αξιοποίησης στο έπακρο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης², ³ αποτυχία ανάπτυξης των ταλέντων των γυναικών, η σπατάλη ανθρωποδύναμης, ⁴ τα σημαντικά διαφυγόντα κέρδη⁵ τα κόστη επαναπρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων στη θέση των αποχωρησάντων γυναικών, ⁶ αγανάκτηση και απογοήτευση των γυναικών που μένουν στάσιμες με τελικές συνέπειες στην παραγωγικότητα, και τέλος, ⁷ απουσία ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης (Schwartz, 1989). Στις παραγράφους που ακολουθούν, γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης των επιπτώσεων αυτών.

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Αμερική ή σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, γίνεται πολύς λόγος για τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ποικιλομορφία (diversity) στις επιχειρήσεις. Η έννοια της ποικιλομορφίας στο χώρο των επιχειρήσεων αφορά την νιοθέτηση πολιτικών που αξιοποιούν ανθρώπους από ποικίλα εθνικά, φυλετικά, και άλλα υπόβαθρα. Πολλά πλεονεκτήματα έχουν αποδοθεί κατά καιρούς στην ποικιλομορφία, όπως η μείωση του κόστους του προσωπικού, η μείωση των αποχωρήσεων και των αδικαιολόγητων απουσιών, η μεγαλύτερη ευελιξία, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, οι βελτιωμένες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, κ.ά. (Cook, 2004).

Ιδιαίτερα στο μάνατζμεντ, η σύσταση των ομάδων που παίρνουν διοικητικές αποφάσεις είναι πολύ σημαντική. Σε άκρως ομοιογενείς ομάδες, η απόλυτη σύμπνοια απόψεων μπορεί να αποβεί μοιραία και να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα, καθώς οι «παραπίδες» που η ομάδα πολλές φορές αναπτύσσει δεν την αφήνουν να σκεφτεί όλες τις πιθανές εναλλακτικές που μπορεί να είναι αποτελεσματικότερες για την επίλυση ενός προβλήματος. Επιπλέον, ελλοχεύουν κίνδυνοι εμφάνισης καταστροφικών φαινομένων όπως αυτού του group thinking, κτλ.

πολύ
εμπατίνιο

Ειδικά για τους άνδρες και τις γυναίκες στο χώρο των επιχειρήσεων, έχει βρεθεί ότι το ένα φύλο συμπληρώνει το άλλο και ότι οι μικτές ομάδες είναι αυτές που επιτυγχάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, σε ένα πείραμα που έγινε

στα πλαίσια ενός συνεδρίου του αμερικανικού Ινστιτούτου Εκπαιδευτικών Εργαστηρίων (National Training Labs Institute) το 1983 στο Κολοράντο, οι σύνεδροι χωρίστηκαν σε 3 ομάδες με στόχο να φτιάξουν μια απλή συσκευή συλλογής αυγών: μία ομάδα αποτελούμενη από άνδρες και γυναίκες, μία ομάδα μόνο με άνδρες και μία μόνο με γυναίκες. Η ομάδα που έφτιαξε την καλύτερη συσκευή ήταν η μικτή ομάδα, ενώ τελευταία ήρθε η ομάδα που αποτελούνταν μόνο από άνδρες. Υπό αυτό το πρίσμα, η συμμετοχή των γυναικών στις διοικητικές ομάδες γίνεται ακόμη πιο επιτακτική, καθώς μπορεί να εξασφαλίσει την πολυπόθητη ποικιλομορφία ή τουλάχιστον μέρος αυτής.

Οι επιχειρήσεις που ακούσια ή εκούσια αποκλείουν τις γυναίκες από τη διοίκηση, μοιραία καταδικάζουν τους εαυτούς τους στη στέρηση των πλεονεκτημάτων που τους προσφέρει η ποικιλομορφία, καθώς περιορίζουν τους ορίζοντές τους και στερούνται των πολύτιμων διαφορετικών οπτικών, δεξιοτήτων και εμπειριών που αυτές θα τους προσέφεραν.

Ας πάρουμε για παράδειγμα μια εταιρία που τα προϊόντα της αγοράζονται από γυναίκες, όπως η Bestfoods (με προϊόντα όπως οι σούπες Knorr, οι μαγιονέζες Hellmann's, το φιστικοβούτυρο Skippy, κτλ.). Σύμφωνα με τον ίδιο τον CEO της εταιρίας, Dick Shoemaker, δεν είναι δυνατόν η επιχείρηση αυτή να μην έχει στο ανθρώπινο δυναμικό της αρκετές γυναίκες που να παίρνουν αποφάσεις, ώστε να προσφέρουν την οπτική εκείνη που χρειάζεται η εταιρία για να δημιουργεί επιτυχημένα προϊόντα (Adler et al., 2000). Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι η συγκεκριμένη εταιρία αναγνώρισε γρήγορα τα πλεονεκτήματα που θα της προσέφερε η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά κλιμάκια και με πρωτοβουλία του ίδιου του Shoemaker εφάρμοσε ειδικό πρόγραμμα για το σκοπό αυτό. Τα θετικά αποτελέσματα του προγράμματος αυτού δεν άργησαν να φανούν και σε οικονομικό επίπεδο (Adler et al., 2000).

Η ποικιλομορφία που προσφέρουν οι γυναίκες στη διοίκηση, μπορεί να θεωρηθεί ένας ιδιαίτερος εσωτερικός πόρος της επιχείρησης, καθώς η ποικιλομορφία έχει θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που στρατολογούν, διατηρούν και προάγουν τις γυναίκες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Collins, 2004).

Οι εσωτερικοί πόροι των επιχειρήσεων γενικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να στεφθεί με επιτυχία ο αγώνας για επιβίωση, και η συμμετοχή των γυναικών μπορεί να προσφέρει ένα σημαντικό πλεονέκτημα προς αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based theory), κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και τον τρόπο που τα εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν, μπορούν να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και επικράτηση στον ανταγωνισμό.

Οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης αν διαχειριστούν σωστά πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για να δημιουργήσουν ένα ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι μοναδικοί και δύσκολα αντιγράψιμοι. Ο μόνος τρόπος για να γίνει αυτό, είναι η εκμετάλλευσή τους στο έπακρο, που σημαίνει ότι από τη διαδικασία αυτή δεν θα πρέπει να εξαιρεθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο που προσφέρουν οι γυναίκες στην επιχείρηση (Harel et al. 2003). Καθώς αυξάνεται η εισροή των

γυναικών στο εργατικό δυναμικό και οι δεξαμενές υποψηφίων μάνατζερς γεμίζουν με όλο και περισσότερες γυναίκες, οι επιχειρήσεις δεν θα είναι σε θέση να συνεχίσουν να αποκλείουν όλες αυτές τις γυναίκες στο μέλλον, καθώς έτσι θα χάνουν μια σημαντική πηγή νέου ταλέντου και ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πέρα από τα κόστη που προκύπτουν από την απουσία της ποικιλομορφίας στη διοίκηση και την μειωμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» έχει και άλλες αρνητικές συνέπειες. Ένα από τα σημαντικότερα κόστη είναι αυτό που προκύπτει από την αποχώρηση των γυναικών στελεχών.

Όταν οι γυναίκες αγανακτούν από τα καταπιεστικά εργασιακά περιβάλλοντα και από τα συνεχή και επίμονα εμπόδια στο δρόμο προς την κορυφή, γίνονται λιγότερο ανεκτικές στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Έτσι, σαν μόνη διέξοδος μπροστά τους φαντάζει η αποχώρηση (Marmer Solomon, 2000). Τα κόστη της αποχώρησης υπολογίζονται στο 150% του ετήσιου μισθού. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 72% των συμμετεχουσών σε έρευνα του Υπουργείου Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών το 1993, δήλωσαν ότι βασική αιτία της αποχώρησής τους από την τελευταία επιχείρηση στην οποία εργάζονταν ήταν το εμπόδιο της «γυάλινης οροφής» (U.S. Department of Labor, 1993).

Οι γυναίκες που αποχωρούν από τις επιχειρήσεις, πέρα από τα φανερά κόστη της αναπλήρωσης της θέσης που αφήνουν κενή, προκαλούν και άλλα μη φανερά κόστη, καθώς με την αποχώρησή τους, οι επιχειρήσεις χάνουν μέρος του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, που μεταφράζεται σε χαμένες δεξιότητες και σε ανεκμετάλλευτη επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, συχνά οι γυναίκες μετά την αποχώρησή τους αξιοποιούν την επιχειρηματικότητά τους και δημιουργούν δικές τους ατομικές επιχειρήσεις (Caputo & Dolinski 1998, Marmer Solomon, 2000, Weiler & Bernasek 2001). Επίσης, σε περίπτωση που οι εργασιακές συνθήκες είναι καλύτερες σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ενδέχεται να εξετάσουν το ενδεχόμενο να καταφύγουν εκεί. (Marmer Solomon, 2000).

Περισσότερα στοιχεία για την αύξηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας και στην χώρα μας, προσφέρει η έρευνα που παρουσιάζεται στο 2^o Στατιστικό Δελτίο Equal- Ανδρομέδα (Δεκέμβριος 2004). Σύμφωνα με τα στοιχεία του συγκεκριμένου δελτίου που αξιοποιεί τα δεδομένα της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού της Eurostat των ετών 1993 και 2003, η επιχειρηματική δραστηριότητα των γυναικών παρουσιάζει σημαντική ενίσχυση. Ενώ το 1993 ως εργοδότριες εμφανίζονταν το 2,7% του συνόλου των απασχολούμενων γυναικών, το αντίστοιχο ποσοστό το 2003 ήταν 3,5%. Σε απόλυτα μεγέθη, η αύξηση αυτή μεταφράζεται σε 17.500 νέες επιχειρηματίες-εργοδότριες. Η ενίσχυση της επιχειρηματικής παρουσίας των γυναικών εμφανίζεται μάλιστα σε κλάδους όπου η επιχειρηματική δράση των ανδρών ήταν μέχρι πρότινος κυριαρχη, όπως στην γεωργία και κτηνοτροφία, στην μεταποίηση και στο χονδρικό-λιανικό εμπόριο. Ήταν ενδιαφέρον σε κάποια μελλοντική έρευνα να διερευνηθεί η πραγματική σχέση μεταξύ του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» και της αύξησης της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Αντίστοιχα στοιχεία αύξησης της γυναικείας επιχειρηματικότητας εμφανίζονται και σε άλλες χώρες. Οι γυναίκες που τελικά δεν αποχωρούν λόγω δυσαρέσκειας από τις επιχειρήσεις εξαιτίας της «γυάλινης οροφής», αντιμετωπίζουν επίσης πολλά προβλήματα που τελικά μεταφράζονται σε χρηματικά κόστη για την επιχείρηση. Το σημαντικότερο από αυτά είναι η μειωμένη παραγωγικότητα που τείνει να «εξαπλώνεται» στο σύνολο των γυναικών του

εργατικού δυναμικού και που προκαλείται από τη δυσαρέσκεια και την αγανάκτηση που αισθάνονται οι εργαζόμενες (Schwartz, 1989).

Για τις αρνητικές συνέπειες που προκαλεί η «γυάλινη οροφή» στις επιχειρήσεις, υπάρχουν εκτός από τις παραπάνω έρευνες και συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα που υπολογίζουν τα ακριβή κόστη του φαινομένου. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Catalyst τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάστηκαν το 2004 με τίτλο «The Bottom Line : connecting Corporate Performance and Gender Diversity», σε δείγμα 353 επιχειρήσεων από τη λίστα Fortune 500 για την περίοδο 1996-2000, βρέθηκε ότι η ομάδα των επιχειρήσεων με την υψηλότερη εκπροσώπηση γυναικών στα ανώτερα κλιμάκια είχε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από την ομάδα των επιχειρήσεων με τη χαμηλότερη εκπροσώπηση. Πιο συγκεκριμένα, η απόδοση μετοχικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων της πρώτης ομάδας ήταν κατά 35,1% υψηλότερη της απόδοσης των επιχειρήσεων της δεύτερης ομάδας. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν και σε μεταανάλυση βάσει του κλάδου στον οποίο ανήκαν οι επιχειρήσεις.

Όπως δήλωσε η πρόεδρος του Catalyst για τη συγκεκριμένη έρευνα, Susan Black «υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης, αλλά είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν τα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποικιλομορφίας (ως προς το γένος), είναι αρκετά έξυπνες ώστε να το χρησιμοποιήσουν υπέρ τους» (Collins, 2004).

Σε μια παλαιότερη έρευνα της Αμερικανικής Ένωσης Ανθρωποδιοίκησης (American Humanagement Association, 1992) με στόχο τον καθορισμό του κόστους των συστηματικών διακρίσεων σε βάρος των γυναικών, ήρθαν στο φως σημαντικά κρυμμένα κόστη. Η έρευνα έγινε για λογαριασμό μιας εταιρίας με 27.000 υπαλλήλους της λίστας Fortune 500. Η εταιρία αναφέρεται συμβατικά με το όνομα “Utilico” στην έρευνα καθώς επιθυμούσε να διατηρηθεί η ανωνυμία της. Τα ετήσια κόστη των διακρίσεων και της «γυάλινης οροφής» υπολογίστηκαν σε \$15,3 εκ. Σε μεταγενέστερη έρευνα του ίδιου οργανισμού για μια άλλη αντίστοιχη μεγέθους εταιρία, τα κόστη υπολογίστηκαν σε \$6,7 εκ. το 1988. Συνολικά, υπολογίζεται ότι τα κόστη της «γυάλινης οροφής» ανέρχονται σε \$22 εκ. για τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις, ποσό που αντιστοιχεί περίπου στο 1% των συνολικών λειτουργικών κοστών (Stuart, 1992).

Από τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτει ότι τα κόστη της «γυάλινης οροφής» είναι πολύ σημαντικά για να αγνοηθούν από τις επιχειρήσεις. Είναι ξεκάθαρο ότι η «γυάλινη οροφή» θα πρέπει να σπάσει, όχι απλά επειδή αυτή είναι η κοινωνικά και ηθικά σωστή λύση, αλλά γιατί στοιχίζει πολύ. Άλλωστε, δεν θα πρέπει να αγνοούμε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι ευαγή ιδρύματα, αλλά απότερος στόχος τους είναι η δημιουργία κερδών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΙΤΙΑ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

2.1 Εισαγωγή

«Η γυάλινη οροφή ίσως να πάψει να υπάρχει αν πάψουμε να την αποδεχόμαστε.»

B. Κουσία, Ναυτεμπορική, 2005

Μέχρι στιγμής, παρουσιάστηκαν μεταξύ άλλων ενδεικτικά στοιχεία του εύρους της «γυάλινης οροφής» τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο, καθώς και στοιχεία για τα κόστη του συγκεκριμένου φαινομένου για τις επιχειρήσεις. Το επόμενο βήμα, που είναι ιδιαίτερα σημαντικό, είναι ο προσδιορισμός των αιτίων που προκαλούν το φαινόμενο αυτό. Το στάδιο αυτό είναι ίσως το καθοριστικότερο, καθώς στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί κατά καιρούς αρκετά αίτια από διαφορετικούς ερευνητές τα οποία είναι αναγκαίο να εντοπιστούν και να ταξινομηθούν. Η αναγνώριση και ταξινόμηση των αιτίων της πρόκλησης του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» είναι υψίστης σημασίας γιατί μόνο έτσι μπορεί να γίνει η μετάβαση στο τελικό στάδιο, αυτό της πρότασης αποτελεσματικών λύσεων για την επίλυση του προβλήματος.

Η γενική τάση που παρατηρείται στη διεθνή βιβλιογραφία που ασχολείται με τον προσδιορισμό των αιτίων της «γυάλινης οροφής», είναι σε γενικές γραμμές να χωρίζονται αυτά σε δύο μεγάλες κατηγορίες: η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σε ατομικό επίπεδο, ενώ η δεύτερη σε οργανωσιακά και κοινωνικά αίτια.

Σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία αιτίων, υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο χαρακτήρα, τη φύση, την ιδιοσυγκρασία, τις στάσεις, τις δεξιότητες, που καθιστούν τους άνδρες περισσότερο αποτελεσματικούς και σαφώς πιο επιτυχημένους μάνατζερς σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους (π.χ. οι άνδρες είναι περισσότερο φιλόδοξοι).

Υπάρχουν δύο διαφορετικές εκδοχές που επεξηγούν τις διαφορές αυτές μεταξύ των δύο φύλων. Η πρώτη εκδοχή εδράζει στην εξελικτική ψυχολογία και την κοινωνιοβιολογία και ανάγει τις διαφορές αυτές σε εξελικτικό και γονιδιακό επίπεδο. Έχει δεχτεί κατά καιρούς έντονες κριτικές, ιδιαίτερα από τις «παραδοσιακές» κοινωνικές επιστήμες, όπως την κοινωνιολογία. Η δεύτερη εκδοχή ανατρέχει στην διαδικασία της κοινωνικοποίησης που συντελείται ήδη από τα πρώτα χρόνια της ζωής του ατόμου για να εξηγήσει τις διαφορές των δύο φύλων. Σύμφωνα με την εκδοχή αυτή, οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι προϊόν της κοινωνικοποίησης των ατόμων των δύο φύλων που μεγαλώνουν με διαφορετικά πρότυπα και παροτρύνονται να κάνουν διαφορετικά πράγματα.

Προσεγγίσεις σε ατομικό επίπεδο χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται όχι μόνο από ερευνητές, αλλά και από στελέχη επιχειρήσεων σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί η απουσία των γυναικών από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Χρησιμοποιώντας σαν νόρμες τα αντίστοιχα ανδρικά χαρακτηριστικά, οι ερευνητές αυτοί προσπάθησαν να μετρήσουν την απόκλιση των γυναικών από αυτά και να εξηγήσουν το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» βάσει των διαφορών αυτών. Οι

αποκλίσεις αυτές αποδίδονταν, όπως προαναφέρθηκε, είτε σε βιολογικές και γενετικές διαφορές, είτε στην διαδικασία κοινωνικοποίησης από την παιδική ακόμη ηλικία. Η αφετηρία των ερευνών αυτού του είδους ήταν φυσικά το ότι γυναίκες και άνδρες είναι διαφορετικοί.

Οι προσπάθειες αυτές είχαν αρκετά μειονεκτήματα, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι δύο. Πρώτα απ' όλα (όπως θα αναφερθεί και παρακάτω με περισσότερες λεπτομέρειες), η πλειοψηφία των ερευνών αυτού του είδους βρήκαν μάλλον μηδαμινές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, ενώ από την άλλη, τα χαρακτηριστικά που διακήρυξαν ότι έπρεπε να διαθέτει ο ιδανικός μάνατζερ όπως ομαδικότητα και συνεργατικό πνεύμα, παραδοσιακά αποδίδονταν σε γυναίκες και όχι σε άνδρες. Επομένως βάσει των ίδιων θεωριών οι γυναίκες θα έπρεπε να είναι καλύτερες μάνατζερς και άρα να αποτελούν την πλειοψηφία στις διοικητικές βαθμίδες των επιχειρήσεων, κάτι που σε καμία περίπτωση δεν επιβεβαιώνεται από τα στατιστικά στοιχεία. Τέλος, αγνοούσαν σε μεγάλο βαθμό οργανωσιακούς και κοινωνικούς παράγοντες, όπως στερεότυπα και κοινωνικές προκαταλήψεις, ουσιαστικά δηλαδή τα αίτια της δεύτερης διακριτής κατηγορίας εξηγήσεων (Tharenou, 1999).

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία διαφορών ξεφεύγει από το ατομικό επίπεδο και επεκτείνεται σε οργανωσιακό αλλά και συλλογικό επίπεδο. Σύμφωνα με την κατηγορία αυτή, οι κυριότερες αιτίες για την ύπαρξη της «γυάλινης οροφής» έχουν να κάνουν με την ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων και προκαταλήψεων για τις γυναίκες στο χώρο των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στο χώρο του μάνατζμεντ. Τα στερεότυπα αυτά επηρεάζουν την εξέλιξη των γυναικών με πολλαπλούς τρόπους, από αδικίες στη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής μέχρι εμπόδια στην ανάπτυξη σχέσεων μέντορινγκ, ή ακόμη και αποκλεισμό από ανεπίσημα δίκτυα της επιχείρησης (π.χ. δίκτυα ανταλλαγής πληροφόριών). Η προσέγγιση αυτή μετατόπιζε μεγάλο μέρος της ευθύνης για την ύπαρξη της «γυάλινης οροφής» από τις γυναίκες στις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και τον ίδιο τον κοινωνικό περίγυρο. Η προσέγγιση αυτή είχε το θετικό ότι συνυπολόγιζε πολύ περισσότερους παράγοντες για την αιτιολόγηση του φαινομένου. Επίσης, δεν υπέθετε ότι οι επιχειρήσεις είναι ουδέτεροι οργανισμοί αλλά έχουν ενσωματωμένες στην εταιρική κοινωνία υποθέσεις σχετικά με τα δύο φύλα.

Οι δύο αυτές μεγάλες κατηγορίες διαφορών, εναλλακτικά παρουσιάζονται σαν διαφορές στο ανθρώπινο και διαφορές στο κοινωνικό κεφάλαιο αντίστοιχα. Σύμφωνα με την εξίγηση αυτή της γνωστής οικονομικής θεωρίας περί ανθρώπινου κεφαλαίου, οι γυναίκες κάνουν λιγότερες επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο (π.χ. γνώσεις και δεξιότητες) σε σχέση με τους άνδρες, με συνέπεια να εισπράττουν και μικρότερες αμοιβές. Στα πλαίσια των αμοιβών των επενδύσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου εντάσσονται μεταξύ αλλων και οι λιγότερες προαγωγές (Tharenou, 1999). Η εξήγηση αυτή αντιστοιχεί με την προαναφερθείσα κατηγορία των ατομικών διαφορών.

Στον αντίποδα της εξήγησης περί διαφορών στο ανθρώπινο κεφάλαιο, υπάρχει η εξήγηση των διαφορών στο κοινωνικό κεφάλαιο που αντιστοιχεί με την κατηγορία των οργανωσιακών και συλλογικών αιτίων. Η εξήγηση αυτή έχει να κάνει και πάλι με εξωγενείς παράγοντες όπως στερεότυπα, έλλειψη υποστήριξης και αποκλεισμό από δίκτυα, διακρίσεις στις οποίες υπόκεινται οι γυναίκες στις επιχειρήσεις, με συνέπεια να έχουν μικρότερο κοινωνικό κεφάλαιο από τους άνδρες συναδέλφους

τους (Kakabadse et al 1997). Θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι το κοινωνικό κεφάλαιο αφορά στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ενσωματώνονται στον οργανισμό, και ιδιαίτερα στις θέσεις τους στα κοινωνικά δίκτυα μέσω των οποίων αποκομίζουν πληροφορίες και υποστήριξη. Εναλλακτικά, το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η υπόληψη του ατόμου στον οργανισμό και η εξ' αυτής απορρέουσα ικανότητα να επηρεάζει τις ενέργειες των άλλων (Tharenou, 1999).

Σύμφωνα με τις δύο αυτές μεγάλες κατηγορίες αιτίων για την ύπαρξη της «γυνάλινης οροφής», υπάρχουν αντίστοιχα και δύο μεγάλες κατηγορίες με προτεινόμενες λύσεις. Βάσει της πρώτης εξήγησης, η πιο κοινή συμβουλή στην οποία καταλήγουν οι περισσότεροι ερευνητές είναι ότι οι ίδιες οι γυναίκες πρέπει να αλλάξουν. Υπάρχουν μάλιστα και μερικοί ερευνητές που, αποδίδοντας τις διαφορές σε βιολογικούς παράγοντες, δηλώνουν ότι η «γυνάλινη οροφή» δεν θα πάψει να υπάρχει ποτέ (Browne, 1998). Οι ερευνητές εκείνοι που θεωρούν ότι οι γυναίκες πρέπει να αλλάξουν, πρεσβεύουν την άποψη ότι οι γυναίκες θα πρέπει να «γίνουν περισσότερο σαν τους άνδρες», π.χ. να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους ή να γίνουν πιο επιθετικές. Παρόλα αυτά θα πρέπει παράλληλα να παραμείνουν αρκετά «θηλυκές», καθώς στην περίπτωση που θα υπερβούν τα «αόρατα» εσκαμμένα, κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν υπερβολικά ανδροπρεπείς. Η αβίαστη νιοθέτηση μιας τέτοιας προσέγγισης ωστόσο, μπορεί να αποδειχθεί δίκοπο μαχαίρι για τις γυναίκες.

Στη δεύτερη κατηγορία εξηγήσεων, όπως προαναφέρθηκε, μέρος της ευθύνης μετατοπίζεται στις επιχειρήσεις αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο γενικότερα. Οι γυναίκες εργαζόμενες αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν ότι τα στερεότυπα είναι βαθιά ρίζωμένα και να προσπαθήσουν από κοινού να τα ανατρέψουν.

Στις παραγράφους που ακολουθούν, παρατίθενται αναλυτικά τα κυριότερα αίτια που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη δημιουργία και συντήρηση του φαινομένου της «γυνάλινης οροφής», ταξινομημένα σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που παρουσιάστηκε παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, η παράθεση των αιτίων ξεκινά από τις ατομικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν τα οργανωσιακά και συλλογικά αίτια, που χωρίζονται σε διακρίσεις κατά την πρόσελκυση και επιλογή, εχθρική εταιρική κουλτούρα προς τις γυναίκες, ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και μακροχρόνια ωράρια, προβλήματα στη δημιουργία σχέσεων μέντορινγκ, στερεοτυποποίηση (tokenism), και αποκλεισμός από ανεπίσημα εταιρικά δίκτυα. Τα αίτια της κατηγορίας αυτής, είναι από τα πιο «δημοφιλή». Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σε έρευνα της Jackson Cooper το 2001 σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες που ενισχύουν το φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής», τα αποτελέσματα ήταν τα παρακάτω : 1) η οργανωσιακή κουλτούρα 2) σύγκρουση οικογένειας και εργασίας 3) tokenism-στερεοτυποποίηση.



2.2 Διαφορές ανδρών – γυναικών

«One is not born, but rather becomes a woman»

Simone De Beauvoir, 1949

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται διαφορές των δύο φύλων σε ατομικό επίπεδο, που επηρεάζουν (αρνητικά ή θετικά) την επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου, και συμβάλλουν έτσι στο φαινόμενο της «γυάλινης οροφής». Οι διαφορές σε επίπεδο φύλου προτάθηκαν σαν ερμηνεία της μειωμένης προόδου των γυναικών στον διοικητικό τομέα από τους ερευνητές που ασχολήθηκαν με το φαινόμενο σε πρώιμο στάδιο, στα πρώτα χρόνια της εισόδου των γυναικών σε θέσεις μάνατζμεντ. Έχουν δεχθεί έντονη αμφισβήτηση, ιδιαίτερα όταν αποδίδονται σε βιολογικά αίτια.

Εκτός από τους ερευνητές που χρησιμοποιούν τις ατομικές διαφορές ανδρών και γυναικών για να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» αλλά και γενικότερα τη μειονεκτική θέση των γυναικών στον επαγγελματικό τομέα σε σχέση με τους άνδρες, υπάρχουν και άλλοι ερευνητές που χρησιμοποιούν τις διαφορές αυτές «υπέρ» των γυναικών, προτείνοντας ότι εξαιτίας ακριβώς των διαφορών αυτών, οι γυναίκες είναι αποτελεσματικότερες ή καταλληλότερες για διοικητικές θέσεις.

Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότερες διαφορές σε ατομικό επίπεδο όπως έχουν εντοπιστεί στη διεθνή βιβλιογραφία, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι δύο κυριότερες ερμηνείες των διαφορών αυτών (Εξελικτική/Βιολογική ερμηνεία και Κοινωνιολογική ερμηνεία).

2.2.1 Οι σημαντικότερες διαφορές των δύο φύλων

Πάραδοσιακά, υπάρχουν ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία ή την αυξημένη διοικητική απόδοση. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι για παράδειγμα, η τάση για ανάληψη ρίσκων, η επιθετικότητα/αρρενωπότητα, κ.ά. Τα χαρακτηριστικά αυτά σε συνδυασμό με μερικά άλλα όπως είναι οι αυξημένες φιλοδοξίες, το κατάλληλο διοικητικό στιλ και η απουσία φόβου της επιτυχίας, μπορούν να οδηγήσουν ένα άτομο στο να γίνει ένας επιτυχημένος μάνατζερ. Αυτοί που υποστηρίζουν την άποψη ότι ο μικρός αριθμός των γυναικών σε διοικητικές θέσεις οφείλεται σε διαφορές των δύο φύλων, αποδίδουν το φαινόμενο αυτό στο γεγονός ότι οι άνδρες που διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι περισσότεροι από τις γυναίκες.

Ένα από τα σημαντικότερα ατομικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ανέλιξη σε ανώτερες ιεραρχικές θέσεις, είναι οι ίδιες οι φιλοδοξίες του ατόμου, δηλαδή κατά πόσο το ίδιο το άτομο επιθυμεί να αναλάβει διοικητικά καθήκοντα (managerial aspirations). (Tharenou, 2001). Άτομα με υψηλές διοικητικές φιλοδοξίες μπορεί για παράδειγμα να δείχνουν μεγαλύτερη επιμονή στην επιδίωξη της κατάκτησης μιας ανάλογης θέσης, σε σχέση με άτομα που δεν έχουν καθόλου ή που έχουν μειωμένες διοικητικές φιλοδοξίες. Εν κατακλείδι, οι φιλοδοξίες αυτές υποθετικά θα μπορούσαν να αποτελούν κριτήριο πρόβλεψης της επαγγελματικής ανέλιξης των ατόμων, ιδιαίτερα για τις πρώτες διοικητικές βαθμίδες. Εκτός από τις διοικητικές φιλοδοξίες, σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός μάνατζερ θεωρείται ότι παίζει η «αρρενωπότητα» (masculinity), καθώς η «αρρενωπότητα» παραδοσιακά ταυτίζεται με την αντίληψη περί αποτελεσματικής ηγεσίας (Tharenou, 2001). Το

χαρακτηριστικό αυτό, αντίθετα με ότι μαρτυρά το όνομά του, δεν ταυτίζεται με το ανδρικό φύλο απαραίτητα. Το περιεχόμενό του ταυτίζεται με τις ομώνυμες Διαστάσεις Κουλτούρας του Hofstede αλλά και του GLOBE, περιορίζεται όμως σε ατομικό επίπεδο και όχι σε συλλογικό/κοινωνικό επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, η «αρρενωπότητα» μετρά τον οργανικό προσανατολισμό του ατόμου προς την ολοκλήρωση των καθηκόντων ή την επίλυση των προβλημάτων, που στερεοτυπικά θεωρούνται μέρος της ανδρικής ιδιοσυγκρασίας. Επομένως μια δεύτερη υπόθεση που μπορεί να προκύψει, είναι ότι η «αρρενωπότητα» μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο ανέλιξης, αντίστοιχα με τις διοικητικές φιλοδοξίες. Οι δύο αυτές υποθέσεις, αποτέλεσαν αντικείμενο ελέγχου σε έρευνα της Tharenou το 2001. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τόσο οι διοικητικές φιλοδοξίες όσο και η «αρρενωπότητα» πράγματι αποτελούν εν δυνάμει κριτήριο διοικητικής ανέλιξης, αλλά όχι αρκετά ισχυρό.

Το σημαντικότερο όμως αποτέλεσμα της έρευνας, ήταν ότι γυναίκες και άνδρες δεν διέφεραν σημαντικά μεταξύ τους στα παραπάνω χαρακτηριστικά, αντίθετα με ότι θα περίμεναν οι οπαδοί της θεωρίας περί ουσιαστικών διαφορών των δύο φύλων. Αντίθετα, ο παράγοντας που αναδείχθηκε ως κριτιμότερος για την πρόβλεψη της ανέλιξης των εργαζομένων και των δύο φύλων, ήταν η ανδρική πλειοψηφία στην διοίκηση, ή καλύτερα, η απουσία επαρκούς αριθμού γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ανεξάρτητα από τις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι γυναίκες βρισκόντουσαν σε μειονεκτική θέση ως προς τους άνδρες συναδέλφους τους καθώς η αναρρίχησή τους σε διοικητικές βαθμίδες με ανδρική πλειοψηφία ήταν ιδιαίτερα δύσκολη, ακόμη κι αν τα επίπεδα αυτά ήταν μεσαίας ή κατώτερης βαθμίδας και όχι απαραίτητα ανώτερης.

Η «αρρενωπότητα» ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με την επιθετικότητα του ατόμου. Ο όρος επιθετικότητα δεν σημαίνει την εχθρική «πολεμική» συμπεριφορά που στρέφεται εναντίον άλλων ατόμων, αλλά το πόσο ενεργά επιδιώκει το άτομο να εκπληρώσει τους στόχους του, με άλλα λόγια το πόσο «κυνηγά» τις φιλοδοξίες του και το πόσο προβάλλει τα επιτεύγματά του. Συνδέεται άμεσα με τις διοικητικές φιλοδοξίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Συχνά λοιπόν, οι γυναίκες κατηγορούνται ότι δεν είναι αρκετά επιθετικές ή ότι δεν προβάλλουν αρκετά τα επιτεύγματά τους. Αυτό χρεώνεται σαν αρνητικό της γυναικείας ιδιοσυγκρασίας και είναι μια αρκετά διαδεδομένη άποψη σχετικά με το γιατί οι γυναίκες αποτυγχάνουν να ανελιχθούν με ρυθμούς αντίστοιχους με αυτούς των ανδρών στις επιχειρήσεις.

Η μειωμένη επιθετικότητα και διάθεση αυτοπροβολής των γυναικών, αρκετές φορές εικλαμβάνεται σαν δεδομένη, με αποτέλεσμα να μην γίνονται προσπάθειες περαιτέρω εμβάθυνσης στα αίτια της συμπεριφοράς αυτής, αν δηλαδή αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό της γυναικείας ιδιοσυγκρασίας ή αν οφείλεται σε άλλους εξωγενείς παράγοντες. Υπάρχουν ωστόσο έρευνες που έδειξαν ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται καλύτερα στους άνδρες που αυτοπροβάλλονται ή που «διαφημίζουν» την καλή τους απόδοση, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τις γυναίκες (Wosinka et al., 1996). Ανοικτές εκδηλώσεις ανταγωνιστικότητας και αυτοπροβολής των επιτευγμάτων ή της εξαιρετικής απόδοσης από τη μεριά των γυναικών, οδηγούν σε απόρριψη από τους άνδρες που αισθάνονται ότι απειλούνται (Wilson, 2003). Επίσης, μπορεί να οδηγήσει σε εχθρική συμπεριφορά ή αντίποινα, όπως αποκλεισμό από τα δίκτυα της επιχείρησης.

Δεν θα πρέπει λοιπόν να αποτελεί έκπληξη το γεγονός οι γυναίκες μάνατζερ συχνά εμφανίζονται να μην επιθυμούν να προβάλλουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους ή τα επιτεύγματά τους και να μην είναι αρκετά επιθετικές στην επιδίωξη των στόχων τους, με αποτέλεσμα να μην κερδίζουν την αναγνώριση που τους αξίζει και να μένουν πίσω στο κυνήγι των προαγωγών και της επαγγελματικής ανόδου σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους (Wilson, 2003).

Μια ακόμη έρευνα που υποστηρίζει την άποψη αυτή, είναι η έρευνα των Daubman και Sigal (1997). Στην συγκεκριμένη έρευνα, οι γυναίκες που έλαβαν μέρος, έδιναν τα ακριβή αποτελέσματα της απόδοσής τους σε κάποιο τεστ όταν τα αποτελέσματα αυτά δεν γνωστοποιούνταν σε τρίτους, ενώ υποβάθμιζαν τις επιδόσεις τους όταν τα αποτελέσματα γνωστοποιούνταν στους υπόλοιπους εξεταζόμενους. Μάλιστα οι Daubman και Sigal δίνουν μια νέα διάσταση στην ερμηνεία του φαινομένου, καθώς πιστεύουν ότι οι γυναίκες είχαν αυτή τη συμπεριφορά όχι μόνο επειδή οι υπόλοιποι τις αντιμετώπιζαν πιο θετικά όταν δεν προέβαλλαν τα επιτεύγματά τους, αλλά και επειδή οι ίδιες πίστευαν ότι θα γίνονταν περισσότερο αρεστές στους άλλους αν δεν εμφανίζονταν «υπεροπτικές» με το να δηλώσουν υψηλές επιδόσεις. Αντίθετα, οι άνδρες συχνά υπερεκτιμούσαν τις επιδόσεις τους είτε αυτές γίνονταν γνωστές σε άλλους είτε όχι. Επιπλέον, σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι άνδρες δήλωσαν ότι θεωρούσαν ικανότερους τους άνδρες που αυτοπροβάλλονταν, όχι όμως και τις γυναίκες.

Οι γυναίκες λοιπόν εμφανίζονται να ενστερνίζονται και να εσωτερικεύονται και οι ίδιες το γεγονός ότι αν θέλουν να απολαμβάνουν ευρείας αποδοχής από τους άλλους, θα πρέπει να κρατούν «χαμηλό προφίλ» και να μην αυτοπροβάλλονται. Είναι φανερό πως το γεγονός αυτό οδηγεί μοιραία σε αδιέξοδο, καθώς από τη μια πλευρά οι γυναίκες είναι καταδικασμένες να προσπαθούν να υποβαθμίσουν τις επιδόσεις τους γιατί μόνο έτσι θα γίνουν αρεστές στους άλλους (π.χ. στους συναδέλφους τους), αλλά από την άλλη πλευρά αν θέλουν να ανελιχθούν σε ανώτερες θέσεις, θα πρέπει με κάποιο τρόπο να κάνουν τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους γνωστά σε ευρεία κλίμακα μέσα στον οργανισμό.

Άλλοι ερευνητές εντάσσουν την μειωμένη επιθετικότητα, την απουσία αυτοπροβολής και την έλλειψη διοικητικών φιλοδοξιών, στα γενικότερα συμπτώματα μειωμένης αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης που υποτίθεται ότι εμφανίζουν οι γυναίκες. Αυτή ακριβώς η έλλειψη αυτοπεποίθησης των γυναικών έχει εντοπιστεί και σε έρευνα στην Ελλάδα (Papalexandris & Bourantas, 1990). Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, οι γυναίκες φαίνεται να έχουν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση από τους άνδρες. Έτσι αναπτύσσουν χαμηλότερες φιλοδοξίες, κάτι που μπορεί να περιορίζει τις γυναίκες από το να επιζητούν υψηλότερες θέσεις, προαγωγές ή ακόμη και υψηλότερους μισθούς με αποτέλεσμα μέρος της υστέρησης τους στην ανέλιξη στα υψηλότερα κλιμάκια να εξηγείται από τα χαρακτηριστικά αυτά. Η έλλειψη αυτοπεποίθησης υποτίθεται μεταξύ άλλων ότι οδηγεί τις γυναίκες στην υποτίμηση των ικανοτήτων τους, με συνέπεια την έλλειψη ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους άνδρες. Και αυτή η άποψη όμως έχει αμφισβητηθεί. Μια σειρά ερευνών δείχγουν ότι η υποτιθέμενη έλλειψη αυτοπεποίθησης δεν είναι τίποτε άλλο από διστακτικότητα αυτοπροβολής, για τους λόγους που αναλύθηκαν παραπάνω (Heatherington & Ahn 1992, Daubman et al. 1993, Daubman & Sigal 1997).

Οι προεκτάσεις της υποτιθέμενης έλλειψης επιθετικότητας όμως δεν σταματούν εδώ, καθώς λανθασμένα μπορούν να ερμηνευτούν σαν φόβος επιτυχίας. Οι απόψεις των ερευνητών σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα διίστανται, παρόλο που έχουν απασχολήσει από νωρίς την επιστημονική κοινότητα. Για παράδειγμα, σε πειραματική έρευνα της Horner το 1968 σε φοιτητές που τους ζητήθηκε να συνεχίσουν δύο ιστορίες σχετικά με την υποτιθέμενη μεγάλη επιτυχία ενός φοιτητή και μιας φοιτήτριας, το 65% των γυναικών έγραψαν ιστορίες που έκρυβαν φόβο επιτυχίας, έναντι του αντίστοιχου 10% των ανδρών του δείγματος. Εντούτοις, στο πείραμα χρησιμοποιήθηκε υποθετική ιστορία στην οποία ο ήρωας (και η ηρωίδα αντίστοιχα), επιτύγχανε σε ένα παραδοσιακά «ανδρικό» επάγγελμα, αυτό του γιατρού (τουλάχιστον έτσι εκλαμβανόταν).

Η παράλειψη αυτή εντοπίστηκε από άλλους επιστήμονες και έγιναν παρόμοια πειράματα με διαφορετικές υποθετικές ιστορίες αυτή το φορά. Οι Feather και Simon το 1975 επανέλαβαν την έρευνα με ιστορίες επιτυχίας γυναικών και ανδρών σε παραδοσιακά ανδρικά και γυναικεία επαγγέλματα (ιατρική και νοσηλευτική αντίστοιχα). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η επαγγελματική επιτυχία ήταν περισσότερο ελκυστική τόσο για τις γυναίκες όσο και για τους άνδρες όταν το επάγγελμα ήταν συμβατό με τις παραδοσιακές αντιλήψεις για τα επαγγέλματα που μπορούν να ασκούν τα άτομα του κάθε φύλου. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα των γυναικών στην ιστορία επιτυχίας της νοσηλευτικής ήταν θετικά σε αντίθεση με αυτά των ανδρών, ανατρέποντας έτσι την θεωρία περί φόβου επιτυχίας των γυναικών. Με την έρευνα αυτή, αμφισβητείται έντονα ο υποτιθέμενος φόβος επιτυχίας των γυναικών, αλλά και προβάλλεται περισσότερο η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη στην ερμηνεία των διαφορών των δύο φύλων και άλλοι παράγοντες, όπως οι κοινωνικές επιδράσεις.

Οι διοικητικές φιλοδοξίες που προαναφέρθηκαν, εντάσσονται από άλλη ριζή ερευνητές στο γενικότερο πλαίσιο των ειδικών διαφορών των αναγκών που έχουν τα δύο φύλα και τον τρόπο που αυτές εκπληρώνονται. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η άποψη ότι οι γυναίκες δεν επιθυμούν να αναρριχηθούν σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια (δηλαδή δεν έχουν μεγάλες διοικητικές φιλοδοξίες) όχι επειδή είναι λιγότερο φιλόδοξες ή εμφανίζουν έλλειψη αυτοπεποίθησης, αλλά γιατί πολύ απλά δεν τις ενδιαφέρουν οι θέσεις αυτές, καθώς προτιμούν να αφιερώνουν τον χρόνο και την ενέργειά τους για την εκπλήρωση άλλων αναγκών. Αντίθετα οι άνδρες, με το να αποκτούν μεγαλύτερη εξουσία μέσω της επαγγελματικής ανέλιξης εκπληρώνουν μια βαθύτερη ψυχολογική τους ανάγκη. Σύμφωνα με την O'Connor (2001), υπάρχουν τόσο γυναίκες όσο και άνδρες που επιθυμούν να ανελιχθούν σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπως υπάρχουν και άτομα και των δύο φύλων που προσποιούνται ότι επιθυμούν να ανελιχθούν στις θέσεις αυτές επειδή φοβούνται να μην κατηγορηθούν για έλλειψη φιλοδοξίας. Το ποσοστό όμως των γυναικών που βρίσκονται σε αυτή την θέση, είναι μεγαλύτερο σε σχέση με το αντίστοιχο των ανδρών.

Σχετική με το θέμα των διαφορετικών αναγκών μεταξύ των δύο φύλων (με τις γυναίκες να είναι λιγότερο προσανατολισμένες στην επαγγελματική ανέλιξη σε σχέση με τους άνδρες), είναι η λεγόμενη θεωρία της Επιογής της Catherine Hakim (1999). Σύμφωνα με την Hakim, η συμπεριφορά των γυναικών στην εργασιακή αγορά καθορίζεται από την επιλογή που κάνουν ανάμεσα στον οικογενειακό και στον επαγγελματικό τομέα. Σύμφωνα με την επιλογή αυτή, οι γυναίκες χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις γυναίκες εκείνες που είναι

προσανατολισμένες στην οικογένεια, η δεύτερη τις γυναίκες που είναι πρωταρχικά προσανατολισμένες στην καριέρα, ενώ υπάρχει και μια τρίτη κατηγορία που η Hakim ονομάζει (ανεπιτυχώς) “drifters”, δηλαδή γυναίκες που δεν είναι προσανατολισμένες ούτε στην οικογένεια ούτε στην καριέρα και δεν έχουν κάποια επικρατούσα κλίση. Η θεωρία αυτή της Hakim συνάδει με την άποψη της Felice Schwartz (1989) όπως αυτή εκφράστηκε στο άρθρο “Managing women and the new facts of life”.

Και η Schwartz προτείνει έναν ανάλογο διαχωρισμό των γυναικών, ο οποίος μάλιστα προτείνει να γίνεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας των γυναικών στελεχών. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την Schwartz θα πρέπει να εντοπίζουν τις γυναίκες εκείνες που είναι κατά κύριο λόγο προσανατολισμένες στην καριέρα και να τις προωθούν, σε αντίθεση με τις γυναίκες που είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην οικογένεια. Η άποψη αυτή της Schwartz έχει δεχθεί αρκετά έντονες κριτικές, όπως και η θεωρία της Hakim. Για παράδειγμα, οι Procter και Padfield (1999) διαφώνησαν με τον όρο “drifters” που χρησιμοποιεί η Hakim τον οποίο θεωρούν άδικο για τις γυναίκες που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία, καθώς σε έρευνές τους βρήκαν ότι οι γυναίκες που δεν μπορούσαν να διαχωρίσουν με σαφήνεια καριέρα και οικογένεια αποτελούσαν μια σεβαστή μερίδα. Επίσης, μέσα από τις έρευνές τους, ανέδειξαν την ανάγκη η ανάλυση του «προσανατολισμού» σε καριέρα ή οικογένεια να γίνεται στα πλαίσια των κοινωνικών δομών και όχι σαν ένα μεμονωμένο ατομικό χαρακτηριστικό.

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα σχετικά με τις διαφορές των δύο φύλων, έχει να κάνει με το κατά πόσο οι άνδρες και οι γυναίκες μάνατζερς υιοθετούν διαφορετικά διοικητικά στιλ και πώς αυτά επηρεάζουν ή μη την απόδοσή τους. Ένα από τα πιο πολυυσητημένα άρθρα (Dempster & Paton 2002, Harris 2002, Vilkinas 2000, Zellner et al. 1992, Epstein et al. 1991, κα.) για το συγκεκριμένο θέμα, είναι αυτό της Judy Rosener, με τίτλο “Ways Women Lead” που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review.

Στο άρθρο αυτό, η συγγραφέας ύστερα από έρευνα που διεξήγαγε με χρηματοδότηση του Διεθνούς Φόρουμ Γυναικών (International Women’s Forum) σε πολλές επιχειρήσεις, βρήκε ότι οι γυναίκες μάνατζερς διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους ως προς το διοικητικό στιλ που υιοθετούν. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες προσπαθούν να ενθαρρύνουν την συμμετοχή των υφισταμένων τους, είναι διατεθειμένες να μοιράσουν εξουσίες και αρμοδιότητες (ενδυνάμωση), ενώ παράλληλα προσπαθούν πιο ενεργά από τους άνδρες να δραστηριοποιήσουν και να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας τους τονώνοντας την αυτοεκτίμησή τους. Οι άνδρες από την άλλη μεριά, εστιάζουν κυρίως στην ολοκλήρωση των καθηκόντων ή των εργασιών που έχουν αναλάβει αυτοί και οι υφιστάμενοί τους, ενώ στηρίζονται σημαντικά στην εξουσία που τους παρέχει η θέση τους στην ιεραρχία (νόμιμη εξουσία).

Οι διαφορές των διοικητικών στιλ των δύο φύλων συνδέονται σύμφωνα με την Rosener με δύο διαφορετικά είδη ηγεσίας, την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους και την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, με τις γυναίκες να ανήκουν στην πρώτη κατηγορία και τους άνδρες στη δεύτερη κατηγορία αντίστοιχα. Ειδικότερα, το διοικητικό στιλ των γυναικών η Rosener το ονομάζει «διαδρασιακή ηγεσία», καθώς οι γυναίκες εργάζονται ενεργά για να διασφαλίσουν διαδρασιακή επικοινωνία με τους

υφισταμένους τους. Η συγγραφέας παρατηρεί ότι οι γυναίκες πιέζονται από μια πληθώρα δημοσιευμάτων και επιστημονικών άρθρων να καταπνίξουν την τάση τους προς το συμμετοχικό στιλ ηγεσίας και να υιοθετήσουν περισσότερο «ανδρικά ηγετικά στιλ.., ενώ παράλληλα καταδικάζει τις επιχειρήσεις εκείνες που αντιμετωπίζουν την πορεία προς την κορυφή σαν έναν αγώνα επιβίωσης όπου μόνο ο σκληρότερος και δυνατότερος κερδίζει, καθώς ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον ευνοεί μόνο την ηγεσία που βασίζεται στη νόμιμη εξουσία, τον έλεγχο και τη συγκεντρωτική εξουσία, καταδικάζοντας τις γυναίκες σε αποτυχία εξαιτίας ακριβώς του διαφορετικού διοικητικού τους στιλ.

Όμως η Rosener δεν σταματά εδώ. Προχωρά ένα βήμα πιο πέρα, υποστηρίζοντας ότι το διοικητικό στιλ των γυναικών είναι το διοικητικό στιλ του μέλλοντος, καθώς στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με την έντονη ανταγωνιστικότητα και τις επίπεδες ιεραρχικές δομές, η αποκέντρωση της εξουσίας και το στιλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες είναι το μόνο ενδεικνυόμενο που σύντομα θα επικρατήσει.

Το άρθρο αυτό πυροδότησε έντονες κριτικές (τόσο θετικές όσο και αρνητικές), με απότέλεσμα το περιοδικό που το δημοσίευσε (Harvard Business Review) να αφιερώσει επιπλέον χώρο σε επόμενα τεύχη με μια πλειάδα συγγραφέων (του επιστημονικού αλλά και του επιχειρηματικού κόσμου) να εκθέτουν τις απόψεις τους επί του άρθρου. Μερικές από τις σημαντικότερες αντιρρήσεις, έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες τείνουν να στερεοτυποποιούν οι ίδιοι τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με τα «κοινωνικώς αποδεκτά» πρότυπα (π.χ. μια γυναίκα μάνατζερ ίσως διστάζει περισσότερο να δηλώσει ότι είναι αυστηρή με τους υφισταμένους της σε σχέση με έναν άνδρα μάνατζερ). Η Epstein αντιπαραθέτει αποτελέσματα δικών της ερευνών σύμφωνα με τα οποία οι γυναίκες μάνατζερ δεν συμπεριφέρονται με τον τρόπο που περιγράφει η Rosener αλλά είναι εξίσου επιθετικές ή χρησιμοποιούν τόσο συχνά τιμωρίες όσο και οι άνδρες συνάδελφοί τους (Epstein, 1991).

Εκτός από την έρευνα της Rosener, έχουν γίνει εκτεταμένες έρευνες σχετικά με το διοικητικό στιλ που υιοθετούν γυναίκες και άνδρες. Η πλειοψηφία των ερευνών αυτών, κατέληξε στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στο σύνολο του πληθυσμού (Alimo-Metcalfe, 1993). Ενδεικτικά αναφέρεται η έρευνα της Vilkinas (2000) στην Αυστραλία, η οποία έλεγχε, πέρα από τις διαφορές ανδρών και γυναικών μάνατζερ ως προς το διοικητικό στιλ, και τις αντιλήψεις των προϊσταμένων, συναδέλφων και υφισταμένων (σημαντικοί άλλοι) βάσει του φύλου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μεταξύ ανδρών και γυναικών μάνατζερ δεν υπάρχουν διαφορές ως προς τις προσωπικές αντιλήψεις σχετικά με τη θέση τους ούτε σχετικά με το πόσο αποτελεσματικοί είναι. Επιπλέον, δεν υπάρχουν διαφορές στην εικόνα των σημαντικών τρίτων ανάλογα με το φύλο του μάνατζερ ούτε σχετικά με το διοικητικό στιλ που υιοθετούν. Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών μάνατζερ ούτε ως προς το διοικητικό στιλ ούτε ως προς την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα.

2.2.2. Οι δύο ερμηνείες των διαφορών ανδρών & γυναικών

Η κυριότερη ερμηνεία σχετικά με τις διαφορές ανδρών και γυναικών αλλά και γενικότερα της εξέλιξης των γυναικών στο χώρο των επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένου και του φαινομένου της «γυάλινης οροφής»), βασίζεται στο λεγόμενο Τυπικό Μοντέλο των Κοινωνικών Επιστημών (Standard Social Sciences Model). Σύμφωνα με τους Toody και Cosmides, το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει ισχυρισμούς και υποθέσεις ότι η διαδικασία της μετάδοσης της κουλτούρας από γενιά σε γενιά διατηρείται μέσω της μάθησης, μιας ευρέως διαδεδομένης διαδικασίας, κατανοητής από το σύνολο της ανθρωπότητας, που λειτουργεί μετατρέποντας το παιδί σε ενήλικο της κουλτούρας του.

Η διαδικασία αυτή ονομάζεται κοινωνικοποίηση και αποτελεί μια συλλογική διαδικασία που «επιβάλλεται» στο παιδί, που θα αποτελέσει το τελικό προϊόν της κουλτούρας. Τελικά, ότι είναι οργανώσιμο και έχει νόημα στο ανθρώπινο μυαλό προέρχεται από την κουλτούρα, είναι δηλαδή κοινωνικά κατασκευασμένο. Επίσης, το Τυπικό Μοντέλο (SSSM), πρεσβεύει ότι τα κοινωνικά φαινόμενα θα πρέπει να ερμηνεύονται από κοινωνικές διαδικασίες. Βάσει του μοντέλου αυτού, το άτομο διαμορφώνεται μέσα από την επίδραση της κουλτούρας και όχι το αντίστροφο. Υπό αυτή τη λογική, το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» και οι διαφορές ανδρών και γυναικών, δεν είναι τίποτα ~~όποιο~~ από προεκτάσεις της κοινωνικοποίησης, επίκτητες και χωρίς βιολογική προέλευση.

Ο βασικότερος αντίλογος στην παραδοσιακή κοινωνιολογική προσέγγιση, προέρχεται από την Εξελικτική Ψυχολογία και την κοινωνιοβιολογία. Η Εξελικτική Ψυχολογία, βασιζόμενη στην θεωρία του Δαρβίνου, προσπαθεί να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα από την εξελικτική πορεία του ανθρώπινου είδους εδώ και χιλιάδες χρόνια, η οποία έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας σειράς ψυχολογικών μηχανισμών, πολυάριθμων, αλληλένδετων και σαφώς ορισμένων (π.χ. η ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει συγκεκριμένα πρόσωπα μέσα στο πλήθος). Βάσει της εξελικτικής ψυχολογίας, το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» πηγάζει από διαφορές στη συμπεριφορά των ανδρών και των γυναικών που έχουν βιολογικά αίτια και προέρχονται από την εξέλιξη του ανθρώπινου μυαλού, όπως αυτό διαμορφώθηκε σε μεγάλο βαθμό στην προϊστορία (από την Πλειστόκαινο ακόμη περίοδο). Από την άλλη, η κοινωνιοβιολογία είναι μια σχετικά καινούρια επιστήμη που αναπτύχθηκε μετά την πρόοδο στην γενετική και προσπαθεί να συνδέσει απευθείας τις ανθρώπινες συμπεριφορές με γενετικά και φυσιολογικά χαρακτηριστικά. Η Εξελικτική Ψυχολογία και η κοινωνιοβιολογία έχουν στενή σχέση μεταξύ τους, αν και τα πορίσματα της πρώτης, προς το παρόν, έχουν μεγαλύτερο επιστημονικό κύρος σε σχέση με αυτά της δεύτερης.

Ενώ η ερμηνεία των διαφορών ανδρών και γυναικών που προσφέρει η παραδοσιακή κοινωνιολογία είναι αρκετά εύκολο να γίνει κατανοητή και δεν χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση, συχνά η ερμηνεία που προσφέρει η Εξελικτική Ψυχολογία και η κοινωνιοβιολογία υπόκειται σε υπεραπλουστεύσεις, με αποτέλεσμα αλλοιώσεις και παρερμηνείες, Γι' αυτό είναι σκόπιμο να αναλυθεί διεξοδικότερα, ώστε να φωτιστούν όλες της οι πτυχές. Μια τέτοια προσέγγιση δίνεται παρακάτω, ξεκινώντας από την κοινωνιοβιολογία και συνεχίζοντας με την Εξελικτική Ψυχολογία.

Σύμφωνα με την κοινωνιοβιολογία, οι διαφορές των ανδρών και των γυναικών έχουν γονιδιακή προέλευση. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει ότι ο εγκέφαλος ανδρών και γυναικών διαφέρει. Η διαφοροποίηση ξεκινά κατά την κύηση και οφείλεται στην επίδραση των ορμονών, που ρυθμίζονται γονιδιακά. Έτσι λοιπόν, τα έμβρυα τις πρώτες εβδομάδες της ενδομήτριας ζωής τους δεν έχουν σχηματισμένο φύλο. Αυτό γίνεται αργότερα, με την έκκριση σημαντικών ποσοτήτων ορμονών και ιδιαίτερα τεστοστερόνης. Η ενδομήτρια τεστοστερόνη αλλάζει σταδιακά τον εγκέφαλο των αρσενικών εμβρύων. Οι γλωσσικές δεξιότητες περιορίζονται στο αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου (ενώ στις γυναίκες τα κέντρα των γλωσσικών δεξιοτήτων όπως της ομιλίας υπάρχουν και στα δύο ημισφαίρια).

Παράλληλα, διαμορφώνονται ισχυρές συνδέσεις στο εσωτερικό κάθε ημισφαιρίου, ενώ στον γυναικείο εγκέφαλο είναι ισχυρότερες και περισσότερες σε αριθμό οι συνδέσεις μεταξύ των δύο ημισφαιρίων. Η επιστήμη της κοινωνιοβιολογίας αποδίδει στις βιολογικές αυτές διαφορές συμπεριφορικές προεκτάσεις. Για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι εξαιτίας της δομής του εγκεφάλου τους, οι άνδρες δυσκολεύονται περισσότερο από τις γυναίκες να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα, αλλά μπορούν να εστιάσουν ευκολότερα την προσοχή τους για μεγαλύτερο διάστημα. Ο γυναικείος εγκέφαλος από την άλλη, επεξεργάζεται τις πληροφορίες περισσότερο ολιστικά ενώ τείνει να σχηματίζει τη «συνολική εικόνα», σε αντίθεση με τον ανδρικό εγκέφαλο που είναι καλύτερος στο να προχωρά βήμα-βήμα, και να ολοκληρώνει τα καθήκοντα κάθε βήματος προτού προχωρήσει στο επόμενο. (Lempert 1985, Moir & Moir 1998, Paton & Dempster, 2002).

Η Εξελικτική Ψυχολογία από την άλλη, εστιάζει κυρίως σε δύο βασικές λειτουργίες του ανθρώπου, την ανάγκη για διαιώνιση των γονιδίων του μέσω της αναπαραγωγής και στο ένστικτο της επιβίωσης. Το εξελικτικά επιτυχημένο είδος είναι αυτό που κατορθώνει να επιβιώσει και να μεταβιβάσει τη γενετική του κληρονομιά στις επόμενες γενιές. Σημαντικό κομμάτι της Εξελικτικής Ψυχολογίας, αποτελεί και η ερμηνεία των διαφορών μεταξύ των δύο φύλων. Για να υπάρχει φυσική επιλογή, θα πρέπει να υπάρχει γενετική ποικιλομορφία. Υπάρχουν εξελικτικές επιλογές που είναι χρησιμες και στα δύο φύλα (π.χ. και οι αρσενικές και οι θηλυκές λεοπαρδάλεις είναι γρήγορες, και οι αρσενικοί και οι θηλυκοί ελέφαντες έχουν προβοσκίδα), αλλά υπάρχουν και γενετικές επιλογές που διαφοροποιούνται στα δύο φύλα. Η διαφοροποίηση αυτή αποτελεί αντικείμενο της «σεξουαλικής επιλογής». Η «σεξουαλική επιλογή» (κατά το φυσική επιλογή), αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που δίνουν σε ένα ζώο το πλεονέκτημα στην αναπαραγωγή σε σχέση με τα υπόλοιπα ζώα του ίδιου φύλου (Cronin, 1991).

Οι δύο κύριες μορφές σεξουαλικής επιλογής έχουν να κάνουν με τον ανταγωνισμό των αρσενικών και την επιλογή από τη μεριά των θηλυκών. Παραδείγματα της «σεξουαλικής επιλογής» είναι τα κέρατα του ελαφιού ή η ουρά του παγωνιού. (Η ουρά του παγωνιού δεν του χρησιμεύει σε τίποτα άλλο παρά στο να αυξάνει τις πιθανότητές του να επιλεγεί από κάποιο θηλυκό σαν πιθανό ταίρι. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα θηλυκά παγώνια δεν έχουν ουρές όπως των αρσενικών, ενώ έχει βρεθεί ότι τα παγώνια με τις πιο πλουμιστές ουρές – αριθμός ‘ματιών’/μήκος φτερού – έχουν περισσότερους απογόνους στις επόμενες γενεές από εκείνα με τις λιγότερο όμορφες ουρές). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αρσενικών, με την παράλληλη επιλογή από τη μεριά των θηλυκών, συμβαίνει εξαιτίας των διαφορετικών γονεϊκών «επενδύσεων» του κάθε φύλου (στα θηλαστικά τουλάχιστον).

Πιο συγκεκριμένα, τα θηλυκά άτομα ενός είδους απαιτείται να κάνουν μια μεγάλη επένδυση κατά την αναπαραγωγή και την ανατροφή των απογόνων (περίοδος εγκυμοσύνης, λοχεία, περίοδος θηλασμού, κτλ), επομένως πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά δεδομένου ότι δεν έχουν περιθώρια λάθους. Από την άλλη, τα αρσενικά άτομα ενός είδους θα πρέπει να ανταγωνιστούν για να εξασφαλίσουν πρόσβαση στα θηλυκά. Ο ανταγωνισμός αυτός συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις με αβέβαιη έκβαση, επειδή όμως ο αποκλεισμός από την πρόσβαση στα θηλυκά ισοδυναμεί με γενετικό θάνατο, τα αρσενικά είναι διατεθειμένα να αναλάβουν το υψηλό ρίσκο. Σύμφωνα λοιπόν με την εξελικτική θεωρία, το ότι οι άνδρες είναι περισσότερο ριψοκίνδυνοι από τις γυναίκες (η ανάληψη κινδύνου συνδέεται συχνά με αυξημένη επιχειρηματικότητα και βελτιωμένη απόδοση των μάνατζερς), εξηγείται με αυτό τον τρόπο (Browne, 1998).

Σημαντικό ρόλο στην διαιώνιση του γονιδιακού υλικού που διασφαλίζεται με την επιβίωση των απογόνων, παίζουν και οι πόροι που είναι διατεθειμένος να προσφέρει ένας γονέας στην ανατροφή τους (π.χ. φωλιά, τροφή, κτλ.). Ο ρόλος αυτός αποκτά αυξημένη βαρύτητα όταν αναφερόμαστε στο ανθρώπινο είδος, καθώς τα μικρά των ανθρώπων χρειάζονται συνεχή φροντίδα και προστασία για αρκετά χρόνια. Η επένδυση των ανδρών στην ανατροφή των απογόνων δεν έχει να κάνει μόνο με το γενετικό υλικό αλλά και με το στάτους και τους υλικούς πόρους που θα προσφέρουν. Όσο περισσότερους υλικούς πόρους και όσο υψηλότερο στάτους έχουν, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχουν να επιτύχουν στον αγώνα για την διαιώνιση του γενετικού τους υλικού, καθώς γίνονται περισσότερο ελκυστικοί σαν υποψήφιοι πατέρες. Αντίθετα, για τις γυναίκες δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Η εξελικτική ψυχολογία προτείνει ότι μπορεί να συμβαίνει και το αντίθετο. Οι γυναίκες δηλαδή δεν αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας στην διαιώνιση του γενετικού τους υλικού αποκτώντας αυξημένο στάτους, αλλά μέσω της απ'ευθείας φροντίδας των απογόνων. Έτσι εξηγείται (σύμφωνα πάντα με την εξελικτική ψυχολογία) το γιατί οι άνδρες είναι περισσότεροι στο χώρο των μάνατζμεντ (κερδίζουν αυξημένο στάτους και περισσότερους πόρους), ενώ οι γυναίκες προτιμούν να ασχοληθούν με την ανατροφή των παιδιών (Browne, 1998).

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα για την Εξελικτική Ψυχολογία, θα μπορούσε κάποιος να πιστέψει ότι είναι μάλλον αρνητική για τις γυναίκες στον επαγγελματικό χώρο. Ήταν μπορούσε ακόμη και να κατηγορηθεί ότι προσπαθεί να ανοίξει την κερκόπορτα στην εδραίωση των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών αντί να πρεσβεύει την ανάγκη για την αντιμετώπισή τους, καθώς προσφέρει άφθονα πολεμοφόδια σε όσους πιστεύουν ότι οι γυναίκες θα πρέπει να ενθαρρύνονται να παραμένουν σε θέσεις μερικής απασχόλησης, μικρότερων μισθών και μειωμένων προοπτικών σε σχέση με τους άνδρες, καθώς έτσι προστάζει η φύση. Πράγματι, υπάρχουν εξελικτικοί ψυχολόγοι που σκιαγραφούν με μελανά χρώματα την εικόνα για τις γυναίκες στην εργασία (π.χ. ο Kingsley Browne έχει δηλώσει ότι η φύση του ανθρώπου είναι τέτοια που ουσιαστικά δεν πρόκειται να αλλάξει η υφιστάμενη κατάσταση, καθώς οι γυναίκες πολύ απλά δεν έχουν «φτιαχτεί» για να είναι ηγέτες¹⁰). Ακόμη όμως και οι εξελικτικοί ψυχολόγοι που παίρνουν τέτοιες ακραίες

¹⁰ «Οι άνδρες έχουν μεγαλύτερη κλίση στην ανάληψη ρίσκων, ενώ είναι πιο αποφασισμένοι στους στόχους αυτούς. Οι γυναίκες αντίθετα είναι πιο τρυφερές, έχουν περισσότερη κατανόηση και ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δημιουργία ενός ιστού σχέσεων παρά για την απόκτηση εξουσίας» (Browne, 1998).

θέσεις, δεν αρνούνται την ανάγκη για λήψη μέτρων εναντίον των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών στις επιχειρήσεις. Εντοπίζουν όμως τη λύση του προβλήματος στην εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και όχι αριθμητικής ισότητας (Eagly, 1995, Browne, 1998, Ciabattari 1986).

Στην αρνητική εικόνα που μπορεί να προκύψει για τις γυναίκες στο χώρο των επιχειρήσεων από την Εξελικτική Ψυχολογία, υπάρχει και ο αντίποδας. Η ίδια επιστήμη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηριχτεί και η αντίθετη ακριβώς άποψη, σύμφωνα με την οποία το μέλλον είναι θηλυκό. Για παράδειγμα, η Αμερικανή ανθρωπολόγος Helen Fisher (1999) πιστεύει ότι η φύση μέσα από την εξέλιξη έχει προικίσει τις γυναίκες με όλα τα απαραίτητα εφόδια για να ανεβούν στην κορυφή των διοικητικών ιεραρχιών. Χαρακτηριστικά που ο Browne και άλλοι ερευνητές θεωρούν «αρνητικά» ή μη συμβατά με το προφίλ των αποτελεσματικών ηγετών όπως η συναισθητική ευαισθησία, η ικανότητα των γυναικών να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα, η σφαιρικότερη προσέγγιση των προβλημάτων, οι ικανότητες για δημιουργία κοινωνικών δικτύων και η τάση για συνεργασία που δείχνουν οι γυναίκες (σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα των ανδρών), είναι τα εφόδια της επιτυχίας που σύντομα θα οδηγήσουν στην ανατροπή του υπάρχοντος καθεστώτος, κάτι που σύμφωνα με την Fisher έχει ήδη αρχίσει να γίνεται.

Σε γενικές γραμμές, η παραδοσιακή ερμηνεία των κοινωνικών επιστημών είναι ευρύτερα αποδεκτή (στα πλαίσια ιδιαίτερα της «πολιτικής ορθότητας»), ενώ η δευτερη ερμηνεία περί εξελικτικής και βιολογικής προέλευσης των διαφορών ανδρών και γυναικών προκαλεί έντονες αντιδράσεις και ισχυρή πόλωση σε επιστημονικούς κύκλους, εν μέρει εξαιτίας των αντιφατικών της συμπερασμάτων. Από την άλλη, οι υπέρμαχοι της θεωρίας ότι άνδρες και γυναίκες έχουν μεταξύ τους ουσιαστικές διαφορές που καθιστούν αδύνατη την εξόμοιώση των δύο φύλων σε τομείς όπως η διοίκηση των επιχειρήσεων, προβάλλοντας το επιχείρημα ότι πολιτικοί παράγοντες, όπως η ενδυνάμωση του φεμινιστικού κινήματος, έχουν οδηγήσει την επιστημονική έρευνα σε ανακριβή υποβάθμιση και «αποδυνάμωση» των διαφορών μεταξύ γυναικών και ανδρών, στα πλαίσια της νέας «πολιτικώς ορθής» πραγματικότητας (Shibley et al., 1995).

Από την άλλη, οι οπαδοί του αντίπαλου στρατοπέδου, προτάσσουν σειρές ερευνών που εμφανίζουν αμελητέες διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, οι οποίες αποδίδονται σε κοινωνικούς παράγοντες. Επιπλέον, κατηγορούν τους εξελικτικούς ψυχολόγους ότι οι θεωρίες που προτείνουν χρησιμοποιούνται για την προώθηση πολιτικών η άλλων σκοπιμοτήτων (π.χ. υπερσυντηρητικοί ή φονταμενταλιστικοί κύκλοι που αντιτίθενται σε προσπάθειες εξάλειψης των διακρίσεων σε βάρος γυναικών ή ακόμη και φυλετικών ομάδων που χρησιμοποιούν τις θεωρίες της εξελικτικής ψυχολογίας για να προωθήσουν την ατζέντα τους.

Το να απαξιώνουμε την μία ή την άλλη ερμηνεία αβίαστα, δεν είναι σωστό, καθώς η κάθε μία έχει κάτι να προσφέρει στην επίλυση του προβλήματος της «γυάλινης οροφής» και όχι μόνο. Για παράδειγμα, η εξελικτική ψυχολογία μπορεί να ερμηνεύσει την αποτυχία πολιτικών αντιμετώπισης του χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών στις επιχειρήσεις που βασίζονται στην «ομογενοποίηση» και στην μετατροπή των εργαζομένων σε ένα «ενιαίο» φύλο, που θα αξιολογείται με τα ίδια κριτήρια και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με τον ίδιο τρόπο. Πολιτικές τέτοιου είδους σύμφωνα με την εξελικτική ψυχολογία είναι καταδικασμένες να αποτύχουν,

γιατί αργά ή γρήγορα θα έρθουν σε σύγκρουση με την ίδια τη φύση των ανθρώπων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει αντί να προσπαθούν να καταπνίξουν τις διαφορές των δύο φύλων να τις αξιοποιήσουν. Στο σημείο αυτή, οι παραδοσιακές κοινωνικές επιστήμες μπορούν να προχωρήσουν ένα βήμα πιο πέρα και να στρέψουν τις επιχειρήσεις στο σωστό δρόμο της αντιμετώπισης του προβλήματος, που δεν είναι άλλος από την εστίαση στην αντιμετώπιση των οργανωσιακών διακρίσεων που είναι τόσο βαθιά ριζωμένες στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο.

2.2.3 Εν κατακλείδι – Διαφορές ανδρών & γυναικών : μύθος ή πραγματικότητα;

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκαν αρκετές έρευνες γύρω από τις διαφορές των δύο φύλων, με συχνά αντιφατικά μεταξύ τους αποτελέσματα. Καθώς οι έρευνες σχετικά με το θέμα αυτό είναι πάρα πολλές και η κάθε μια εστιάζει σε διαφορετικά ατομικά χαρακτηριστικά, η επιμέρους εξέτασή τους αντί να βοηθήσει στην αποσαφήνιση των πραγματικών διαστάσεων του θέματος μπορεί να έχει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Γι'αυτό το λόγο, είναι σκοπιμότερο να εξεταστούν μετααναλύσεις για τις διαφορές ανδρών και γυναικών, που προσεγγίζουν το ζήτημα συνολικά και βοηθούν στην αποκρυστάλλωση μιας σφαιρικότερης εικόνας. Οι μετααναλύσεις αυτές επιβεβαιώνουν την άποψη ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων είναι μάλλον αμελητέες, και ότι ουσιαστικά οι άνδρες και γυναίκες μάνατζερς δεν διαφέρουν μεταξύ τους.

Μια τέτοια μεταανάλυση έκανε ο Gary Powell (1990), τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάστηκαν στο άρθρο “One more time: do female and male managers differ?”. Στην μεταανάλυση αυτή, εξετάστηκαν επιμέρους έρευνες από τη δεκαετία του '70 και μετά σχετικά με το θέμα. Ένα από τα πιο σημαντικά συμπεράσματα της μελέτης είναι ότι, παρόλο που τα στερεότυπα που επικρατούν για τα δύο φύλα πρεσβεύουν ότι οι άνδρες θα είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στα καθήκοντα ενώ οι γυναίκες περισσότερο προσανατολισμένες στους ανθρώπους, τα στερεότυπα αυτά δεν επιβεβαιώνονται από τη συνολική εικόνα των ερευνών. Αντιθέτως, τόσο άνδρες όσο και γυναίκες μάνατζερ δεν δείχνουν κάποιον ιδιαίτερο προσανατολισμό αλλά επιδεικνύουν παρόμοιες συμπεριφορές. Επίσης, δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των αναγκών, των αξιών ή των ηγετικών προφίλ. Στην μελέτη σημειώνεται με ιδιαίτερη έμφαση ότι οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των δύο φύλων που έχουν βρεθεί αναφέρονται κυρίως σε εργαστηριακές μελέτες και όχι σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα. Ανάλογα αποτελέσματα είχε και η μεταανάλυση της Tharenou (1999), στην οποία εξετάστηκαν μια σειρά από έρευνες για το θέμα των διαφορών των δύο φύλων. Η μεταανάλυση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στο σύνολό τους, οι έρευνες που έχουν γίνει δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές, αλλά μάλλον ομοιότητες μεταξύ ανδρών και γυναικών μάνατζερ.

Ίσως το πιο σημαντικό δίδαγμα που προκύπτει από τις θεωρίες περί διαφορών ανδρών και γυναικών, είναι ότι δεν θα πρέπει να υπερτονίζονται οι διαφορές αυτές, ούτε να βασίζονται οι επιχειρήσεις αποκλειστικά σε αυτές για την κατάρτιση πολιτικών επίλυσης του προβλήματος. Αυτό που είναι σημαντικότερο, είναι η ανάγκη να αντιμετωπίζονται όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου σαν σκεπτόμενα άτομα, το καθένα με τις δικές του ιδιαιτερότητες, και όχι απλά σαν μέλη μιας ομάδας με στερεοτυπικές αντιλήψεις γύρω από τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους.

2.3 Εταιρική-οργανωσιακή κουλτούρα

"When a corporation has many more men than women in influential positions, the culture tends to adopt attributes that favor the dominant gender or what is referred to as gendered organizations"

J. Cooper Jackson, 2001

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία αιτίων δημιουργίας και συνέχισης του φαινομένου της «γυνάινης οροφής», βασίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με την κατηγορία αυτή, στις επιχειρήσεις αλλά και στους υπόλοιπους οργανισμούς, παρατηρούνται ευρέως διαδεδομένες πεποιθήσεις και συμπεριφορές αρνητικού περιεχομένου προς τις γυναίκες, που άμεσα ή έμμεσα εμποδίζουν την εξέλιξή τους και ιδιαίτερα την ανέλιξή τους στα ανώτερα κλιμάκια της εταιρικής ιεραρχίας.

Προτού γίνει οποιαδήποτε περαιτέρω ανάλυση, είναι σκόπιμο να οριστεί η έννοια της εταιρικής κουλτούρας, προτειμένου να τεθούν τα πλαίσια στα οποία θα κινηθεί η μετέπειτα ανάλυση. Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν, είναι μια ιδιαίτερα δημοφιλής έννοια που διαθέτει ιδιαίτερα μεγάλη ποικιλία ορισμών, όπως για παράδειγμα «ένα σύνολο θεμελιωδών υποθέσεων που αναπτύσσει μια ομάδα ή ένας οργανισμός για να επιβιώνει στο περιβάλλον του» (Schein, 1985) ή ακόμη πιο απλά «ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ» (Deal & Kennedy, 1982).

Έχει προταθεί από αρκετούς ερευνητές ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μόνο έτερη ως προς το φύλο. Αντίθετα, η σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ανάλογα με το φύλο, διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα, επηρεάζοντας όλες τις εκφάνσεις της εταιρικής ζωής αλλά και τις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες. Πιο συγκεκριμένα, όταν σε έναν οργανισμό υπάρχουν περισσότεροι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες ή το αντίστροφο, τότε ο οργανισμός τείνει να υιοθετεί μια μορφή εταιρικής κουλτούρας που εμπεριέχει στοιχεία που προέρχονται από ή ευνοούν το κυρίαρχο φύλο (Cooper Jackson, 2001).

Για παράδειγμα, σε έρευνα των Bajdo και Dickson (2001) με στοιχεία που άντλησαν από την έρευνα GLOBE, επιβεβαιώθηκε ότι το ποσοστό των γυναικών μάνατζερς σε έναν οργανισμό παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις οργανωσιακές αξίες, και ιδιαίτερα με τις αξίες που συνδέονται με τις διαστάσεις του Προσανατολισμού στον Άνθρωπο αλλά και την Ισότητα, ενώ παράλληλα σχετίζεται αρνητικά με την διάσταση της Απόστασης Δύναμης. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, όπως ήταν αναμενόμενο, ότι στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας όπως ο προσανατολισμός στον Άνθρωπο, η ισότητα και η μικρή απόσταση δύναμης σχετίζονται με την πρόοδο των γυναικών στις επιχειρήσεις.

Με την άποψη του επηρεασμού της οργανωσιακής κουλτούρας από το αριθμητικά υπερέχον φύλο συμφωνούν και οι Benschop και Doorewaard (1998). Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, οι διαφορές των δύο φύλων ως προς την εξέλιξη σε επαγγελματικό επίπεδο, φαίνεται ότι είναι βαθιά ριζωμένες στην οργανωσιακή και εταιρική κουλτούρα. Η ανισότητα των δύο φύλων στις επιχειρήσεις, προέρχεται από το υπόβαθρο της κουλτούρας των οργανισμών, που είναι έντονα χρωματισμένο με στοιχεία του επικρατούντος φύλου. Καθώς παραδοσιακά

κυριαρχούν οι άνδρες στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η εταιρική κουλτούρα εκφράζει έντονα στοιχεία της ανδρικής ιδιοσυγκρασίας.

Οργανισμοί με έντονα «ανδρική» κουλτούρα, χαρακτηρίζονται από εξουσία που πηγάζει από τη θέση στην ιεραρχία, από ατομικισμό, αυταρχική ηγεσία και δομές επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (Bajdo & Dickson, 2001). Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα δέχεται τόσο έντονες επιρροές από το ένα φύλο, ενδέχεται να γίνει εχθρική για τα μέλη του οργανισμού που ανήκουν στο αντίθετο φύλο. Η αρνητική επιρροή μιας ανδροκρατούμενης κουλτούρας στις γυναίκες στελέχη μάλιστα μπορεί να είναι τέτοια που να ανάγεται σε νούμερο ένα πρόβλημα στην εξέλιξή τους στον οργανισμό. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από τις ίδιες τις γυναίκες μάνατζερς, καθώς σε έρευνα του περιοδικού Business Week με τη συμμετοχή 400 γυναικών, το 70% περίπου δήλωσε ότι η ανδροκρατούμενη εταιρική κουλτούρα αποτελεί το κυριότερο εμπόδιο στην καριέρα τους (Segal & Zellner, 1992).

Ενώ το «φύλο» της οργανωσιακής κουλτούρας αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την εξήγηση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», συχνά οι έρευνες περί οργανωσιακής κουλτούρας αγνοούν παντελώς την επίδραση της σύστασης των δύο φύλων στον οργανισμό και τη διαμόρφωση της κουλτούρας του. Οι έρευνες αυτές αγνοούν επίσης την μακροχρόνια επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας. Καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην επιχειρηση, οι ανισότητες που αναπαράγει τείνουν να διαιωνίζονται, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος που δεν πρόκειται να σπάσει παρά μόνο όταν η οργανωσιακή κουλτούρα αλλάξει (Cooper Jackson, 2001).

Οι συνέπειες της ανδροκρατούμενης οργανωσιακής κουλτούρας είναι πολλαπλές και εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα. Για παράδειγμα, στις περισσότερες επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, τα κριτήρια και οι νόρμες που ισχύουν, διαμορφώνονται έχοντας κατά νου τους άνδρες εργαζόμενους. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με τυπικά ανδρικά μοντέλα συμπεριφοράς, τα οποία χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση των «αποκλινουσών» συμπεριφορών των γυναικών (π.χ. καταδικάζεται η ομαδικότητα, ή αποφεύγεται η συμμετοχική ηγεσία) (American Psychological Association, 1991). Άλλο παράδειγμα συνέπειας της ανδροκρατούμενης οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούν οι μισθολογικές διακρίσεις σε βάρος των γυναικών (Shrader et al, 1997), ή οι διακρίσεις κατά τη διαδικασία της πρόσληψης.

Το εχθρικό κλίμα προς τις γυναίκες που διαποτίζει την εταιρική κουλτούρα πολλών επιχειρήσεων, επιβεβαιώθηκε με τον πιο επίσημο τρόπο από την έρευνα της ειδικής επιτροπής που συστάθηκε για την έρευνα του φαινομένου της γυάλινης οροφής (Glass Ceiling Commission) στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η επιτροπή αυτή, ύστερα από έρευνες που διεξήγαγε, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το εταιρικό κλίμα στην Αμερική ακόμη δεν είναι δεκτικό στην ποικιλομορφία, στις διαφορετικές ιδέες και μεθόδους επικοινωνίας για το τι είναι αποδεκτό και τι όχι, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στις γυναίκες τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την αξιολόγησή τους και τις πιθανότητες να προαχθούν. Οι ίδιες οι γυναίκες που ρωτήθηκαν σχετικά με το εταιρικό κλίμα στις επιχειρήσεις που εργάζονταν, απάντησαν ότι ήταν εχθρικό και μη δεκτικό απέναντί τους.

Στις παραγράφους που ακολουθούν, γίνεται προσπάθεια να ταξινομηθούν και να αναλυθούν οι κυριότερες συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αυτή διαμορφώνεται από τη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών βάσει του φύλου. Οι συνέπειες αυτές παράλληλα αποτελούν αίτια της «γυνάινης οροφής». Η οργάνωση που παρατίθεται είναι μόνο ενδεικτική, καθώς τα αίτια είναι συχνά αλληλένδετα σε τέτοιο βαθμό, που τα όρια τους καθίστανται ιδιαίτερα δυσδιάκριτα.

2.4 Προσέλκυση, επιλογή και προαγωγές

"Meritocracy-letting talent rise to the top regardless of where it is found and whether it is male or female-is essential to business success"

Rosabeth Moss Kanter, 1994

Από τα σημαντικότερα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν τη «γυνάινη οροφή», είναι αυτά που παρουσιάζονται στις επιχειρησιακές λειτουργίες της προσέλκυσης, της επιλογής και των προαγωγών. Για τις λειτουργίες αυτές είναι συνήθως υπεύθυνο το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή το τμήμα Προσωπικού, εξ'ολοκλήρου ή σε συνδυασμό με τα ~~στελέχη~~ γραμμής. Στις λειτουργίες αυτές υπάρχουν ισχυρά αρνητικά στερεότυπα, βαθιά ριζωμένες προκαταλήψεις και λανθασμένες εταιρικές πολιτικές, που φράζουν το δρόμο των γυναικών προς της κορυφή~~ς~~ και συμβάλλουν στη διεύρυνση του φαινομένου της «γυνάινης οροφής». Το ανισυγχρόνιο όμως είναι ότι ~~συνήθως~~, οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται καν ότι υπάρχει τόσο αρνητικό κλίμα σε βάρος των γυναικών, με αποτέλεσμα η αντιμετώπισή του να γίνεται ακόμη δυσκολότερη.

2.4.1 Προσέλκυση

Η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής είναι πολύ σημαντική για την βέλτιστη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς μέσω αυτής διασφαλίζεται ο εμπλουτισμός του ανθρώπινου δυναμικού με νέα στελέχη που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και προσόντα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης, προσφέρει ανανέωση με το «νέο αίμα» που εισέρχεται στην εταιρία, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την συνέχιση στην αλυσίδα των προαγωγών και αποχωρήσεων στελεχών, ώστε να μην εμφανίζονται επιχειρησιακά κενά.

Ειδικά η λειτουργία της προσέλκυσης θα πρέπει να διεξάγεται με τέτοιο τρόπο, ώστε η ομάδα των πιθανών υποψηφίων που εξασφαλίζεται για την κάθε θέση, από την οποία θα γίνει και η τελική επιλογή, να έχει τη μέγιστη δυνατή ποικιλομορφία. Με αυτό τον τρόπο, οι υπεύθυνοι της τελικής πρόσληψης θα έχουν πολλές δυνατές επιλογές ώστε να μπορέσουν να επιλέξουν τον καταλληλότερο υποψήφιο. Η ποικιλομορφία δεν αναφέρεται απαραίτητα στο μέγεθος της ομάδας υποψηφίων, καθώς μπορεί ~~τη~~ προσέλκυση να εξασφαλίζει μεγάλο αριθμό υποψηφίων που όμως δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Μια τέτοια διαδικασία προσέλκυσης είναι λανθασμένη, γιατί σπαταλά πόρους της επιχείρησης άσκοπα χωρίς να επιτυγχάνει το ζητούμενο, που δεν είναι άλλο από την προσέλκυση πρωταρχικά σωστών (και όχι αριθμητικά πολλών) υποψηφίων.

Μερικές φορές, η διαδικασία της προσέλκυσης γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε «αποκλείονται» εμμέσως από την ομάδα των υποψηφίων για κάποια θέση συγκεκριμένες κατηγορίες ατόμων, παρόλο που άτομα των κατηγοριών αυτών διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες για τη θέση αυτή.⁷ Η ανυπαρξία της ποικιλομορφίας στην ομάδα των υποψηφίων, μεταδίδεται μοιραία στην ίδια την επιχείρηση, καθώς αν προτιμώνται συστηματικά άτομα μερικών μόνο κατηγοριών εξαιτίας των λανθασμένων μεθόδων προσέλκυσης, η επιχείρηση τελικά δεν θα μπορέσει να απολαύσει τα πλεονεκτήματα της ποικιλομορφίας (diversity) στο σύνολό τους.

Η ομάδα που κατεξοχήν πλήττεται από τέτοιες λανθασμένες πρακτικές είναι αυτή των γυναικών. Το συγκεκριμένο φαινόμενο εμφανίζεται συχνότερα όταν πρόκειται για μεθόδους προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται για διοικητικές θέσεις, ή άλλες θέσεις με προοπτικές διοικητικής εξέλιξης (π.χ. εισαγωγικές θέσεις εργασίας που προσφέρουν πρόσβαση σε θέσεις μάνατζμεντ).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αγγελίες και οι λοιπές δημοσιεύσεις ανάλογου περιεχομένου, που έχουν στόχο να ενημερώσουν τους ενδιαφερόμενους για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Οι αγγελίες αυτές συχνά διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε έμμεσα δημιουργούν διακρίσεις σε βάρος των γυναικών, με αποτέλεσμα να τις αποκλείουν από την δεξαμενή υποψηφίων. Σε μια τυπική αγγελία, συνήθως παρέχονται πληροφορίες για τον οργανισμό, πληροφορίες για την θέση εργασίας και μια ενδεικτική περιγραφή του ιδανικού υποψηφίου. Αυτές ακριβώς οι περιγραφές, εμπεριέχουν στερεότυπα σχετικά με τα δύο φύλα, ενώ συστηματικά το πρότυπο του ιδανικού υποψηφίου που σκιαγραφείται είναι περισσότερο «ανδρικό». Οι υποψήφιοι που ενημερώνονται για τη διαθέσιμη θέση εργασίας από τέτοιες αγγελίες, εμμέσως καλούνται να συγκρίνουν τον εαυτό τους με το πρότυπο του ιδανικού υποψηφίου, και αναλόγως να αποφασίσουν αν θα πρέπει να ενδιαφερθούν για τη θέση αυτή. Ειδικά για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας όπως τεχνικές εργασίες, μηχανικές εργασίες αλλά και διοικητικές θέσεις που είναι αυτές που επηρεάζουν άμεσα της «γυάλινης οροφής», έχει βρεθεί ότι συχνά οι άνδρες είναι πολύ ευκολότερο να ταυτιστούν με την εικόνα του ιδανικού υποψηφίου που περιγράφεται σε σχέση με τις γυναίκες.

Σε πείραμα του πανεπιστημίου του Hertfordshire (Miller et al, 2000), χρησιμοποιήθηκαν κατασκευασμένες αγγελίες για να μετρηθούν οι επιδράσεις τους στην τελική δεξαμενή υποψηφίων για την κάθε θέση. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν τρία είδη αγγελιών. Η μια κατηγορία περιελάμβανε ουδέτερες αγγελίες που απέφευγαν την τυποποίηση του ιδανικού υποψηφίου ως προς το φύλο, η δεύτερη κατηγορία εμπεριέχε αγγελίες που προέβαλαν ένα «ανδρικό» πρότυπο του ιδανικού υποψηφίου, και η τρίτη κατηγορία περιελάμβανε αγγελίες που προέβαλαν μια «θηλυκότερη» εικόνα του ιδανικού υποψηφίου. Οι υπεύθυνοι επιστήμονες του πειράματος περίμεναν ότι οι άνδρες υποψήφιοι θα βαθμολογούσαν τον εαυτό τους θετικότερα για τις ανδρικές αγγελίες, ενώ οι γυναίκες αντίστοιχα για τις γυναικείες αγγελίες. Στις ουδέτερες αγγελίες δεν αναμένονταν διαφορές.

Τα αποτελέσματα του πειράματος επιβεβαίωσαν την πρώτη και την τελευταία υπόθεση, δηλαδή πράγματι οι άνδρες υποψήφιοι βαθμολογούσαν τον εαυτό τους ως καταλληλότερο σε σχέση με την αντίστοιχη εκτίμηση των γυναικών στις «ανδρικές» αγγελίες, ενώ στις ουδέτερες δεν παρατηρήθηκαν διαφορές στα δύο φύλα. Ωστόσο, η δεύτερη υπόθεση δεν επαληθεύτηκε. Αντίθετα, βρέθηκε ότι οι άνδρες δεν

επηρεάζονταν στον ίδιο βαθμό από τη διατύπωση των αγγελιών. Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας δεν αποδεικνύουν μόνο ότι η χρησιμοποίηση «ανδρικών» στερεοτύπων στην περιγραφή των ιδανικών υποψηφίων στις αγγελίες εργασίας θέτει τις γυναικες σε μειονεκτική θέση. Αναδεικνύουν ακόμη τη γενικότερη ανάγκη της επανεξέτασης των μέχρι σήμερα υφιστάμενων πρακτικών προσέλκυσης από τη σκοπιά αυτή τη φορά της δικαιούτερης αντιμετώπισης των δύο φύλων.

2.4.2 Επιλογή

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία της πλήρωσης μιας διαθέσιμης θέσης εργασίας μετά την προσέλκυση, είναι φυσικά η επιλογή. Την ευθύνη για την επιλογή αυτή έχει συνήθως το τμήμα Προσωπικού/Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής (συνηθέστερα, του άμεσου προϊσταμένου που θα εποπτεύει τον νεοπροσληφθέντα). Σε μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία επιλογής, οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα πρέπει να έχουν εντοπίσει τις δεξιότητες-κλειδιά και τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας με επιτυχία, και να έχουν προβλέψει μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης των υποψηφίων ως προς τις δεξιότητες και τα προσόντα αυτά. Κατόπιν, θα πρέπει να συγκρίνουν τις επιδόσεις των υποψηφίων και να επιλέξουν τον καταλληλότερο.

- **Αρνητική επίδραση (Adverse impact)**

Η διαδικασία της επιλογής (όπως άλλωστε και η διαδικασία της προσέλκυσης), δεν σχεδιάζεται πάντοτε ορθολογικά, ούτε είναι απαλλαγμένη από διακρίσεις σε βάρος συγκεκριμένων ομάδων του πληθυσμού. Ως συνήθως, οι γυναικες είναι μια από τις ευάλωτες σε διακρίσεις ομάδες. Οι ανισότητες που εμπεριέχονται στην διαδικασία της επιλογής και λειτουργούν σε βάρος των γυναικών, είναι αρκετές. Μια εξ' αυτών αφορά στις διακρίσεις που οφείλονται σε κακή εφαρμογή ή λανθασμένη επιλογή μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης, δηλαδή σε έλλειψη εγκυρότητας (validity). Οι διακρίσεις αυτής της κατηγορίας συνήθως δεν είναι εσκεμμένες αλλά ούτε συνειδητές από την μεριά της επιχείρησης και των υπεύθυνων προσλήψεων, αλλά οφείλονται σε κακό σχεδιασμό.

Εάν μια διαδικασία επιλογής αποκλείει πάρα πολλές γυναικες ή πάρα πολλά μέλη μειονοτήτων, τότε η διαδικασία αυτή λέγεται ότι προκαλεί αρνητική επίδραση στην επιλεκτική διαδικασία (adverse impact) (Cook, 2004). Ο εργοδότης θα πρέπει να μπορεί να αιτιολογήσει την αρνητική επίδραση της επιλεκτικής διαδικασίας, σε περίπτωση που εμμένει στην χρησιμοποίησή της, ως προς την σύνδεσή της με τα εργασιακά καθήκοντα.

Ο υπολογισμός της ωστόσο αποτελεί αντικείμενο κριτικής, καθώς οι ερευνητές δεν συμφωνούν ως προς την ιδανικότερη μέθοδο (π.χ. η χρησιμοποίηση του τεστ χ^2). Συνήθως, χρησιμοποιείται σαν rule-of-thumb η αναλογία 4/5 (Uniform Guidelines). Αν η αναλογία επιλογής μιας προστατευόμενης μειονότητας (προσληφθέντες/υποψήφιοι) είναι λιγότερο από τα 4/5 του υψηλότερου ποσοστού οποιασδήποτε ομάδας, η μέθοδος θεωρείται ότι προκαλεί αρνητική επίδραση. Και πάλι όμως, η μέθοδος αυτή αφήνει αρκετά περιθώρια αμφισβήτησης, καθώς δεν διευκρινίζει πάνω σε ποιον πληθυσμό θα πρέπει να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη αναλογία.

Στη χώρα μας το πρόβλημα της «αρνητικής επίδρασης» δεν αντιμετωπίζεται με την ίδια βαρύτητα όπως σε χώρες του εξωτερικού (ιδιαίτερα στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού), και ιδίως σε ότι έχει να κάνει με τις νομικές προεκτάσεις του ζητήματος. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, που είναι η χώρα που έχει να επιδείξει το μεγαλύτερο (σε όγκο τουλάχιστον) νομοθετικό και δικαστικό έργο στο ζήτημα των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο, οι πολιτικές δίκαιης απασχόλησης διαμορφώνουν τις πρακτικές επιλογής εδώ και 40 περίπου χρόνια. Αφετηρία αποτέλεσε το ψήφισμα της επιτροπής Πολιτικών Δικαιωμάτων (Civil Rights Act) το 1964.

Το ψήφισμα αυτό, που είχε στόχο να κατοχυρώσει τα εργασιακά δικαιώματα των μειονοτήτων και να περιορίσει τις αυθαιρεσίες της εργοδοσίας, δεν περιελάμβανε αρχικά τις γυναίκες σαν προστατευόμενη «μειονότητα». Η συγκεκριμένη προσθήκη έγινε εκ των υστέρων κατόπιν πιέσεων μερίδας συντηρητικών γερουσιαστών, με το σκεπτικό ότι το ψήφισμα θα απαξιωνόταν και θα κατέρρεε αφού θα θεωρούνταν παράλογο. Τελικά όμως το ψήφισμα εγκρίθηκε, και έκτοτε έχει αποτελέσει νομική βάση για πολλές δικαστικές διαμάχες μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων που θεωρούν ότι αδικούνται από τις μεθόδους επιλογής, μεταξύ των οποίων και αρκετές περιπτώσεις γυναικών. Έχουν υποβληθεί πολλές μηνύσεις σε εταιρίες που χρησιμοποιούσαν τέτοιες διαδικασίες επιλογής και δεν είναι λίγες οι φορές που επιχειρήσεις κλήθηκαν να πληρώσουν υπέρογκα πρόστιμα στους εναγόμενους. Αντίστοιχο φαινόμενο μαζικών αγωγών σε βάρος εργοδοτών και επιχειρήσεων για λανθασμένες πρακτικές επιλογής δεν παρατηρείται στην χώρα μας.

Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η αρνητική επίδραση διαφέρει από τον σκόπιμο ή προγραμματισμένο αποκλεισμό των γυναικών από μια θέση εργασίας ώστε αυτή να μείνει ανοικτή για κάποιον άνδρα. Οι εκούσιες διακρίσεις αυτού του είδους καλούνται άνιση αντιμετώπιση (disparate treatment) και τουλάχιστον στη Βόρειο Αμερική τιμωρούνται αυστηρότατα.

• Στερεότυπα & προκαταλήψεις – Similarity Effect

Τα εμπόδια όμως που έχουν να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες κατά τη διαδικασία της επιλογής, δεν περιορίζονται μόνο σε αυτά της «αρνητικής επίδρασης». Έρχονται επίσης αντιμέτωπες με αρνητικά στερεότυπα και προκαταλήψεις που αποτελούν μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας ή ακόμη και των ίδιων των υπεύθυνων προσλήψεων. Παράδειγμα ερευνητικής προσπάθειας που ανέδειξε το πρόβλημα της ύπαρξης στερεοτύπων, αποτελεί η μελέτη των Davison και Burke (2000). Μετά από εξέταση 49 ερευνών σχετικά με τις διακρίσεις σε βάρος των γυναικών σε προσομοιώσεις επιχειρησιακών αποφάσεων, βρέθηκε ότι υπήρχαν προκαταλήψεις σε βάρος των γυναικών υποψηφίων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες αξιολογητές (σε μικρότερο βαθμό). Όσο λιγότερες πληροφορίες δίνονταν σχετικά με την εργασία, τόσο μεγαλύτερες ήταν οι προκαταλήψεις αυτές, κάτι που αναδεικνύει την ανάγκη για αναλυτική πληροφόρηση και σωστή προετοιμασία των υπεύθυνων προσλήψεων (Davison & Burke, 2000).

Ακόμη και αν (τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο) η επιλεκτική διαδικασία είναι απαλλαγμένη από στερεότυπα και προκαταλήψεις, οι γυναίκες και πάλι κινδυνεύουν να πέσουν θύματα μη συνειδητών ψυχολογικών διαδικασιών (π.χ. προτίμηση προς ~~υποψήφιους~~ που «μοιάζουν» περισσότερο με τον υπεύθυνο πρόσληψης – similarity effect).

Συνήθως, οι υπεύθυνοι προσλήψεων¹¹ έχουν σχηματίσει στο μυαλό τους την εικόνα του ιδανικού υποψηφίου βάσει της οποίας γίνεται η τελική επιλογή. Αντί να ακολουθείται δηλαδή η ορθολογική διαδικασία της αντιπαραβολής των προσόντων και δεξιοτήτων του κάθε υποψηφίου με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης, οι υπεύθυνοι προσλήψεων αξιολογούν κατά πόσο οι υποψήφιοι «ταιριάζουν» με την εικόνα που οι ίδιοι έχουν σχηματίσει για τον ιδανικό εργαζόμενο εκ των προτέρων με μη ορθολογικό τρόπο.

Η εικόνα αυτή αποτελεί «αντανάκλαση» του ίδιου του υπεύθυνου για τις προσλήψεις, καθώς ασυνείδητα ο υπεύθυνος αναζητά τον υποψήφιο που μοιάζει περισσότερο με τον ίδιο. Η αριθμητική υπεροχή των ανδρών στο δυναμικό των επιχειρήσεων, σημαίνει ότι κατά πάσα πιθανότητα το άτομο που είναι υπεύθυνο για την τελική επιλογή είναι άνδρας (είτε πρόκειται για ιδιοκτήτη, είτε για στέλεχος γραμμής του οποίου το τμήμα θα στελεχώσει ο υποψήφιος, είτε ακόμη και για στέλεχος του τμήματος ΔΑΠ) (Wilson, 2003). Αυτό συνεπάγεται ότι μια γυναίκα θα «ταιριάζει» δυσκολότερα απ' ότι ένας άνδρας με την εικόνα του ιδανικού υποψηφίου που έχει σχηματίσει ο υπεύθυνος για την πρόσληψη. Το φαινόμενο αυτό της ευνοϊκότερης αξιολόγησης ατόμων που μοιάζουν περισσότερο με τον εαυτό μας, ονομάζεται similarity effect.

Παράδειγμα έρευνας που αναδεικνύει το συγκεκριμένο πρόβλημα, αποτελεί η έρευνα που έχει διεξαχθεί από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ανθρωποδιοίκησης (American Humanagement Association) το 1992 σε μεγάλη εταιρία της λίστας Fortune 500, με 25.000 εργαζομένους. Μεταξύ άλλων, στην έρευνα αυτή ζητήθηκε από υπεύθυνους προσλήψεων της εταιρίας να περιγράψουν τον υποψήφιο της καλύτερης συνέντευξης που είχαν ποτέ διεξάγει στη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους στη συγκεκριμένη θέση. Στην πλειοψηφία τους, οι άνδρες υπεύθυνοι περιέγραψαν έναν υποψήφιο που έμοιαζε πάρα πολύ στον εαυτό τους, δίνοντας ακόμη και λεπτομέρειες για το χρώμα της γραβάτας ή το σχήμα των μανικετόκουμπων.

Αντίθετα, οι γυναίκες υπεύθυνες προσλήψεων δεν κατέφυγαν σε φυσικές περιγραφές αλλά εστίασαν κυρίως σε χαρακτηριστικά και δεξιότητες (Stuart, 1992). Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, αν και ενδεικτικά (καθώς πρόκειται για έρευνα σε μία μόνο επιχείρηση), προσφέρουν μια πρώτη εικόνα για τα σημαντικά εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες.

Τα ερευνητικά στοιχεία δεν περιορίζονται εδώ, καθώς υπάρχουν και άλλες έρευνες που καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα. Για παράδειγμα, σε έρευνα των Fosci και συνεργατών (1994), ζητήθηκε από άνδρες και γυναίκες να αποφασίσουν αν θα προσλάμβαναν έναν άνδρα ή μια γυναίκα υποψήφια που είχαν τα ίδια προσόντα. Οι άνδρες συστηματικά προτιμούσαν υποψήφιους του ίδιου φύλου, ενώ δεν συνέβαινε το ίδιο με τις γυναίκες (Fosci et al., 1994).

¹¹ Ο όρος «υπεύθυνος προσλήψεων» χρησιμοποιείται για να ορίσει το άτομο που φέρει την ευθύνη της τελικής επιλογής του υποψηφίου, που δεν είναι πάντα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος ΔΑΠ (π.χ. σε μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης).

Τελικά, το φαινόμενο του similarity effect οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο αναπαραγωγής των διακρίσεων εις βάρος των γυναικών, με τους άνδρες μάνατζερ να προσλαμβάνουν και να προάγουν άτομα όμοια με τους ίδιους. Έτσι καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο για μια γυναίκα να «σπάσει» αυτό το κλειστό κύκλωμα (Stuart, 1992).

• Συνέντευξη

Στο σημείο αυτό, έχοντας προηγηθεί η εξήγηση της «αρνητική επίδρασης» και του similarity effect, είναι σκόπιμο να εξεταστεί μια από τις συνηθέστερες μεθόδους επιλογής, η συνέντευξη, ώστε να γίνουν κατανοητές στην πράξη οι επιπτώσεις τους στην δημιουργία του φαινομένου της «γυάλινης οροφής». Η μέθοδος της συνέντευξης (σε όλες τις μορφές)¹², παραμένει η δημοφιλέστερη μέθοδος προσέλκυσης σε πολλές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα παρά τις ενδείξεις για μειωμένη αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, ο υπεύθυνος μπορεί να κάνει διακρίσεις δύο ειδών. Πρώτα απ' όλα, μπορεί να αξιολογεί αρνητικά τις γυναίκες υποψηφίους απλά και μόνο επειδή είναι γυναίκες, ή να πιστεύει ότι αυτές είναι ακατάλληλες για τη δουλειά. Επίσης, μπορεί να ρωτάει ερωτήσεις που δεν θα έκανε σε έναν άνδρα, ή να πιστεύει ότι οι άνδρες έχουν χαρακτηριστικά που δεν διαθέτουν οι γυναίκες.

Σχετικά με τις επιτρεπόμενες και μη επιτρεπόμενες ερωτήσεις, στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Επιτροπή για Ίσες Ευκαιρίες στην Εργασία (Equal Employment Opportunities Committee), έχει καταρτίσει μια λίστα με ερωτήσεις που συχνά γίνονται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης και που καλούνται να απαντήσουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι και που είναι ύποπτες για την προαγωγή διακρίσεων σε βάρος των γυναικών, καθώς δεν σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα. Τέτοιες ερωτήσεις είναι για παράδειγμα η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των παιδιών, η ηλικία, η διαθεσιμότητα του εργαζομένου σε αργίες και Σαββατοκύριακα, κ.ά. (Cook, 2004).

Εξαιτίας της φύσης της συνέντευξης που περιλαμβάνει προσωπική συνάντηση του υποψήφιου με τον υπεύθυνο προσλήψεων, ο δεύτερος έχει άμεση πληροφόρηση για το φύλο, την ηλικία, την εμφάνιση και άλλα χαρακτηριστικά του συνεντευξιαζόμενου. Παρέχεται έτσι στον υπεύθυνο ιδανικό έδαφος για την εξωτερίκευση όλων των προκαταλήψεων που ο ίδιος μπορεί να έχει. (Σε αντίθεση π.χ. με ψυχολογικά τεστ, ή ανώνυμες βιογραφικές μεθόδους όπου ο υπεύθυνος δεν μπορεί να γνωρίζει το φύλο ή την εθνικότητα) (Cook, 2004). Καθώς η καταλληλότητα για τη θέση κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την αξιολόγηση του υπεύθυνου προσλήψεων που διεξάγει τη συνέντευξη, ο υποψήφιος είναι εκτεθειμένος στις υποκειμενικές απόψεις του υπευθύνου σχετικά με την εμφάνισή του, το φύλο, την ηλικία του κτλ., επομένως είναι αναμενόμενο το υψηλό ποσοστό διακρίσεων σε βάρος γυναικών υποψηφίων, ειδικά εκείνων που είναι υποψήφιες για θέσεις που παραδοσιακά θεωρούνται ανδρικά επαγγέλματα, όπως θέσεις μηχανικών ή θέσεις μάνατζμεντ γραμμής (Alimo-Metcalfe, 1990).

¹² Δομημένη, ημιδομημένη ή αδόμητη συνέντευξη.

Ένα ακόμη πρόβλημα που συχνά αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, είναι ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων βασίζονται κατά κύριο λόγο στο πρόσφατο εργασιακό παρελθόν του υποψήφιου για να τον αξιολογήσουν. Δηλαδή, κατά τη διαδικασία της συνέντευξης εστιάζονται στην πρόσφατη εργασιακή εμπειρία κατά κύριο λόγο και δεν επεκτείνονται περαιτέρω (π.χ. βασίζουν τις ερωτήσεις της συνέντευξης στα στοιχεία του βιογραφικού της τελευταίας πενταετίας). Η πρακτική αυτή εφαρμόζεται γιατί θεωρείται ότι μόνο η πρόσφατη εργασιακή εμπειρία αντανακλά την πραγματική εικόνα του υποψηφίου από άπονη εργασιακών δεξιοτήτων. Από την νιοθέτηση της πρακτικής αυτής όμως, προκύπτει ένα σημαντικό πρόβλημα για πολλές γυναίκες που έχουν σταματήσει τη σταδιοδρομία τους για λόγους εγκυμοσύνης και ανατροφής των παιδιών, καθώς συχνά δυσκολεύονται να συνεχίσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία από εκεί που είχαν μείνει. Έτσι, είτε υποβιβάζονται σε υποδεέστερες θέσεις, είτε στην χειρότερη περίπτωση βρίσκονται εκτός εργασιακού στίβου, με αποτέλεσμα να αξιολογούνται αρνητικά από τους υπεύθυνους προσλήψεων καθώς δεν έχουν να παρουσιάσουν πρόσφατη εργασιακή εμπειρία όταν επιθυμούν να επανενταχθούν στο εργατικό δυναμικό. Το πρόβλημα αυτό θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τις επιχειρήσεις, καθώς η συγκεκριμένη ομάδα πληθυσμού προβλέπεται από τις δημογραφικές τάσεις ότι θα συνεχίσει να αυξάνεται, με συνέπεια όλο και περισσότερα άτομα στις δεξαμενές υποψηφίων από τις οποίες οι επιχειρήσεις αντλούν τα στελέχη τους να ανήκουν σε αυτή την ομάδα (Alimo-Metcalf, 1993).

Ιδιαιτέρως επιρρεπής ως προς την εκδήλωση διακρίσεων και στερεοτυπικών προκαταλήψεων αποδεικνύεται η αδόμητη συνέντευξη. Η έρευνα έχει δείξει ότι γίνονται συστηματικές διακρίσεις εις βάρος των γυναικών κατά τη διαδικασία της αδόμητης συνέντευξης (Huffcutt et al, 2001), αλλά οι διακρίσεις αυτές εξαλείφονται σε μεγάλο βαθμό στις πλήρως δομημένες συνεντεύξεις. Η έρευνα είναι ωστόσο εστιασμένη στη Βόρειο Αμερική, και γι' αυτό μια γενίκευση σε ευρωπαϊκό (και κατ' επέκταση και σε ελληνικό επίπεδο) είναι μάλλον παρακινδυνευμένη.

• Εργασιακός διαχωρισμός

Ένα τελευταίο πρόβλημα της διαδικασίας της προσέλκυσης που αξίζει να αναφερθεί, καθώς συμβάλλει στην διεύρυνση του φαινομένου της «γυνάλινης οροφής», είναι αυτό της έμμεσης προώθησης του εργασιακού διαχωρισμού. Πιο συγκεκριμένα, στο στάδιο της επιλογής, συχνά οι γυναίκες υποψήφιοι και ιδιαίτερα οι νέες εργαζόμενες, προωθούνται συστηματικά σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (π.χ. τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, προσωπικού, γραμματειακή υποστήριξη, κτλ.) ενώ παράλληλα αποκλείονται από άλλες (π.χ. θέσεις μάνατζμεντ, τεχνικές θέσεις).

Οι γυναίκες είτε αποκλείονται εξ' αρχής από τη διαδικασία της επιλογής για τις θέσεις αυτές, είτε εμμέσως αφήνεται να εννοηθεί ότι θα προτιμηθεί άνδρας υποψήφιος από τον υπεύθυνο προσλήψεων. Μερικές φορές, ενώ οι γυναίκες προσέρχονται ως υποψήφιες για μια τέτοια θέση, παροτρύνονται να δηλώσουν ενδιαφέρον για άλλη θέση που την ίδια περίοδο είναι διαθέσιμη στην εταιρία, και που ο υπεύθυνος προσλήψεων πιστεύει ότι θα «ταίριαζε» περισσότερο σε μια γυναίκα. (Cook, 2004). Με την άποψη αυτή συμφωνούν και άλλοι ερευνητές (π.χ. Jackson Cooper, 2001).

Η χειραγώγηση αυτού του είδους προάγει την διεύρυνση του φαινομένου του εργασιακού διαχωρισμού (για το οποίο έχει γίνει αναφορά στο 1^ο κεφάλαιο), ενώ παράλληλα με τον αποκλεισμό των γυναικών από θέσεις-κλειδιά που οδηγούν στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, όπως οι θέσεις μάνατζμεντ γραμμής, συμβάλλει στη διατήρηση και διόγκωση της «γυάλινης οροφής».

2.4.3 Προαγωγές

Το τελευταίο αλλά σίγουρα όχι το λιγότερο σημαντικό ζήτημα που θα εξεταστεί στην παράγραφο αυτή, είναι αυτό των προαγωγών. Η αλυσίδα των προαγωγών στις επιχειρήσεις, διασφαλίζει την ανανέωση αλλά και την πλήρωση των διαθέσιμων θέσεων στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, ώστε να συνεχίζεται αδιάλειπτα το διοικητικό έργο της ανώτατης iεραρχίας και να μην δημιουργούνται κενά εξουσίας. Οι προαγωγές όμως έχουν αυξημένη βαρύτητα και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Αποτελούν σημαντικούς σταθμούς στο σχεδιασμό των μονοπατιών καριέρας, ενώ επίσης λειτουργούν σαν ανταμοιβές της καλής τους απόδοσης και σαν αναγνώριση των επιδόσεών τους από τη μεριά της επιχείρησης.

Όταν οι προαγωγές αποφασίζονται ορθολογικά, λειτουργούν σαν ισχυρός μοχλός παρακίνησης των εργαζομένων. Στην αντίθετη όμως περίπτωση, μπορεί να προκληθούν αισθήματα αδικίας και έντονης δυσαρέσκειας στο εργατικό δυναμικό (π.χ. όταν τα κριτήρια των προαγωγών είναι υποκειμενικά, με αποτέλεσμα να τις κερδίζουν άτομα που δεν το αξίζουν σε σχέση με τις επιδόσεις άλλων εργαζομένων). Ο κακός σχεδιασμός των προαγωγών σε μεγάλο βαθμό οφείλεται ακριβώς σε τέτοιες υποκειμενικές εκτιμήσεις, στις οποίες είναι ιδιαίτερα ευάλωτες ομάδες εργαζομένων που ανήκουν σε μειοψηφίες.

Κατ'εξοχήν θύματα τέτοιων πρακτικών είναι και οι γυναίκες, ενώ τα αποτελέσματά τους είναι ιδιαίτερα σημαντικά όχι μόνο για τους άμεσα θιγόμενους από τις πρακτικές αυτές, αλλά για ολόκληρο τον οργανισμό (Cai & Kleiner, 1999). Πιο συγκεκριμένα, άδικες πρακτικές προαγωγών που κάνουν διακρίσεις σε βάρος των γυναικών, όχι μόνο δημιουργούν πιθανότητες για νομικές επιπλοκές αλλά οδηγούν σε χαμηλό εργασιακό ηθικό και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, που με τη σειρά της οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή απόδοση (Shrader et al, 1997).

Η υπ' αριθμόν ένα αιτία των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών κατά τη διαδικασία των προαγωγών (όπως προαναφέρθηκε), δεν είναι άλλη από την έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων για την αξιολόγηση των υποψηφίων για προαγωγή στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται το εξής παράδοξο φαινόμενο: ενώ οι ανώτερες διοικητικές θέσεις έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τα μεσαία και κατώτερα διοικητικά κλιμάκια και επομένως θα περίμενε κανείς να υπάρχουν αυστηρά και όσο το δυνατόν αντικειμενικά κριτήρια για την τελική επιλογή των στελεχών που θα επανδρώσουν αυτές τις θέσεις, τελικά είναι οι κατώτερες και μεσαίες διοικητικές θέσεις στις οποίες συμβαίνει κάτι τέτοιο.

Αναλυτικότερα, τα τυπικά προσόντα όπως η εκπαίδευση, οι τεχνικές γνώσεις, και δεξιότητες, μπορεί να προσφέρουν στις γυναίκες είσοδο μόνο στα κατώτερα και μεσαία κλιμάκια. Για την είσοδο στα ανώτερα κλιμάκια συχνά από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται μόνο υποκειμενικά κριτήρια κοινωνικής φύσεως, όπως π.χ. η συμμετοχή σε ανεπίσημα δίκτυα του οργανισμού και οι «υψηλές» γνωριμίες (Adler &

Izraeli, 1994). Άλλοι ερευνητές χαρακτηρίζουν τα κριτήρια αυτά ασαφή και αδιαφανή, αλλά παράλληλα ιδιαιτέρως «ανδρικά» (Large & Saunders, 1995).

Σε αντίστοιχα αποτελέσματα καταλήγουν και άλλες έρευνες. Σύμφωνα με μελέτη της Korn/Ferry το 1992, οι προαγωγές για τις ανώτατες αυτές θέσεις δεν γίνονται μέσα από επίσημες οδούς, αλλά βασίζονται σε ανεπίσημα δίκτυα, κοινωνικές γνωριμίες και στην στόμα με στόμα διάδοση της είδησης. Τα κοινωνικά δίκτυα που σχηματίζονται στις επιχειρήσεις και στα οποία μπορεί κάποιος να επωφεληθεί των παραπάνω «προνομίων», σχηματίζονται κυρίως από άνδρες στελέχη και οι γυναίκες δυσκολεύονται να γίνουν αποδεκτές.

Τα δίκτυα αυτά αναπτύσσονται τόσο μέσα στις επιχειρήσεις, όσο και σε εξωεργασιακές συναναστροφές των ανδρών μεταξύ τους (π.χ. όταν συγκεντρώνονται για ένα ποτό μετά το τέλος της δουλειάς, ή παρακολουθούν μαζί έναν ποδοσφαιρικό αγώνα). Εξαιτίας της φύσης των δραστηριοτήτων που επιλέγονται από τους ίδιους τους άνδρες για τις συναναστροφές τους, οι γυναίκες αυτομάτως αποκλείονται. Ως προς τις συγκεντρώσεις μετά το τέλος της δουλειάς για παράδειγμα, οι γυναίκες που έχουν οικογένεια δεν μπορούν να παρευρεθούν σε αυτές, καθώς τις περιμένουν στο σπίτι οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Καθώς οι γυναίκες δεν μπορούν να επωφεληθούν από τις πληροφορίες και την υποστήριξη των δικτύων αυτών, υστερούν στη διαδικασία των προσλήψεων και των προαγωγών, με συνέπεια να μένουν πίσω στο κυνήγι της προαγωγής, και τελικά να αποκλείονται από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, συντελώντας στο φαινόμενο της «γυνάλινης οροφής».

Ακόμη και όταν χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια περισσότερο αντικειμενικά (σύμφωνα με τις ίδιες τις επιχειρήσεις), αυτά είναι σχεδιασμένα έτσι, ώστε να δημιουργούν «αρνητική επίδραση» στις γυναίκες αλλά και σε άλλες μειοψηφούσες ομάδες του πληθυσμού. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, για να γίνει κάποιος μέλος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να έχει προηγούμενη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση. Οι γυναίκες που διαθέτουν ανάλογη εμπειρία είναι πολύ λίγες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος αποκλεισμού χωρίς δυνατότητα διαφυγής (Adler & Izraeli, 1995).

2.5 Ισορροπία οικογενειακής ζωής και επαγγελματικών υποχρεώσεων

When it comes to promotion and career development, women are judged not so much on their abilities and achievements, but on assumptions about their family life, responsibilities and future intentions. Men are treated as workers, not parents, but women are always seen as mothers.

M.L. Flanders, 1994

Η εργασία και η οικογένεια, είναι δύο από τους ομολογουμένων σημαντικότερους τομείς της ζωής του ατόμου. Από τη μια μεριά, το άτομο περνά μεγάλο μέρος της ημέρας του στο εργασιακό του περιβάλλον και αφιερώνει αρκετές από τις δυνάμεις του στις εργασιακές απαιτήσεις, ενώ από την άλλη μεριά, η οικογένεια αποτελεί το σημείο αναφοράς στην ζωή του ατόμου και είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι δύο τομείς αυτοί δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, ~~δηλαδή δεν υπάρχουν στεγανά που να απομονώνουν τον έναν τομέα από τον άλλο~~. Έτσι, υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους που επηρεάζουν το άτομο, θετικά ή αρνητικά.

Για παράδειγμα, τα μακροχρόνια εργασιακά ωράρια ~~(μα τα από τη γέννηση απαφορά στην επόμενη περίοδο)~~, αφήνουν λιγότερο χρόνο στο άτομο για την οικογένεια του, κάτι που μπορεί να αποτελέσει πηγή έντασης και διαμάχης, ενώ από την άλλη μεριά προβλήματα στην οικογένεια (~~π.χ. η αρρώστια ενός μέλους του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος~~) δεν αφήνουν ανεπηρέαστη την εργασιακή απόδοση του ατόμου. Με λίγα λόγια, είναι μάλλον αδύνατο να αφήνει κάποιος τα προβλήματα του σπιτιού του στην είσοδο της εργασίας ή το αντίστροφο, καθώς είναι «καταδικασμένος» να τα κουβαλά συνεχώς μαζί του.

Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτα, δημιουργώντας προβλήματα συγκρούσεων μεταξύ των ρόλων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να κατανοούν όλο και καλύτερα τα προβλήματα που προκύπτουν από τις συγκρούσεις αυτές, καθώς μεταξύ άλλων επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση (Martins et al., 2002). Τα προβλήματα που προκύπτουν από την προστριβή των αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων μεταξύ των ρόλων, θεωρείται ότι είναι σοβαρότερα για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες, καθώς ο ρόλος που διαδραματίζουν στην οικογενειακή ζωή είναι θεμελιώδης. Άλλωστε, μια από τις αμετάβλητες διαφορές ~~μεταξύ~~ ανδρών και γυναικών είναι ότι οι γυναίκες βιώνουν την εγκυμοσύνη και την γέννα.

Επίσης, παρά τη συνεχόμενη συμμετοχή τους στο εργατικό δυναμικό, οι γυναίκες είναι αυτές που είναι επιφορτισμένες κατά κύριο λόγο με την ανατροφή των παιδιών. Η μητρότητα και η ανατροφή των παιδιών, σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες οικιακές υποχρεώσεις (που συχνά επωμίζονται εξ' ολοκλήρου οι γυναίκες χωρίς υποστήριξη από τους συντρόφους τους), αυξάνουν κατακόρυφα τις απαιτήσεις της οικογενειακής ζωής στις οποίες πρέπει να αντεπεξέλθουν σε συνδυασμό με τις εργασιακές απαιτήσεις. Τα αντίστοιχα «οικογενειακά βάρη» για τους άνδρες εργαζόμενους είναι σαφώς μικρότερα, αφήνοντάς τους περισσότερο χρόνο και ενέργεια για την αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων.

Ένα από τα συνηθέστερα στερεότυπα σχετικά με την μειωμένη πρόοδο των γυναικών στις επιχειρήσεις σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους, είναι ότι οι υποχρεώσεις της οικογενειακής ζωής είναι τέτοιες, που εμποδίζουν την εξέλιξή τους, με αποτέλεσμα μεταξύ άλλων και τη δημιουργία του φαινομένου της «γυνάλινης οροφής». Πιο συγκεκριμένα, η υπόθεση που γίνεται, είναι ότι η σύγκρουση των ρόλων που δημιουργείται μεταξύ εργασίας και οικογένειας είναι τόσο μεγάλη για τις γυναίκες, που προκαλεί ανυπέρβλητες αρνητικές επιπτώσεις.

Είναι γεγονός πως η μητρότητα και οι οικογενειακές υποχρεώσεις γενικότερα, οδηγούν σε πολύ διαφορετικά μοντέλα καριέρας για τις γυναίκες σε σχέση με τα παραδοσιακά μοντέλα καριέρας των ανδρών. Για παράδειγμα, οι γυναίκες αρκετά συχνά αναγκάζονται να σταματήσουν προσωρινά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία για οικογενειακούς λόγους, καθώς οι απαιτήσεις των πολλαπλών ρόλων δεν μπορούν να συμβιβαστούν. Άλλες φορές, οι γυναίκες αναγκάζονται να ακολουθήσουν διαφορετικά μονοπάτια καριέρας γιατί είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζουν την καριέρα τους σε αυτή των συντρόφων τους.

Η ευθύνη για τον ανεπιτυχή συνδυασμό εργασίας και οικογενειακών υποχρεώσεων δεν βαρύνει απαραίτητα τις γυναίκες, καθώς τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις είναι εκείνες που δεν έχουν υιοθετήσει τις κατάλληλες πολιτικές. Ακόμη όμως κι αν δεν ευθύνονται οι ίδιες οι εργαζόμενες, είναι αυτές που τελικά «χρεώνονται την αποτυχία», καθώς η αποχώρησή τους (προσωρινή ή μόνιμη) εκλαμβάνεται ως έλλειψη δέσμευσης ή ακόμη και ως προσωπική αδυναμία διαχείρισης των συγκρούσεων των ρόλων.

Η αντίληψη αυτή σχετικά με την υποτιθέμενη δυσκολία των γυναικών να συνδυάσουν διοικητικά και λοιπά επαγγελματικά καθήκοντα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις (δηλαδή πώς μπορούν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των δύο τομέων και παράλληλα να είναι αποτελεσματικές μάνατζερ), είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη. Αυτό όμως που είναι ακόμη πιο ανησυχητικό, είναι ότι η αντίληψη αυτή δεν πλήττει μόνο όσες γυναίκες εργαζόμενες έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις. Όλες οι γυναίκες αδιακρίτως θεωρούνται «επιρρεπείς». Ακόμη και αν οι γυναίκες δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις, όταν φτάνει η ώρα της αξιολόγησης για προαγωγή, μεταξύ μιας γυναίκας και ενός άνδρα με ίδια προσόντα και επιδόσεις είναι πολύ πιθανό να επιλεγεί ο άνδρας υποψήφιος, καθώς θεωρείται η επιλογή με το μικρότερο ρίσκο (Mavin, 2001, White, 1995, Batt & Valcour, 2003).

Τελικά όμως, δεν ζημιώνονται μόνο οι γυναίκες αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, καθώς με την αποχώρηση των γυναικών στερούνται πολύτιμων πηγών επιχειρησιακού ταλέντου και ποικιλομορφίας στις διοικητικές τους τάξεις (Burke, 2000). Αν και το πρόβλημα αυτό έχει αρκετά μεγάλες διαστάσεις, εντούτοις παρατηρείται μια έλλειψη ερευνών γύρω από αυτό (Mavin, 2001), καθώς υπάρχουν πολύ λίγες μελέτες γύρω από μονοπάτια καριέρας που ενσωματώνουν τις ιδιαίτερες πτυχές της ζωής των γυναικών (Still & Timms, 1998).

Δύο βασικά στοιχεία σχετικά με τα μοντέλα καριέρας (που υπάρχουν είτε στην θεωρία είτε αυτών που εφαρμόζονται στην πράξη), είναι πρώτον ότι είναι βασισμένα στην γραμμική πορεία της τυπικής ζωής ενός εργαζόμενου άνδρα (εκπαίδευση – πλήρης απασχόληση – συνταξιοδότηση), και δεύτερον ότι το πρότυπο αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο στις σημερινές εργαζόμενες γυναίκες. Το «ανδρικό» αυτό

μοντέλο παραδοσιακά χρησιμοποιείται σαν κανονιστική νόρμα, σαν κριτήριο αξιολόγησης της επαγγελματικής προόδου (Mavin, 1998). Είναι προφανές λοιπόν ότι όσο οι γυναίκες είναι υποχρεωμένες να «αποκλίνουν» από το παραδοσιακό αυτό μοντέλο διακόπτοντας για κάποιο διάστημα την εργασία τους για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της μητρότητας, θα βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την επαγγελματική τους εξέλιξη (Mavin, 1998).

Η γραμμική αντίληψη που επικρατεί στο σχεδιασμό των μονοπατιών καριέρας, δεν είναι κάτι καινούριο για τις επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, η καριέρα εκλαμβάνεται σαν μια νοητή ακολουθία αλληλένδετων εργασιών (White, 1995). Η αντίληψη αυτή προϋποθέτει μια γραμμική προς τα πάνω εξέλιξη, που συχνά απεικονίζεται με την άνοδο σε μια κλίμακα, που στο κέντρο της βρίσκεται η εργασία (Still & Timms, 1998). Οι προαγωγές αντιπροσωπεύουν την αλλαγή του στάτους και αποτελούν την πιο κοινή περίπτωση επαγγελματικής κινητικότητας. Το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των σχετικών θεωριών περί επαγγελματικής εξέλιξης έχει γίνει σε δείγματα λευκών ανδρών της μεσαίας τάξης (O'Leary, 1997), δεν ευνόησε την ανάδειξη εναλλακτικών μονοπατιών καριέρας για τις υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων – μεταξύ των οποίων και οι γυναίκες – που να ενσωματώνουν αρμονικά τις επιδράσεις άλλων ρόλων, και κυρίως αυτών που σχετίζονται με την οικογένεια.

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να εξεταστούν πληρέστερα οι πτυχές της σύγκρουσης των ρόλων, ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό αν και κατά πόσο οι συγκρούσεις αυτές λειτουργούν περιοριστικά για την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών και δη για τις γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Η πηγή της εσωτερικής σύγκρουσης των ρόλων που συντελείται στο άτομο είναι οι αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις, που ξεκινούν από τη μη συμβατότητα των ρόλων (Greenhaus & Beutell, 1985). Ειδικότερα, η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας ορίζεται από τους Greenhaus & Beutell (1985) σαν «την εσωτερική διαμάχη από τις πιέσεις των ρόλων του τομέα της δουλειάς και της εργασίας που μέχρι ενός βαθμού είναι ασύμβατοι. Δηλαδή η ανάληψη του ενός ρόλου, γίνεται δυσκολότερη από την ανάληψη του άλλου». Οι κατευθύνσεις που ακολουθούν αυτές οι συγκρούσεις είναι κυρίως δύο: από τον εργασιακό χώρο στον οικογενειακό και αντίστροφα. Οι συγκρούσεις αυτές επηρεάζουν τόσο τις εργασιακές επιδόσεις όσο και την προσωπική ζωή σημαντικά, και οι εργαζόμενοι προσπαθούν να μειώσουν την έντασή τους (Rau & Hyland, 2002).

Μεταξύ άλλων, προκαλούν εξουθένωση στο άτομο αλλά και έντονα αισθήματα ενοχής. Οι γυναίκες για παράδειγμα που αντιμετωπίζουν πρόβλημα σύγκρουσης ρόλων, μπορεί να αισθάνονται ότι δεν κάνουν ότι καλύτερο για τα παιδιά και την οικογένεια τους, να αισθάνονται δηλαδή ότι δεν μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο ούτε στον ένα ούτε στον άλλο τομέα (Catalyst 1996). Η ένταση του αισθήματος σύγκρουσης μεταξύ των ρόλων, επηρεάζεται από ατομικές διαφορές όπως η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, η ηλικία και η ύπαρξη ή μη παιδιών, το κατά πόσο το άτομο έχει εσωτερικό ή εξωτερικό έλεγχο, ή το κατά πόσο η εργασία είναι άγονος (Frone & Markel, 1997, Greenhaus & Beutell, 1985). Αυτό σημαίνει ότι άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά θα αντιλαμβάνονται διαφορετικά τη σύγκρουση μεταξύ των δύο αυτών ρόλων.

Μια σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στο συγκεκριμένο θέμα, είναι ότι οι γυναίκες κατά μέσο όρο προσδίδουν αυξημένη βαρύτητα στην οικογένεια, με συνέπεια να αντιλαμβάνονται εντονότερα το αίσθημα σύγκρουσης σε σχέση με τους άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι οι βαρύτητες που προσδίδουν οι γυναίκες σε εργασία και οικογένεια αντίστοιχα είναι σταθερές (με τη δεύτερη να υπερτερεί της πρώτης), ενώ οι άνδρες ακολουθούν μια αντισταθμιστική προσέγγιση, δηλαδή προσαρμόζουν τη βαρύτητα που δίνουν σε εργασία και οικογένεια ανάλογα με τα οφέλη που αποκομίζουν από τον κάθε ρόλο. Για παράδειγμα, αν η καριέρα τους βρεθεί σε ανοδική πορεία, μπορούν να μειώσουν την βαρύτητα που προσδίδουν στην οικογένεια και να θυσιάσουν κάποιες ώρες για εργασία (Tenbrusel et al. 1995). Έτσι, αφού οι γυναίκες προσδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην οικογένειά τους, η ικανοποίηση από την καριέρα τους θα επηρεάζεται ισχυρότερα από την σύγκρουση καριέρας και οικογένειας.

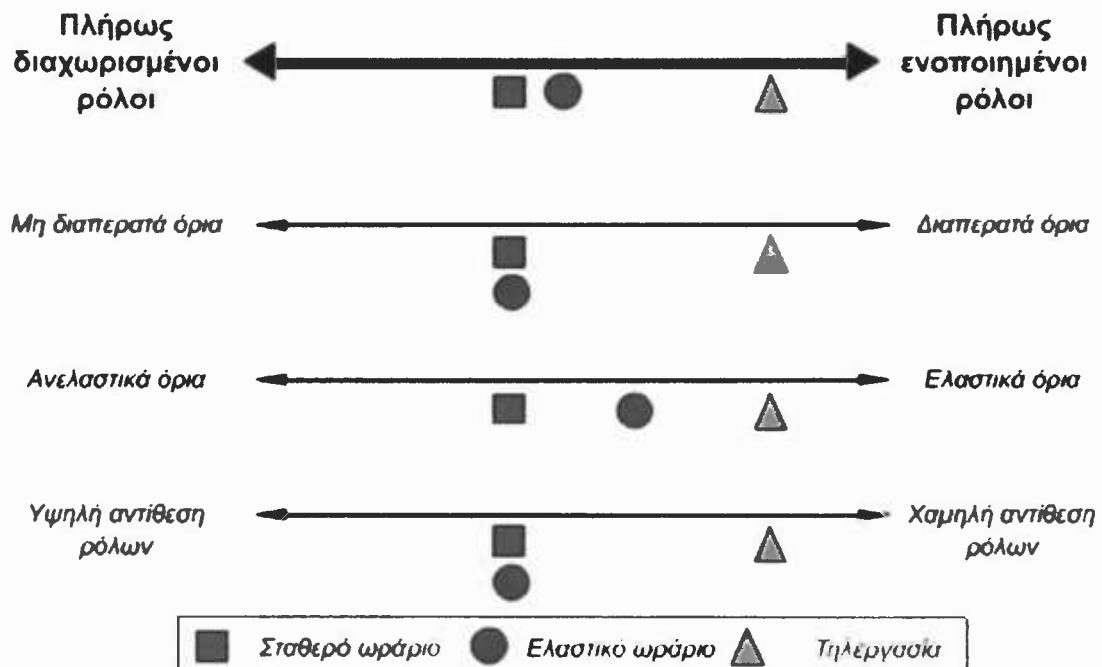
Άλλοι ερευνητές προσδιορίζουν την αρνητική επίδραση που μπορεί να έχει ένας ρόλος σε κάποιον άλλο σαν spillover effect (π.χ. Rothbard, 2001). Πιο συγκεκριμένα, spillover effect ονομάζεται η «μεταφορά» συμπεριφορών, στάσεων και συναισθημάτων που προέρχονται από έναν ρόλο και «μεταφέρονται» σε κάποιον άλλο. Το spillover effect με κατεύθυνση από την οικογένεια στην εργασία οδηγεί σε εργασιακή υπερφόρτωση και σε μειωμένη εργασιακή απόδοση, ενώ το spillover με κατεύθυνση από την εργασία στην οικογένεια οδηγεί σε διατάραξη της οικογενειακής ισορροπίας και σε μειωμένη απόδοση στο ρόλο του γονέα (Frone et al., 1997).

Η σύγκρουση των ρόλων συνδέεται με τη θεωρία ορίων (boundary theory). Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για το σύνολο της βιβλιογραφίας που περιγράφει την ανάγκη του ατόμου να δημιουργεί και να συντηρεί όρια χρονικά, χωρικά ή ακόμη και νοητά τα οποία τον βοηθούν να διαχωρίζει γεγονότα και δραστηριότητες διαφορετικών τομέων της ζωής του μεταξύ τους. Τέτοιοι τομείς είναι για παράδειγμα ο τομέας της εργασίας, ο τομέας της οικογενειακής ζωής, κ.α. Με τη θέσπιση των ορίων αυτών, το άτομο μπορεί να εστιάσει την προσοχή του και τις δυνάμεις του στον τομέα που την κάθε στιγμή προέχει για τον ίδιο. Παράλληλα όμως, τα όρια αυτά κάνουν τη μετάβαση από τον ένα τομέα στον άλλο δυσκολότερη, το ίδιο και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν σε κάθε τομέα (Ashforth et al., 2000).

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ρόλων επηρεάζονται από τα όρια αυτά. Υπάρχουν 3 παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό διαχωρισμού και ενοποίησης των ρόλων: πρώτον, η ελαστικότητα των ορίων των ρόλων, δεύτερον, η διαπερατότητα των ορίων και τρίτον, η αντίθεση μεταξύ των ρόλων. Τα κόστη της μετάβασης από τον ένα ρόλο στον άλλο αυξάνονται με δύο τρόπους: είτε όταν τα όρια μεταξύ τους είναι πολύ ισχυρά, δυσχεραίνοντας την απρόσκοπη μετάβαση από τον ένα ρόλο στον άλλο, είτε όταν τα όρια αυτά είναι θολά και ασαφή, δημιουργώντας σύγχυση στο άτομο σχετικά με τον ρόλο που «ερμηνεύει» την κάθε στιγμή. Όσο πιο διαχωρισμένοι είναι οι ρόλοι, τόσο πιο εύκολη η δημιουργία στεγανών, αλλά παράλληλα και τόσο μεγαλύτερα τα κόστη μετάβασης από τον ένα ρόλο στον άλλο. Αντίθετα, σε ρόλους που παρουσιάζουν ενοποίηση και μικρές αντιθέσεις, τα όρια είναι ελαστικότερα και οι ρόλοι ευκολότερα επηρεάζουν ο ένας τον άλλο, ενώ με την πάροδο του χρόνου τείνουν να συγκλίνουν. Αυτό μειώνει τόσο την δυσκολία όσο και τα κόστη μετάβασης από ρόλο σε ρόλο. Παράλληλα όμως προκαλούν αυξημένη σύγχυση.

Η χρησιμότητα της θεωρίας ορίων στην ερμηνεία των επιπτώσεων της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας είναι πολλαπλή, καθώς βοηθά στην κατανόηση των πρακτικών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση του προβλήματος της σύγκρουσης μεταξύ των ρόλων, ιδιαίτερα για την ευαίσθητη κατηγορία των εργαζόμενων μητέρων. Τέτοιες πρακτικές είναι π.χ. το ελαστικό ωράριο και η τηλεργασία. Θεωρείται ότι οι πρακτικές αυτές παρέχουν στο άτομο την ευκαιρία να οργανώσει τις δραστηριότητές του αποτελεσματικότερα για τον ίδιο, καθώς απολαμβάνει μεγαλύτερο έλεγχο στον καθορισμό των χωρικών και χρονικών ορίων. Οι πρακτικές αυτές όμως συχνά δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση τους.

Τα παραδοσιακά εργασιακά περιβάλλοντα έχουν καλά καθορισμένα χωρικά και χρονικά όρια. Ο εργαζόμενος δουλεύει σε συγκεκριμένο μέρος για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, ο εργαζόμενος ασχολείται με προσωπικά του ζητήματα σε χρόνο εκτός εργασίας (π.χ. στην ώρα του διαλείμματός του). Το ελαστικό ωράριο προσφέρει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να έχει ελαστικότερα χρονικά όρια, τα οποία μπορεί να προσαρμόζει βάσει των απαιτήσεων των άλλων ρόλων. Έτσι, διευκολύνει τη μετάβαση από ρόλο σε ρόλο. Το ελαστικό ωράριο σύμφωνα με τη θεωρία των ορίων, θα είναι ιδιαίτερα ελκυστικό σε άτομα με υψηλή ασυμφωνία με κατεύθυνση από τη δουλειά στην οικογένεια αλλά και από την οικογένεια στη δουλειά. Η τηλεργασία αντίθετα, καταργεί τα χωρικά και τα χρονικά όρια της εργασίας, δηλαδή ουσιαστικά καταργεί την μετάβαση από τον ένα ρόλο στον άλλο. Παράλληλα όμως αυξάνει την σύγχυση μεταξύ των ρόλων, ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλές πιθανότητες «βίαιης» διακοπής του ενός ρόλου από κάποιον άλλο (π.χ. όταν ο εργαζόμενος κάνει κάποιο εργασιακό τηλεφώνημα να δεχτεί επίσκεψη από μέλη της οικογένειας). Για άτομα που δεν έχουν ιδιαίτερα οξυμένα προβλήματα σύγκρουσης μεταξύ των ρόλων (π.χ. άτομα χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις), τα κόστη που προκαλεί η σύγχυση των ρόλων από την τηλεργασία μπορεί να είναι μεγαλύτερα από τα οφέλη. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν από την έρευνα των Rau & Hyland (2002).



Πηγή : Rau B., Hyland M. (2002), "Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction", Vol. 55, No 2, pp. 111-134

Η παραδοσιακή προσέγγιση σχετικά με το θέμα της σύγκρουσης των ρόλων (στην οποία βασίζεται και η θεωρία των ορίων), είναι ότι αυτοί βρίσκονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους. Δηλαδή οι απαιτήσεις ενός ρόλου δημιουργούν πίεση για το άτομο, που μειώνουν την απόδοσή του σε έναν άλλο ρόλο (Greeunhaus & Beutell, 1985, Rothbard 2001). Ιδιαίτερα για τους ρόλους της εργασίας και της οικογένειας, η κοινή αντίληψη είναι ότι βρίσκονται σε σύγκρουση. Υπάρχει όμως και η άλλη άποψη, ότι οι πολλαπλοί ρόλοι μπορούν να αποδειχθούν επωφελείς για το άτομο, καθώς μεταξύ τους αναπτύσσονται συνέργειες (Barnett 1998, Ruderman et al 2002). Επειδή η έρευνα για την ισορροπία οικογενειακής και εργασιακής ζωής βασίζεται κυρίως στην πρώτη προσέγγιση, η δεύτερη, ότι δηλαδή η εμπλοκή σε έναν ρόλο μπορεί να δημιουργεί φαινόμενα εμπλουτισμού σε ένα άλλο ρόλο, συχνά παραβλέπεται.

Η εμπλοκή σε ένα ρόλο αναφέρεται στην ψυχολογική συμμετοχή (péra από τη φυσική παρουσία) στις δραστηριότητες και τις απαιτήσεις ενός ρόλου. Η εμπλοκή σε έναν ρόλο έχει δύο κύρια στοιχεία: την προσοχή και την απορρόφηση. Η προσοχή (attention) αναφέρεται στην γνωστική ικανότητα και τον χρόνο που το άτομο ξοδεύει σκεπτόμενο έναν ρόλο. Η απορρόφηση (absorption) αναφέρεται στην ένταση της εστίασης στον ρόλο. Η προσοχή και η απορρόφηση διαφέρουν, καθώς η πρώτη μπορεί να θεωρηθεί σαν τον αόρατο πόρο που το άτομο μπορεί να διαθέσει με διαφορετικούς τρόπους, ενώ η απορρόφηση αναφέρεται στην εγγενή παρακίνηση του ατόμου να εμπλακεί με έναν ρόλο. Ήα πρέπει εδώ να διευκρινιστεί ότι η απορρόφηση δεν αναφέρεται απαραίτητα σε θετικά συναισθήματα. Ένας προγραμματιστής για παράδειγμα μπορεί να είναι ιδιαίτερα απορροφημένος στην επίλυση ενός προγραμματιστικού προβλήματος, αλλά αυτό να του προκαλεί αγανάκτηση (Rothbard, 2001).

Έστερα από την εισαγωγή στο περιεχόμενο των δύο κύριων θεωριών περί σύγκρουσης ή εμπλουτισμού των ρόλων και την επεξήγηση κάποιων θεμελιωδών όρων, ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση των θεωριών αυτών ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενό τους.

Η πρώτη θεωρία είναι αυτή των πεπερασμένων πόρων (role scarcity theory, depletion theory). Πρεσβεύει ότι τα άτομα έχουν περιορισμένους προσωπικούς πόρους (π.χ. περιορισμένη ενέργεια) τους οποίους μπορούν να ξοδέψουν στους διάφορους ρόλους που καλούνται να «ενσαρκώσουν». Οι πόροι αυτοί μπορούν νοητά να παρομοιαστούν με μια «πίτα», από την οποία ο κάθε ρόλος καταναλώνει και ένα κομμάτι. Έτσι οι πόροι που σπαταλώνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων ενός ρόλου, αναλίσκονται και δεν είναι διαθέσιμοι στη συνέχεια για κάποιον άλλο ρόλο. Η θεωρία αυτή αρχικά αναπτύχθηκε από τον Goode το 1960¹³. Σύμφωνα με τον Goode λοιπόν, η σύγκρουση μεταξύ των ρόλων είναι αναπόφευκτη καθώς υπάρχει εσωτερικός ανταγωνισμός στο άτομο για την κατανομή των περιορισμένων πόρων και συνδέεται με αρνητικά σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα. Δηλαδή η σύγκρουση των ρόλων οδηγεί σε αποδυνάμωση του ενός ρόλου από την άντληση των πόρων που θα διαθέσει το άτομο στους άλλους ρόλους (depletion).

¹³ Goode W. J. (1960), "A theory of role strain", America Sociological Review, Vol. 25, pp. 483-496

Η δεύτερη θεωρία είναι αυτή του εμπλουτισμού των πόρων (accumulation theory, enrichment theory). Η θεωρία αυτή προτείνει ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των ρόλων για την κατανομή των προσωπικών πόρων στον ένα ρόλο σε βάρος του άλλου. Αντίθετα, υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από τη εμπλοκή σε πολλούς ρόλους. Η πολλαπλή αυτή δέσμευση αυξάνει την ποικιλία στη ζωή του ατόμου, το βοηθά να καταπολεμήσει την ανία και να έχει μια «γεμάτη» ζωή, με αποτέλεσμα να αισθάνεται μεγαλύτερη εσωτερική ικανοποίηση και καλύτερη ψυχική ισορροπία.

Οι Marks (1977) και Sieber (1974) ήταν από τους πρώτους που παρατήρησαν ότι η θεωρία των πεπερασμένων πόρων δεν εξηγεί πλήρως την δέσμευση σε πολλαπλούς ρόλους. Αντίθετα διατύπωσαν την άποψη ότι οι πολλαπλοί ρόλοι προσφέρουν στο άτομο περισσότερη ενέργεια και άλλους πόρους από όσους τελικά απαιτούσαν. Δηλαδή το σύνολο των ρόλων είναι μεγαλύτερο από τα μέρη αθροιστικά, καθώς ο ένας ρόλος μπορεί να παράγει πόρους για τους άλλους. Αυτό φυσικά δεν αναιρεί τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από τους πολλαπλούς ρόλους (όπως στρες και εξάντληση).

Η Rothbard, συμπληρώνοντας το μοντέλο του δίπολου εμπλουτισμού-ενδυνάμωσης, προσέθεσε το στοιχείο των συναισθηματικών αντιδράσεων που προκαλούνται στο άτομο από την εμπλοκή του σε έναν ρόλο. Όταν ένας ρόλος προκαλεί θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις σε ένα άτομο, αυτό τελικά θα οδηγήσει σε εμπλουτισμό των υπόλοιπων ρόλων. Το αντίστοιχο συμβαίνει όταν ένας ρόλος προκαλεί αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις. Η συμμετοχή στην οικογενειακή ζωή και ιδιαίτερα ο ρόλος της μητρότητας, ταυτίζεται κατεξοχήν με θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις, επομένως ενισχύει την άποψη ότι οι γυναίκες στελέχη μπορούν να επωφεληθούν από την εμπλοκή τους σε πολλαπλούς ρόλους και δη από το συνδυασμό οικογενειακής ζωής και εργασίας. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε και από έρευνα της ίδιας ερευνήτριας (Rothbard, 2001). Στην έρευνα αυτή, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συναισθηματικοί σύνδεσμοι μεταξύ των διαφορετικών ρόλων ήταν περισσότεροι για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες, όπως και οι ενδείξεις εμπλουτισμού από τους ρόλους αυτούς. Μια πιθανή εξήγηση για τον μικρό αριθμό των συνδέσμων μεταξύ των ρόλων στους άνδρες, είναι ότι το ισχυρό φύλο διαχωρίζει τους ρόλους περισσότερο από ότι οι γυναίκες.

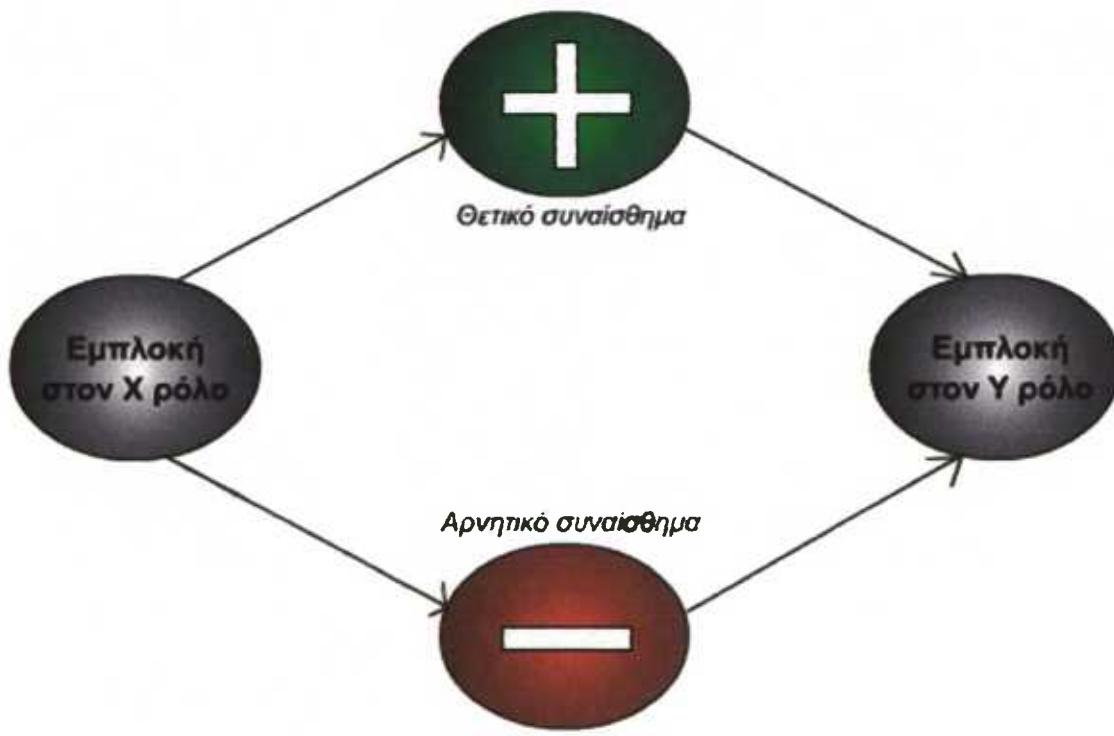
Υπάρχουν και άλλες έρευνες που υποστηρίζουν την θεωρία περί εμπλουτισμού για τις γυναίκες (Ruderman et al. 2002). Αναλυτικότερα, οι έρευνες αυτές υποστηρίζουν ότι οι πολλαπλοί ρόλοι προσφέρουν στις γυναίκες μάνατζερς μια μεγαλύτερη ποικιλία πόρων και δεξιοτήτων διαθέσιμων για την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων. Παρόλο που έχουν λιγότερο συνολικά διαθέσιμο χρόνο για κάθε ρόλο, έχουν μεγαλύτερα αποθέματα σε πόρους και δυνάμεις. Οι πόροι που προκύπτουν από τους πολλαπλούς ρόλους χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: πρώτον, ψυχολογικούς πόρους και δεύτερον, κοινωνικούς πόρους.

Μέσα από την εμπλοκή σε πολλούς ρόλους, οι εργαζόμενες αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση, που οδηγεί σε θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις. Επίσης, αυξάνουν την αυτοπεποίθησή τους και γίνονται δυνατότερες. Όλα τα παραπάνω εντάσσονται στην κατηγορία των ψυχολογικών πόρων που εισπράττουν οι γυναίκες από την εμπλοκή σε πολλαπλούς ρόλους. Οι κοινωνικοί πόροι απ' την άλλη, συνίστανται στην δημιουργία ευρέων κοινωνικών δικτύων μέσα από το διαφορετικό

μικροκοινωνικό περιβάλλον του κάθε ρόλου. Τα δίκτυα αυτά προσφέρουν υποστήριξη και διευκολύνουν την αντιμετώπιση της πίεσης των ρόλων αλλά και της κοινωνικής προσαρμογής (π.χ. οι συνάδελφοι, οι συνεργάτες, οι φίλοι, η οικογένεια). Ένα τρίτο είδος σημαντικών πόρων που προσθέτουν άλλοι ερευνητές, είναι οι ευκαιρίες για εκμάθηση νέων δεξιοτήτων που ο κάθε ρόλος προσφέρει. Οι πολλαπλοί ρόλοι, προσφέρουν τη δυνατότητα στο άτομο να αναπτύξει δεξιότητες που κατόπιν μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις ενός άλλου ρόλου. Για παράδειγμα, οι γυναίκες μάνατζερ αναφέρουν ότι η μητρότητα αυξάνει την αυτοεπίγνωσή τους, κάτι που βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους (Ruderman et al., 2002).

Η μάθηση είναι μια συνεχής διαδικασία. Έτσι, μπορεί να γίνει κατανοητό πώς οι διαφορετικοί ρόλοι του ατόμου όπως αυτοί του γονέα, του εργαζόμενου, του συντρόφου μπορούν να δώσουν ευκαιρίες στο άτομο να μάθει καινούριες δεξιότητες. Δηλαδή ακόμη και οι ρόλοι που δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία, μπορούν να βοηθήσουν στον τομέα αυτό. Ερευνα των Ruderman και συνεργατών (2002) με ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία, υποστηρίζει την άποψη ότι οι διαφορετικοί ρόλοι ζωής των γυναικών μάνατζερς εμπλουτίζουν ο ένας τον άλλο, οδηγώντας σε πολλαπλές ωφέλειες. Μάλιστα, ο εμπλουτισμός αυτός δεν γίνεται αντιληπτός μόνο από τις ίδιες τις γυναίκες, αλλά και από τους συναδέλφους τους (προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους), οι οποίοι θεωρούν ότι οι γυναίκες με εμπλοκή σε πολλαπλούς ρόλους είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στα διαπροσωπικά και διοικητικά καθήκοντα της εργασιακής τους θέσης.

Εμπλουτισμός (enrichment)



Αποδυνάμωση (depletion)

Πηγή : Rothbard P. Nancy (2001), "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No 1, pp. 655-684

Οι τελευταίες τάσεις στο χώρο των προσλήψεων επιβεβαιώνουν ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν όλο και περισσότερο άτομα με ενδοστρατηγικές ικανότητες¹⁴ (επικοινωνιακές ικανότητες, διοικητικές ικανότητες, ομαδικότητα, ικανότητα παρακίνησης, κ.ά.) αλλά και προσωπική αποτελεσματικότητα (λήψη πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα, αισιοδοξία, συγκέντρωση, stress management, αυτοέλεγχος, συναισθηματική ισορροπία). Και οι δύο κατηγορίες δεξιοτήτων μπορούν να αναπτυχθούν με ίδιαίτερη επιτυχία στα πλαίσια της οικογενειακής καθημερινότητας.

Πιο συγκεκριμένα, το οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ίδιαίτερα των ενδοστρατηγικών ικανοτήτων. Απ' την άλλη μεριά, πολλές δεξιότητες που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο, μπορούν με τη σειρά τους να αξιοποιηθούν και στα πλαίσια της οικογένειας. Δημιουργείται έτσι μια διελκυστίνδα αμοιβαίων ωφελειών μεταξύ εργασίας και οικογένειας που τελικά αποβαίνει προς όφελος του ατόμου (Chinchilla et al, 2005) και αναδεικνύει την χρησιμότητα της θεωρίας του εμπλουτισμού των ρόλων.

Τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να προβληματίσουν τις επιχειρήσεις, σχετικά με την αναγνώριση και αξιοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν από τους πολλαπλούς ρόλους στο εργατικό δυναμικό τους. Αντί να αποθαρρύνουν τους εργαζομένους από το να ξοδεύουν χρόνο και ενέργεια σε ρόλους εκτός εργασίας, θα πρέπει να βρουν τρόπους να διευκολύνουν την εμπλοκή σε τέτοιους ρόλους αλλά και να βρουν τρόπους να αξιοποιήσουν τη μεταφορά της γνώσης από τους ρόλους αυτούς στο χώρο της δουλειάς.

¹⁴ Πρόκειται για νεολογισμό του αγγλικού όρου intrategy-related skills, που αφορά ατομικές στρατηγικές δεξιότητες του ατόμου.

2.6 Μακροχρόνια ωράρια-Presenteeism

"It's not easy to get off the income treadmill and into a new, more leisured life-style. Mrs. Smith won't do it on her own, because it'll set her back in comparison to Mrs. Jones. And Mrs. Jones is like Mrs. Smith. They are trapped in a classic Prisoner's Dilemma, both would be better off with more free time, but without cooperation, they will stick to the long hours, high consumption choice"

Juliet Schor, 1991

Στην προηγούμενη παράγραφο, έγινε εκτενής αναφορά στο πρόβλημα της σύγκρουσης των ρόλων, πρόβλημα που ανάγεται στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων. Μια ιδιαίτερη πτυχή του προβλήματος αυτού που χρήζει ιδιαίτερης αναφοράς, καθώς λαμβάνει σημαντικές διαστάσεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο¹⁵, είναι αυτή των μακροχρόνιων ωραρίων, φαινόμενο που έχει επικρατήσει να ονομάζεται presenteeism στη διεθνή βιβλιογραφία (από την αγγλική λέξη present, παρών).

Οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στον επιχειρησιακό κόσμο τα τελευταία χρόνια με τις συνεχείς ανακατατάξεις, τις εξαγορές και το downsizing, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, σε συνδυασμό με τις κυβερνητικές αλλαγές στα εργασιακά ωράρια με στόχο την μεγαλύτερη ελαστικότητα, έχουν οδηγήσει σε ένα νέο φαινόμενο, αυτό της μακροχρόνιας παραμονής στον χώρο εργασίας. Με εξαίρεση τον δημόσιο τομέα, στις υπόλοιπες επιχειρήσεις τα στελέχη δεν έχουν ουσιαστικά κάποιο συγκεκριμένο ωράριο, και παραμένουν στα γραφεία τους συχνά από το πρωί μέχρι τις πρώτες βραδινές ώρες.

Το φαινόμενο οξύνεται περισσότερο με τη νέα μορφή που παίρνουν οι επιχειρήσεις, καθώς πλέον η δομή τους έχει αλλάξει. Πλέον, το εργατικό δυναμικό σε πολλές επιχειρήσεις χωρίζεται σε μια ομάδα εργαζόμενων και στελεχών που ανήκουν στον πυρήνα της επιχείρησης (core employees) και στους υπόλοιπους εργαζόμενους που είναι περιφερειακοί (peripheral employees) και συχνά εργάζονται με καθεστώς μερικής ή εποχιακής απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον πυρήνα της επιχείρησης δεν απολαμβάνουν κάποιο ιδιαίτερο στάτους που να τους εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια, καθώς η ευελιξία που επιβάλλει η αγορά έχει μεταβάλει το ψυχολογικό συμβόλαιο, αφαιρώντας την ασφάλεια που υπήρχε τις περασμένες δεκαετίες. Κανένας εργαζόμενος πλέον δεν μπορεί να θεωρεί την θέση του δεδομένη.

Έτσι, οι εργαζόμενοι πιέζονται ιδιαίτερα από τις συνεχείς ανακατατάξεις και μειώσεις προσωπικού και αισθάνονται φόβο για το εργασιακό τους μέλλον. Οι αρνητικές επιπτώσεις όμως της νέας μορφής των επιχειρήσεων δεν σταματούν εδώ. Εξαιτίας των νέων, πιο επίπεδων και ευέλικτων δομών, οι εργαζόμενοι πυρήνα έχουν πλέον μεγαλύτερο φόρτο εργασίας. Αυτά τα δύο στοιχεία, ο φόβος για το εργασιακό μέλλον και ο αυξημένος φόρτος εργασίας, επηρεάζουν τα εργασιακά ωράρια, οδηγώντας σε σημαντική επιμήκυνσή τους (Simpson, 1998). Επιπλέον, η ανασφάλεια που αισθάνονται τα στελέχη εξαιτίας της αβεβαιότητας και της γρήγορης απαξίωσης των δεξιοτήτων τους, τους δημιουργεί την ανάγκη να επιδείξουν ορατά σημάδια δέσμευσης και εργασιακής αφοσίωσης. Ο πιο εύκολος τρόπος να γίνει αυτό είναι η

¹⁵ Το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

μακροχρόνια παραμονή στο χώρο της εργασίας, ανεξάρτητα με το αν πραγματικά εργάζονται ή όχι.

Η συμπεριφορά αυτή εντάσσεται από κάποιους ερευνητές στη γενικότερη συμπτωματολογία του συνδρόμου των επιζώντων (Brockner et al., 1993), το οποίο επηρεάζει τους μάνατζερς και τα υπόλοιπα στελέχη που δεν απομακρύνονται αλλά παραμένουν στην επιχείρηση μετά από μια διαδικασία downsizing. Το φαινόμενο αυτό της μακροχρόνιας παραμονής στον εργασιακό χώρο ονομάζεται presenteeism. Ο Cooper (1996) ορίζει το φαινόμενο αυτό σαν «την παραμονή στον εργασιακό χώρο όταν ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται στο σπίτι, είτε γιατί είναι αδιάθετος είτε γιατί έχει προηγουμένως εργαστεί τόσες πολλές ώρες που πλέον δεν είναι αποτελεσματικός».

Οι πολλές ώρες παραμονής στο γραφείο ονομάζονται επίσης και “rat race”, δημοφιλής μεταφορά που καθιερώθηκε ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '50. Ο όρος αυτός αποτυπώνει το σκεπτικισμό που αναπτύχθηκε στον επιχειρηματικό και όχι μόνο) κόσμο, ως προς την σκοπιμότητα της συμμετοχής σε έναν ατελείωτο «αγώνα δρόμου» για τη συγκέντρωση όλο και περισσότερων αγαθών και επαγγελματικής ανέλιξης που υποτίθεται ότι εξασφάλιζαν τα εξαντλητικά ωράρια, αγώνα που τελικά οδηγεί σε δυσφορία, εξάντληση, απογοήτευση και περιορισμό των ευκαιριών ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες.

Έρευνα της Simpson (1998), με στόχο να εντοπιστούν τα αποτελέσματα της αναδιοργάνωσης στις επιχειρήσεις ως προς το φόρτο εργασίας και την μακροχρόνια παραμονή στο γραφείο, ανέδειξε μερικά ιδιαίτερα χρήσιμα αποτελέσματα για την έκταση και τις επιπτώσεις του φαινομένου. Σύμφωνα με στοιχεία του βρετανικού ίνστιτούτου μάνατζμεντ (1996), το 84% των στελεχών ισχυρίζονται ότι συστηματικά εργάζονται περισσότερο από το επίσημο ωράριο τους, ενώ το 60% εξ αυτών ισχυρίζονται ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει σε καθημερινή βάση. Επίσης, περίπου το 50% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι έπαιρναν δουλειά και για το σπίτι. Οι επιπτώσεις της μακροχρόνιας παραμονής στην εργασία είναι σημαντικές. Συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, στην αύξηση των στρεσογόνων ασθενειών και σε πτώση του εργασιακού ηθικού (Simpson, 1998).

Το φαινόμενο του presenteeism ενισχύεται από την αντίληψη που επικρατεί σε πολλές επιχειρήσεις ότι η ισχυρή δέσμευση σχετίζεται με την αυξημένη απόδοση, και η θέληση του εργαζόμενου να κάνει πάντα το κάτι παραπάνω για την επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Η αντίληψη αυτή είναι συχνά ενσωματωμένη στην οργανωσιακή κουλτούρα πολλών επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων πολλές φορές βασίζεται σε ορατές αποδείξεις της δέσμευσής τους, και αυτή συνδέεται με το χρόνο εργασίας. Είναι σημαντικό π.χ. να βλέπουν οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι τον εργαζόμενο στο γραφείο του για μεγάλα χρονικά διαστήματα, αλλιώς θεωρείται φυγόπονος.

Σε έρευνα των Legault & Chasserio (2003), ο συνολικός χρόνος εργασίας αναδείχθηκε σε ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια μέτρησης της δέσμευσης. Η σύνδεση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και συνολικού χρόνου εργασίας αποδεικνύεται περαιτέρω από τα ίδια τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της δέσμευσης σε πολλές επιχειρήσεις, όπως το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) και τις παραλλαγές του, οι οποίες περιλαμβάνουν το κριτήριο

του συνολικού χρόνου εργασίας. Καθώς η δέσμευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην αξιολόγηση και η αξιολόγηση είναι σημαντική για τις προαγωγές, δημιουργείται μια αλινσίδα που οδηγεί σε όλο και μακρύτερες ώρες εργασίας. Ωστόσο, η μακροχρόνια παραμονή στο γραφείο, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο εργαζόμενος είναι παραγωγικότερος. Για παράδειγμα, σε έρευνα της Austin Knights Ltd. (1995), βρέθηκε ότι η παραγωγικότητα των μάνατζερ έπεφτε όσο περσότερο βρίσκονταν στο γραφείο, ενώ περίπου τα $\frac{1}{4}$ δήλωσαν ότι είχε και επιπτώσεις στην υγεία τους.

Οι σημαντικότερες ίσως αρνητικές επιπτώσεις των μακροχρόνιων ωραρίων (ή καλύτερα της μακροχρόνιας παραμονής στον εργασιακό χώρο), εντοπίζονται στην οικογενειακή ζωή. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα του βρετανικού ινστιτούτου μάνατζμεντ (1996), τα 2/3 όλως των ερωτώμενων αισθάνονταν ότι δεν είχαν κατορθώσει να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Στα αποτελέσματα της Simpson, το 67% των ανδρών και το 61% των γυναικών δήλωσαν ότι ο νούμερο ένα παράγοντας πίεσης ήταν τα ατελείωτα ωράρια, με δεύτερο στην κατάταξη τις συγκρουόμενες απαντήσεις δουλειάς και σπιτιού. Οι δύο απαντήσεις είναι σαφώς αλληλένδετες, καθώς οι ώρες παραμονής στο γραφείο είναι ώρες που ο εργαζόμενος θα μπορούσε να περάσει με την οικογένειά του.

Η ένταση των αρνητικών επιπτώσεων δεν είναι ίδια για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων. Στην προκειμένη περίπτωση η ομάδα που μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα είναι οι γυναίκες, και ιδιαίτερα οι εργαζόμενες μητέρες. Και οι δύο προαναφερθείσες έρευνες, έδειξαν ότι οι παντρεμένες γυναίκες που αναγνώρισαν τις πολλές ώρες σαν στρεσογόνο παράγοντα ήταν περισσότερες από τις ανύπαντρες. Επίσης, η σύσταση του οργανισμού ως προς το φύλο ήταν ένας ακόμη παράγοντας που επηρέαζε την ένταση των αρνητικών συναισθημάτων.

Στην έρευνα της Simpson, το «μίγμα» των οργανισμών ως προς τα δύο φύλα βάσει του οποίου εξετάστηκε το δείγμα, χωρίστηκε σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στη μία ομάδα οι γυναίκες είχαν «συμβολική» (token) θέση, δηλαδή το ποσοστό τους ως προς αυτό των ανδρών ήταν πολύ μικρό, ενώ στην άλλη όχι (το όριο ήταν το 20% σε οργανισμούς που οι γυναίκες ήταν σε αναλογία λιγότερο 5:1, θεωρούνταν ότι είχαν «συμβολικές» θέσεις¹⁶). Οι γυναίκες της πρώτης κατηγορίας δούλευαν ως εκ τούτου κατά βάση με άνδρες. Σε οργανισμούς που οι άνδρες ήταν κυρίαρχοι αριθμητικά, το πρόβλημα της μακροχρόνιας παραμονής ήταν εντονότερο. Οι λόγοι που οδηγούσαν τα στελέχη να παραμένουν τόσες ώρες στα γραφεία τους (όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις), ήταν οι ξαφνικές προθεσμίες, ο φόρτος εργασίας από την μείωση προσωπικού, και τρίτον το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις είχαν αφήσει τα στελέχη τους να πιστέψουν ότι θα διατηρούσαν τις θέσεις τους μόνο αν δούλευαν πολλές ώρες.

Οι γυναίκες ήταν αυτές που αναγνώριζαν σε μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη του φαινομένου presenteeism, απ' ότι οι άνδρες. Ίσως αυτό να σχετίζεται με το γεγονός ότι οι γυναίκες ήταν πιο ευαίσθητες στην κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας και των επιπτώσεών της στα δύο φύλα. Επίσης, τα στελέχη παρέμεναν για τόσο μεγάλα διαστήματα στον εργασιακό χώρο καθώς επιδίδονταν σε ένα είδος

¹⁶ Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον όρο “token” και τις αναλογίες που πρέπει να ισχύουν για να υφίστανται φαινόμενα tokenism αναφέρονται στην επόμενη παράγραφο.

άτυπου ανταγωνισμού μεταξύ τους για το ποιος θα φύγει τελευταίος. Ο ανταγωνισμός αυτός επεκτείνεται από τα ανώτερα κλιμάκια στα κατώτερα, καθώς τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν σαν role-model για τους νέους εργαζόμενους και θέτουν τα πρότυπα της οργανωσιακής κουλτούρας, δεδομένου ότι το περιβάλλον της επιχείρησης προσομοιάζει αυτό μιας μικρής κοινωνίας, στην οποία ότι κάνει το ένα μέλος επηρεάζει και τους υπόλοιπους, και δη όταν αυτό το μέλος έχει αυξημένη ισχύ ή στάτους. Όταν κάποιοι επιλέγουν να εργάζονται πάρα πολλές ώρες ακόμη κι όταν δεν είναι αναγκαίο, μοιραία αναγκάζουν και τους άλλους που δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο να τους μιμηθούν για να μη βρεθούν σε μειονεκτική θέση.

Τέλος, το φαινόμενο του presenteeism μπορεί να λειτουργήσει σαν μια μορφή αντίστασης των ανδρών στην είσοδο των γυναικών στο μάνατζμεντ. Η ενσωμάτωση των γυναικών στην ανδρική μέχρι πρότινος ιεραρχία, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις, καθώς εκλαμβάνεται σαν απειλή για το στάτους και τα δικαιώματά του ισχυρού φύλου (Cockburn, 1991). Καθώς οι γυναίκες είναι αυτές που συνήθως αναγνωρίζουν και αντιδρούν στην «επιβολή» της μακροχρόνιας παραμονής στο γραφείο, συνηθέστερα επειδή συγκρούεται με τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις, η ανεπίσημη «υιοθέτηση» μιας τέτοιας πρακτικής από την ανδροκρατούμενη διοικητική ιεραρχία των επιχειρήσεων μπορεί να λειτουργήσει σαν ιδανικό «όπλο». Οι συνέπειες της μακροχρόνιας παραμονής στο γραφείο διευρύνονται και στις κοινωνικές συναναστροφές μέσω των ανεπίσημων δικτύων.

Παρόλο που οι γυναίκες στελέχη είναι αντίθετες με τα μακροχρόνια εργασιακά ωράρια, εντούτοις διστάζουν να εκφράσουν ανοικτά την άποψή τους, καθώς συχνά κρίνονται σαν φυγόπονες ή «γκρινιάρες» από τους συναδέλφους τους. Η αντίθεση όπως προαναφέρθηκε είναι μεγαλύτερη στις εργαζόμενες μητέρες, οι οποίες συχνά θέτουν ανεπίσημα εσωτερικά όρια¹⁷ που όταν ξεπεραστούν είναι διατεθειμένες ακόμη και να αποχωρήσουν από την επιχείρηση. Επίσης, έχουν επινόησει συγκεκριμένα τεχνάσματα και άλλου είδους υπεκφυγές όταν χρειάζεται να απουσιάσουν ή να αποχωρήσουν στην λήξη του κανονικού τους ωραρίου από την δουλειά για οικογενειακούς λόγους, είτε αναφέροντας αόριστες πληροφορίες για το πού βρίσκονται, είτε αναλώνοντας μέρες από την άδειά τους. Όταν αυτό είναι εφικτό, αποφεύγουν εξ'ολοκλήρου να αναφέρονται στο πρόβλημα που τους δημιουργούν οι πολλές ώρες εργασίας στην οικογενειακή τους ζωή.

Έρευνα του Eastman (1998) στην οποία εξετάστηκαν δύο διακριτές ομάδες μελλοντικών ανδρών και γυναικών στελεχών (απόφοιτοι μεταπτυχιακών μεγάλου αμερικανικού πανεπιστημίου), επιβεβαίωσε τα παραπάνω αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, το 72% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι θα προσάρμοζαν το πρόγραμμά τους βάσει του προγράμματος των άλλων. Επίσης, οι γυναίκες που δήλωσαν ότι θα ήταν λιγότερο διατεθειμένες να ξεπεράσουν συγκεκριμένα όρια που οι ίδιες θα έθεταν και αντ' αυτού θα επέλεγαν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση, ήταν περισσότερες από τους άνδρες. Ένα ακόμη σημαντικό αποτέλεσμα της έρευνας, ήταν ότι ο μέσος όρος ωρών εργασίας στις επιχειρήσεις συνήθως είναι πιο κοντά στα πρότυπα των ανδρών παρά σε αυτά των γυναικών.

¹⁷ Τα όρια αυτά συνδέονται με την αναφορά της προηγούμενης παραγράφου περί σταθερών βαρυτήτων σε καριέρα και οικογένεια που τείνουν να αποδίδουν οι γυναίκες.

2.7 ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ-Tokenism

"Athena, the Greek goddess of war, was just as much a woman as was Aphrodite, the Greek goddess of love".

Jeffrey A. Sonnenfeld, 1991

Στις προηγούμενες παραγράφους, αναφέρθηκαν αρκετά εμπόδια που είναι πιθανό να συναντήσει μια γυναίκα στην επαγγελματική της πορεία. Μερικά από τα εμπόδια αυτά είναι περισσότερο συνηθισμένα, ενώ άλλα λιγότερο. Όλα όμως έχουν ένα κοινό σημείο αναφοράς: συνδέονται –άμεσα ή έμμεσα– με την ύπαρξη στερεοτύπων σχετικά με τις εργασιακές ικανότητες, την ιδιοσυγκρασία, ή την ίδια την φύση των γυναικών. Επειδή ακριβώς ο ρόλος των στερεοτύπων είναι τόσο σημαντικός, αξίζει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά τόσο σε αυτά, όσο και στους μηχανισμούς με τους οποίους εγκαθιδρύονται στην εταιρική κουλτούρα. Ένας από τους κυριότερους μηχανισμούς της κατηγορίας αυτής, είναι η διαδικασία της στερεοτυποποίησης (tokenism), η οποία επίσης θα εξεταστεί.

Σύμφωνα με το βασικό γνωστικό μοντέλο (basic cognitive model), οι άνθρωποι, από την αρχή ακόμη μιας διαπροσωπικής επικοινωνίας, έχουν ήδη κάποιες διαμορφωμένες απόψεις (Wilson, 2003). Αυτές οι απόψεις, που ονομάζονται επίσης σχήματα (schemes) ή πρωτότυπα, λειτουργούν σαν φίλτρα επεξεργασίας της πληροφορίας (π.χ. σχετικά με τη συμπεριφορά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συνομιλητή) που το άτομο δέχεται, ώστε αυτή η επεξεργασία να γίνεται γρηγορότερα και να επιταχύνεται η γνωστική διαδικασία. Μοιάζουν δηλαδή με «συντομεύσεις» που οδηγούν απευθείας στο αποτέλεσμα, και λειτουργούν σαν ένας γρήγορος τρόπος αντίληψης του κόσμου. Τα στερεότυπα εντάσσονται σε αυτά τα πρωταρχικά σχήματα, και αφορούν κάθε πτυχή της ζωής του ατόμου. Στην επιχειρησιακή καθημερινότητα, χρησιμοποιούνται συχνά από τα στελέχη και την διοίκηση για να δικαιολογηθούν ή για να ερμηνευτούν οι ανισότητες στο ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. οι γυναίκες δεν έχουν ίδιες διοικητικές ικανότητες με τους άνδρες γι' αυτό και απουσιάζουν από θέσεις μάνατζμεντ).

Η ίδια η ετυμολογία της λέξης «στερεότυπο», παρέχει διαφωτιστικά στοιχεία σχετικά με το περιεχόμενο της συγκεκριμένης έννοιας. Ο όρος στερεότυπο ήρθε πρώτη φορά στην δημοσιότητα το 1922, από τον δημοσιογράφο Walter Lippmann, ο οποίος πίστευε ότι οι άνθρωποι έχουν προκαθορισμένες εικόνες των άλλων βασισμένες στην κατηγορία που ανήκουν (π.χ. φύλο ή εθνικότητα). Οι εικόνες αυτές είναι τα λεγόμενα στερεότυπα, τα οποία «μεταφέρουν» αντιλήψεις και νοήματα όπως ακριβώς τα τυπογραφικά στοιχεία (από τα οποία δανείστηκαν το όνομά τους). Τα στερεότυπα, όπως και τα τυπογραφικά σύμβολα, δεν τα αντιλαμβανόμαστε μεμονωμένα, αλλά ερμηνεύονται αυτόματα στο μυαλό μας δημιουργώντας μιας συνολική εικόνα.

Η εσωτερίκευση και γενικευμένη χρήση των στερεοτύπων έχει σαν αφετηρία την τάση των ατόμων να ελαχιστοποιούν τις αντικειμενικές διαφορές μεταξύ των μελών της ίδιας κατηγορίας και να τα αντιλαμβάνονται σαν ένα ομοιογενές σύνολο. Αυτή η κατηγοριοποίηση δεν είναι ως επί το πλείστον κακεντρεχής, ή εκούσια, αλλά συνήθως γίνεται ακούσια. Εξοικονομεί ενέργεια και «διανοητικός» πόρους βοηθά να φτάσει κανείς γρήγορα σε συμπεράσματα, από την άλλη όμως, η εκτεταμένη χρήση των στερεοτύπων αφήνει τα άτομα ευάλωτα σε διακρίσεις. Έτσι, μπορεί να

υπονομευθεί η απόδοσή τους ή ακόμη και να περιοριστεί η ανάπτυξή τους, ακριβώς επειδή υπόκεινται σε υποκειμενική κρίση μέσα από το πρίσμα των στερεοτύπων.

Τα στερεότυπα που μας ενδιαφέρουν άμεσα (καθώς συνδέονται με το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» και τα υπόλοιπα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην επαγγελματική τους ζωή), είναι τα σχετικά με τα δύο φύλα. Η διαδικασία της εσωτερίκευσης των στερεοτύπων αυτών, ξεκινά από την από την ηλικία περίπου των 5 ετών, επιταχύνεται στη σχολική ηλικία και ολοκληρώνεται μέχρι την έναρξη της εφηβείας. Η διαδικασία αυτή δεν είναι συνειδητή, αλλά εντάσσεται στην ευρύτερη διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Επειδή η φύση των στερεοτύπων είναι απατηλή, η αναγνώρισή και η τιθάσευσή τους είναι ιδιαίτερα δύσκολη από το άτομο. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρατίθενται μερικά από τα πιο συνηθισμένα στερεότυπα που επικρατούν στο χώρο των επιχειρήσεων σχετικά με τα δύο φύλα. Όπως φαίνεται και από την πίνακα, παραδοσιακά, τα στερεότυπα που αποδίδονται στις γυναίκες είναι αρνητικότερα από τα στερεότυπα που αποδίδονται στους άνδρες, τουλάχιστον σε ότι έχει να κάνει με εργασιακές δεξιότητες και συμπεριφορές (Wilson, 2003). Θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι τα στερεότυπα για τα δύο φύλα είναι τόσο ισχυρά, που μερικές φορές οι ίδιες οι γυναίκες αντί να προσπαθήσουν να τα καταπολεμήσουν, καταλήγουν να τα ενστερνιστούν και οι ίδιες (π.χ. οι γυναίκες που συνήθως αποτελούν τη μειοψηφία στους οργανισμούς και ιδιαίτερα στα διοικητικά κλιμάκια, είναι λιγότερο πιθανό να εκλάβουν τους εαυτούς τους σαν δυνητικούς ηγέτες ή να επιδιώξουν την ανάληψη ηγετικών ρόλων σε σχέση με τους άνδρες). Έτσι, γίνεται ακόμη δυσκολότερος ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των στερεοτύπων.

 Ανδρικά στερεότυπα	 Γυναικεία στερεότυπα
<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ ικανός • Επιθετικός • Ανεξάρτητος • Κρύβει τα συναισθήματά του • Αντικειμενικός • Επηρεάζεται δύσκολα • Κυριαρχικός • Απόμακρος • Λιγομίλητος • Σκληρός • Δεν αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Όχι ιδιαίτερα ικανή • Φιλική • Εξαρτημένη • Δεν κρύβει τα συναισθήματά της • Υποκειμενική • Επηρεάζεται εύκολα • Υποτακτική • Εκδηλωτική • Ομιλητική • Τρυφερή • Αντιλαμβάνεται εύκολα τα συναισθήματα των άλλων

Πηγή : Maclaran et al (1997), αναπαραγωγή από Broverman et al (1972) και Wilson (1995).

Ίσως το πιο σημαντικό αρνητικό στερεότυπο για τις γυναίκες-στελέχη, είναι αυτό που αναφέρεται πρώτο στον παραπάνω πίνακα. Σύμφωνα με το στερεότυπο αυτό –που είναι ιδιαιτέρως διαδεδομένο και στις ελληνικές επιχειρήσεις όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια- οι γυναίκες-στελέχη δεν είναι το ίδιο ικανές με τους άνδρες συναδέλφους τους και έχουν μειωμένη διοικητική απόδοση σε σχέση με αυτούς. Το στερεότυπο όμως αυτό, όπως άλλωστε και τα υπόλοιπα στερεότυπα, δεν έχει καμία βάσιμη υπόσταση. Για παράδειγμα σε μεταανάλυσή της, η Tharenou (1999) προσφέρει αδιάψευστα στοιχεία για την κατάρρευση του στερεοτύπου αυτού. Στην συγκεκριμένη μάλιστα έρευνα, οι γυναίκες στελέχη όχι μόνο εμφανίζονται να μην έχουν διαφορές από τους άνδρες συναδέλφους τους αλλά να σημειώνουν και υψηλότερες επιδόσεις. Επειδή όμως οι γυναίκες μάνατζερς κρίνονται με αυστηρότερα κριτήρια από τα αντίστοιχα των ανδρών συναδέλφων τους, οι επιδόσεις τους εμφανίζονται μικρότερες από ότι πραγματικά είναι (Tharenou, 1999).

Η αβασιμότητα των στερεοτύπων που επικρατούν για τις γυναίκες μάνατζερς, αποδεικνύεται περαιτέρω από το γεγονός ότι άνδρες και γυναίκες υφιστάμενοι γυναικών μάνατζερς, ύστερα από την εργασία τους στη συγκεκριμένη θέση (σε θέση δηλαδή που η άμεση προϊστάμενος είναι γυναίκα), εκφράζουν σημαντικά θετικότερες απόψεις για τις γυναίκες μάνατζερς από ότι πριν εργαστούν σε μια τέτοια θέση (Papalexandris & Bourantas, 1990).

Ένα άλλο αβάσιμο στερεότυπο, είναι ο ανυπόστατος φόβος αρκετών ανδρών στελεχών ότι οι γυναίκες (αλλά και άλλες «μειονότητες»), καταλαμβάνουν τις ηγετικές θέσεις στους οργανισμούς και επιβάλουν τις δικές τους κουλτούρες, αλλοιώνοντας την μέχρι τότε ισχύουσα εταιρική κουλτούρα. Για παράδειγμα, σε έρευνα του αμερικανικού υπουργείου εργασίας το 1995 (US Department of Labor, 1995) αρκετοί λευκοί άνδρες εμφανίστηκαν να ενστερνίζονται την άποψη αυτή. Και εδώ, τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις παίζουν σημαντικό ρόλο.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας μας (όπως άλλωστε και η ελληνική κοινωνία στο σύνολό της), δεν είναι απαλλαγμένο από την ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων για τις εργαζόμενες γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, στις ελληνικές επιχειρήσεις, υπάρχει μια ισχυρή σειρά αρνητικών προκαταλήψεων σχετικά με το ρόλο των γυναικών στη διοίκηση. Οι προκαταλήψεις αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με την ανικανότητα των γυναικών να συνδυάσουν με επιτυχία επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις, αλλά και με την υποτιθέμενη μειονεκτική θέση των γυναικών ως προς τα προσόντα που απαιτούνται για την ανάληψη διοικητικών θέσεων.

Τα στερεότυπα πουκίλουν σε ένταση από κλάδο σε κλάδο στις ελληνικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, στον βιομηχανικό τομέα οι αντιλήψεις για τις γυναίκες είναι πιο αρνητικές από ότι στον δημόσιο τομέα. Ειδικά ο βιομηχανικός τομέας, είναι αυτός που επικρατούν τα περισσότερα στερεότυπα από όλους τους υπόλοιπους κλάδους, παρόλο που όλο και περισσότερες γυναίκες έχουν ή αποκτούν τεχνολογικά πτυχία. Το γεγονός αυτό αποτελεί μεταξύ άλλων ένδειξη της ύπαρξης επαγγελματικών στερεοτύπων που συμβάλλουν στον εργασιακό διαχωρισμό. (Papalexandris & Bourantas, 1990).

Ιδιαίτερα διαφωτιστικά για την ένταση των αρνητικών στερεοτύπων στις ελληνικές επιχειρήσεις για τις γυναίκες, είναι τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη μεταξύ ανώτερων στελεχών ελληνικών επιχειρήσεων¹⁸ σχετικά με τους λόγους που υπάρχουν τόσο λίγες γυναίκες σε διοικητικές θέσεις. Στην έρευνα αυτή, αναδείχθηκε σαν κύρια αιτία με ποσοστό κοντά στο 50% το ότι οι γυναίκες δεν δείχνουν την απαραίτητη δέσμευση εξαιτίας οικογενειακών υποχρεώσεων (47%). Επίσης, περίπου το 1/3 των ερωτώμενων δήλωσε ότι οι γυναίκες θα διέκοπταν την εργασία τους εξαιτίας οικογενειακών υποχρεώσεων και έτσι δεν θα απέδιδαν οι επενδύσεις των επιχειρήσεων σε εκπαίδευση (31%). Τέλος, το ¼ περίπου των ερωτώμενων δήλωσε ότι οι γυναίκες απλά δεν ενδιαφέρονταν για διοικητικές θέσεις (25%). 41% των ερωτώμενων δήλωσε ότι δεν υπήρχαν αρκετές γυναίκες με τα απαιτούμενα προσόντα για να αναλάβουν διοικητικές θέσεις, αν και σήμερα οι γυναίκες απόφοιτοι οικονομικών και διοικητικών σχολών είναι περίπου όσοι και οι άνδρες. Τέλος, το 21% δήλωσε ότι οι γυναίκες είχαν δεξιότητες για μόνο για κάποια είδη εργασίας και όχι για θέσεις μάνατζμεντ.

Το πιο αξιοσημείωτο όμως (όσο και το πιο οξύμωρο) εύρημα, ήταν ότι σχεδόν οι μισοί από τους ερωτώμενους αναγνώριζαν ότι υπήρχαν αδικαιολόγητες προκαταλήψεις και στερεότυπα εναντίον των γυναικών σχετικά με τις ικανότητες και την αφοσίωση τους στην εργασία, που εμπόδιζαν την ανέλιξή τους σε διοικητικές θέσεις. Επίσης, οι ίδιοι ερωτώμενοι όταν ρωτήθηκαν για τις επιδόσεις των γυναικών, απάντησαν ότι δεν υστερούσαν σε σχέση με αυτές των ανδρών (Petraki Kottis, 1996). Η διατύπωσή τέτοιων απόψεων χωρίς ιδιαίτερο δισταγμό από τα στελέχη που απάντησαν στην έρευνα, δείχνει αν μη τι άλλο μια αφέλεια που συνδέεται με την έλλειψη ενημέρωσης γύρω από το θέμα, των στερεοτύπων και ίσως με την μη επίγνωση της ύπαρξης των προκαταλήψεων αυτών, γεγονός που θα πρέπει να προβληματίσει ιδιαίτερα τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και τον επιχειρηματικό κόσμο στο σύνολό του.

Σε γενικές γραμμές, η συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε την κυριαρχία πολλών αναχρονιστικών προκαταλήψεων και απαρχαιωμένων στερεοτύπων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων, φανερώνουν την ύπαρξή ισχυρών διακρίσεων που δημιουργούν αξεπέραστα εμπόδια στα εργασιακά περιβάλλοντα για τις γυναίκες. Είναι ενδεικτικό ότι τα στερεότυπα που επικρατούν στην ελληνική κοινωνία σχετικά με τις γυναίκες στο μάνατζμεντ, είναι πιο αρνητικά από εκείνα που επικρατούσαν στην αμερικανική κοινωνία 30 χρόνια πριν (Petraki Kottis, 1996).

Είναι ενδιαφέρον να γίνει μια αντιπαράθεση των παραπάνω αποτελεσμάτων, με την εικόνα που διαμορφώθηκε από τις απαντήσεις των λίγων γυναικών ανώτερων στελεχών, εικόνα που είναι εντελώς διαφορετική. Οι γυναίκες-στελέχη αναδεικνύουν μια εικόνα απαξίωσης και απογοήτευσης, καθώς θεωρούν ότι τίποτα δεν θα αλλάξει προς το καλύτερο γιατί πάντα θα βρίσκουν στο δρόμο τους προς την κορυφή την «γυάλινη οροφή». Ο σκοπός της έρευνας δεν ήταν φυσικά να αναδείξει πώς διαμορφώθηκαν και επικράτησαν τα αρνητικά αυτά στερεότυπα, αλλά το γεγονός ότι υπάρχουν, είναι βαθιά ριζωμένα και μάλιστα οι γυναίκες-στελέχη τα βρίσκουν καθημερινά μπροστά τους.

¹⁸ Στην πλειοψηφία τους, τα ανώτερα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες.

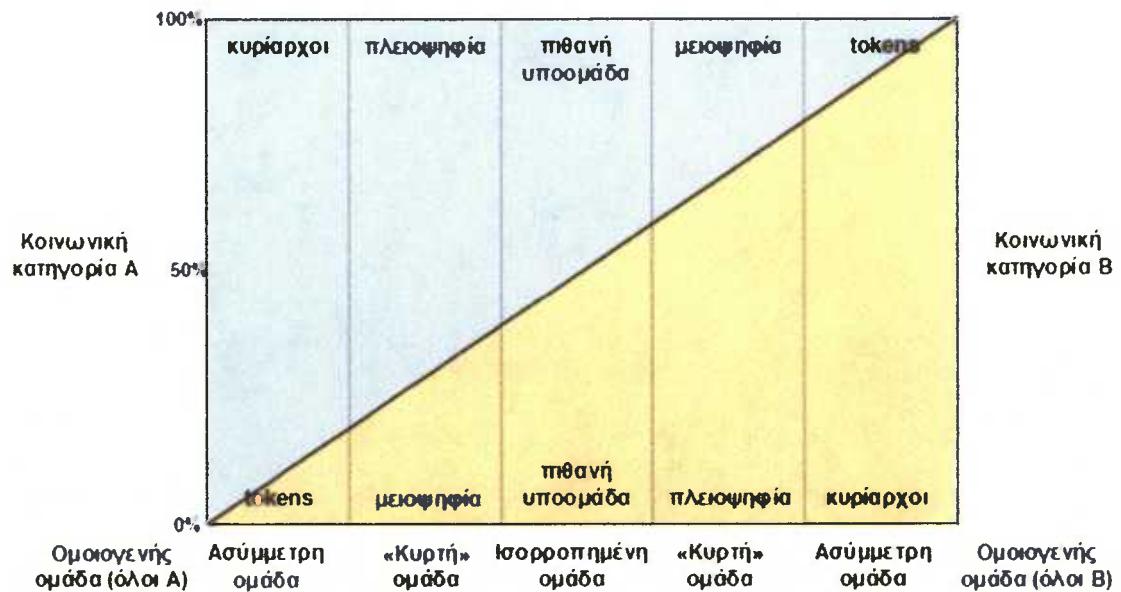
• Tokenism

Οι μηχανισμοί απόδοσης και ισχύος των στερεοτύπων, λειτουργούν διαφορετικά σε ατομικό και διαφορετικά σε συλλογικό (ή οργανωσιακό) επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, σε συλλογικό επίπεδο επιδρούν έντονα στοιχεία της δυναμικής των ομάδων, όπως για παράδειγμα η σύστασή τους (π.χ. πόσοι είναι οι άνδρες και πόσες οι γυναίκες που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης). Αυτό ακριβώς το ζήτημα των σχετικών αριθμών των ομάδων, δηλαδή των ποσοστών των διαδρασιακών κοινωνικών τύπων που αποτελούν τη σύσταση μιας ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Σύμφωνα με την επικρατούσα θεωρία, υπάρχουν 4 ειδών ομάδες (Kanter, 1977). Πρώτον, οι ομοειδείς (uniform) ομάδες, που έχουν άτομα μόνο ενός κοινωνικού τύπου. Οι ομάδες αυτές είναι ομοιογενείς σε χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η εθνικότητα, η θρησκεία, αλλά και άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά. Η αναλογία των ομοειδών ομάδων είναι 100:0 (επικρατούσα ομάδα:μειοψηφούσα ομάδα). Η δεύτερη κατηγορία ομάδων είναι οι ασύμμετρες (skewed). Οι ασύμμετρες ομάδες, είναι αυτές στις οποίες υπάρχει μια ισχυρή πλειοψηφία ατόμων μιας κατηγορίας και μια μικρή μειονότητα ατόμων άλλης κατηγορίας. Η αναλογία που προτείνεται για να ονομαστεί μια ομάδα ασύμμετρη είναι 85:15. Η τρίτη κατηγορία ομάδων είναι οι «κυρτές» ομάδες (tilted). Οι ομάδες αυτές τείνουν προς την ισορροπία μεταξύ των διαφορετικών υποομάδων και η αναλογία τους είναι 65:35. Η μειονοτική υποομάδα δεν αντιμετωπίζεται όπως στην περίπτωση των ασύμμετρων ομάδων αρνητικά. Τα μέλη της μπορεί να αποτελούν πιθανούς συμμάχους και μπορούν να επηρεάσουν την κουλτούρα της ομάδας. Αντιμετωπίζονται περισσότερο σαν άτομα και όχι σαν μέλη της υποομάδας, δηλαδή μπορούν να ξεχωρίσουν σύμφωνα με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά. Το τελευταίο είδος ομάδων είναι οι ισορροπημένες (balanced). Εδώ η αναλογία είναι είτε 60:40 ή 50:50. Η κουλτούρα και των δυο υποομάδων επηρεάζει την κουλτούρα της ομάδας συνολικά και τα άτομα κρίνονται πια όχι βάσει της υποομάδας στην οποία ανήκουν αλλά βάσει άλλων χαρακτηριστικών.

Το δεύτερο είδος ομάδων, οι ασύμμετρες, είναι αυτές στις οποίες συχνά ανήκουν οι γυναίκες-στελέχη. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι γυναίκες στα διοικητικά κλιμάκια αποτελούν μια μικρή μειοψηφία με την αναλογία τους σε σχέση με τους άνδρες να μην ξεπερνά το 15:85. Στις ομάδες αυτές, τα άτομα που ανήκουν στην μειοψηφία αποκτούν (ή μάλλον τους επιβάλλεται) ένα ειδικό στάτους (token status), που τους μετατρέπει σε «σύμβολα», σε τυπικούς αντιπροσώπους της υποομάδας από την οποία προέρχονται. Τα άτομα αυτά δεν αντιμετωπίζονται σαν ανεξάρτητες προσωπικότητες, αλλά τους αποδίδονται όλα τα παραδοσιακά στερεότυπα της υποομάδας στην οποία ανήκουν (π.χ. οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές από τους άνδρες επομένως όλες οι γυναίκες της ομάδας μας θα είναι το ίδιο). Η διαδικασία αυτή (που είναι ταυτόχρονα ο πιο σημαντικός μηχανισμός απόδοσης στερεοτύπων σε συλλογικό επίπεδο και απολαμβάνει ιδιαίτερης θέσης στη διεθνή βιβλιογραφία), ονομάζεται στερεοτυποποίηση¹⁹ (tokenism)

¹⁹ Νεολογισμός



Πηγή : Kanter M. Rosabeth (1977), "Some effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex ratios and responses to Token Women", Vol. 82, No 5, pp. 965-990

Τα άτομα που χαρακτηρίζονται σαν «tokens», δεν είναι άτομα με αποκλίνουσα συμπεριφορά ή άτομα που διαφέρουν σε οτιδήποτε άλλο από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας από τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν όπως το φύλο. Τα χαρακτηριστικά αυτά ονομάζονται «δευτερεύοντα» (auxiliary traits)²⁰ και είναι αυτά που κατεξοχήν είναι φορτισμένα με στερεότυπα, υποθέσεις και προκαταλήψεις για την συμπεριφορά του ατόμου που διαθέτει τα χαρακτηριστικά αυτά. Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι τα «δευτερεύοντα» χαρακτηριστικά γνωρίσματα στα οποία διαφέρουν τα token άτομα, δεν επηρεάζουν την ικανότητά τους να εκτελέσουν κάποια εργασία. Είναι απλά σημεία στα οποία διαφέρουν τα token άτομα από τα υπόλοιπα.

H Rosabeth Moss Kanter είναι η ερευνήτρια που μελέτησε ίσως εκτενέστερα από όλους τις επιδράσεις της στερεοτυποποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών και ειδικότερα στις γυναίκες στελέχη. Οι αρχικές έρευνες της έγιναν σε μεγάλη βιομηχανική εταιρία της λίστας Fortune 500 (1977). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών της, η στερεοτυποποίηση συνδέεται με 3 διακριτά φαινόμενα. Πρώτον, τα άτομα που υπάγονται στην κατηγορία των token ατόμων έχουν να αντιμετωπίσουν την αυξημένη προσοχή. Δηλαδή προσελκύουν περισσότερο την προσοχή των υπολοίπων σε σχέση με τα άτομα της ομάδας που δεν ανήκουν στη δική τους κατηγορία. Το δεύτερο χαρακτηριστικό ονομάζεται πόλωση, και αναφέρεται στην υπερπροβολή των διαφορών των ατόμων που ανήκουν στην μειονοτική υποομάδα και έχουν token στάτους σε σχέση με τα άτομα της πλειοψηφίας. Επειδή ο αριθμός των ατόμων-token είναι πολύ μικρός, δεν μπορούν να περιορίσουν την ισχύ των στερεοτύπων, κάνοντας έτσι ευκολότερη την προβολή των διαφορών τους από τα άτομα της πλειοψηφίας. Σε σχέση με την κουλτούρα του οργανισμού, η κυριαρχη ομάδα προσπαθεί να επιβάλλει την δική της υποκουλτούρα, ενώ παράλληλα τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα αυτή γίνονται πιο συνειδητοποιημένα της κουλτούρας τους καθώς την αντιταραθέτουν με την κουλτούρα των άλλων. Έτσι, τα μέλη της κυριαρχη ομάδας τείνουν να υπερτονίζουν

²⁰ Hughes, 1944

τα κοινά τους σημεία ενώ παράλληλα υπερβάλλουν ως προς τις διαφορές της μειονοτικής ομάδας. Το τρίτο και τελευταίο φαινόμενο ονομάζεται αφομοίωση, και αφορά την εκτεταμένη χρήση στερεοτύπων ή γενικεύσεων για τα άτομα της μειοψηφίας.

Για τις γυναίκες ειδικότερα, από την στερεοτυποποίηση στην οποία υπόκεινται εξαιτίας της μικρής εκπροσώπησης τους στις διοικητικές θέσεις, παράγονται 3 μηχανισμοί, ο διαχωρισμός (splitting), το συνταίριασμα (pairing), και η απόδοση αρνητικών στερεοτύπων (negative stereotyping). Ο διαχωρισμός συμβαίνει όταν τα μέλη του οργανισμού ξεχωρίζουν τις γυναίκες εργαζόμενες τη μία από την άλλη και τους προσάπτουν συγκεκριμένες «ετικέτες». Για παράδειγμα, μια γυναίκα μάνατζερ μπορεί να χαρακτηρίζεται εξαιρετικά επιτυχημένη ενώ κάποια άλλη πλήρως αποτυχημένη. Οι «ετικέτες» αυτές είναι συνήθως ακραίες και στην πλειοψηφία τους εκ διαμέτρου αντίθετες. Βασίζονται σε υπεραπλουστεύσεις και αποτυπώνουν μόνο μέρος της πραγματικότητας. Ενώ μπορεί να αποδειχτούν θετικές για τις γυναίκες που επωμίζονται τις θετικές «ετικέτες», είναι καταστροφικές για τις γυναίκες που χρεώνονται τις αρνητικές. Ο δεύτερος μηχανισμός, αυτός του συνταιριάσματος, οδηγεί στην κατάταξη όλων ανεξαιρέτως των γυναικών σε μια και μόνη ομάδα που αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο, το αντίθετο δηλαδή του διαχωρισμού. Έτσι, δεν υπάρχουν περιθώρια για ανάπτυξη ατομικών διαφορών. Ο τρίτος μηχανισμός συμπίπτει με το ομώνυμο φαινόμενο που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

Εκτός από την επιβάρυνση με μια σειρά από στερεότυπα στην οποία υποβάλλονται τα token άτομα, επιπλέον επιφορτίζονται με το βάρος της εκπροσώπησης ολόκληρης της υποομάδας στην οποία ανήκουν, είτε το έχουν επιλέξει συνειδητά είτε όχι. Οι γυναίκες μάνατζερς για παράδειγμα, αντιμετωπίζονται σαν εκπρόσωποι του συνόλου του φύλου των γυναικών από τους άνδρες συναδέλφους τους. Από το γεγονός αυτό απορρέουν αρνητικές πιέσεις και εμπόδια για την ανέλιξη των γυναικών.

Το πιο σημαντικό εμπόδιο που ανέδειξαν οι γυναίκες στις έρευνες της Kanter, ήταν αυτό της αυξημένης προσοχής. Οι γυναίκες-στελέχη λοιπόν δήλωναν ότι συχνά αποτελούσαν αντικείμενο συζητήσεων στους διαδρόμους των επιχειρήσεων, ότι τις επέκριναν για τις επαγγελματικές τους κινήσεις ή ότι τις σχολίαζαν αρνητικά σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τους άνδρες συναδέλφους τους. Επιπλέον, οι κινήσεις τους γίνονταν αμέσως γνωστές σε όλους σε αντίθεση με αυτές των ανδρών. Η αυτόματη προσέλκυση της προσοχής σήμαινε ότι δεν μπορούσαν να μείνουν διατηρήσουν χαμηλό προφίλ ή να «κρυφτούν» στην ανωνυμία του πλήθους, καθώς όλες οι πράξεις τους ήταν δημόσιες. Επιπλέον, η κάθε τους κίνηση αποκτούσε συμβολική σημασία. Για παράδειγμα, οι επιδόσεις των γυναικών token εκλαμβάνονταν σαν «ενδεικτικές» των ικανοτήτων των γυναικών στο μάνατζμεντ συνολικά και θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις μελλοντικές προοπτικές των γυναικών στην επιχείρηση. Ωστόσο, η αυξημένη προσοχή έχει και τις θετικές της πτυχές.

Σε περίπτωση που η γυναίκα-στέλεχος έχει καλές επιδόσεις, αυτές λόγω της προσοχής που απολαμβάνει μαθαίνονται από όλους. Μερικοί ερευνητές προτείνουν ότι έτσι, αυξάνεται η επιρροή των γυναικών στις επιχειρήσεις, αλλά και η επίδραση που ασκούν σαν πρότυπα σε άλλες γυναίκες. Άλλες φορές πάλι, χρησιμοποιούνται σαν αποδείξεις ότι στην συγκεκριμένη επιχείρηση ή και γενικά στον κλάδο οι

γυναίκες έχουν ίσες ευκαιρίες και μπορούν να φτάσουν στην κορυφή με την ίδια ευκολία όπως και οι άνδρες, δημιουργώντας μια πλασματική εικόνα ότι δεν υπάρχει «γυάλινη οροφή». Έτσι, η ανέλιξη μερικών μόνο γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, χρησιμοποιείται αρκετές φορές σαν δικαιολογία για την μη λήψη μέτρων για την εξάλειψη του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» (Adler & Israeli, 1994).

Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη. Σύμφωνα με την Kanter, τα token άτομα προσελκύουν μεν την προσοχή περισσότερο από τους υπόλοιπους, αλλά αυτή η προσοχή, συχνά αυτή κατευθύνεται σε δευτερεύοντα χαρακτηριστικά και όχι στις επιδόσεις. Για παράδειγμα, μπορεί μια γυναίκα μάνατζερ να μην χρειάζεται να εργαστεί σκληρά για να τραβήξει την προσοχή, αλλά πρέπει να εργαστεί σκληρά αν θέλει να τραβήξει την προσοχή στα επιτεύγματά της, να διοχετεύσει δηλαδή σωστά την προσοχή αυτή.

Μια ακόμη δύναμη πίεσης στις γυναίκες μάνατζερ που προέρχεται από την θέση token έχει να κάνει με τις επιδόσεις τους. Επειδή αποτελούν τη μειοψηφία και τραβούν την προσοχή, όταν οι επιδόσεις τους είναι πολύ καλές μπορεί να κάνουν τους άνδρες της πλειοψηφίας να φαίνονται κακοί. Αυτό μπορεί να προκαλέσει «αντίποινα» από τη μεριά των ανδρών, δημιουργώντας φόβο επιδόσεων στις γυναίκες. Πιστεύουν δηλαδή ότι αν επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις, κινδυνεύουν να προκαλέσουν την οργή των ανδρών συναδέλφων που θα τους απαντήσουν με αντίποινα (π.χ εχθρικότητα, υπονόμευση, κτλ.).

Δημιουργείται έτσι ένα σημαντικό παράδοξο για τις γυναίκες, καθώς από τη μια πρέπει να εργάζονται σκληρά για να αποδίδουν τα μέγιστα καθώς αυτός είναι ο μόνος τρόπος να καταφέρουν να αναγνωριστούν οι επιδόσεις τους και να ξεφύγουν από το token στάτους, αλλά από την άλλη, θα πρέπει να προσέχουν να μην προκαλούν τη μήνη των συναδέλφων με τις μεγάλες επιδόσεις. Οι τρόποι με τους οποίους οι γυναίκες απαντούν στις πιέσεις αυτές, είναι δύο. Είτε προσπαθούν πάρα πολύ σκληρά συνεχώς και επιτυγχάνουν συστηματικά κορυφαίες επιδόσεις (overachievers) αντιμετωπίζοντας της εχθρότητα των συναδέλφων και την περιθωριοποίηση, είτε προσπαθούν να ξεφύγουν από το μάτι του κυκλώνα και να αποτρέψουν την προσέλκυση της προσοχής από το άτομό τους με το να γίνουν «αόρατες».

Για παράδειγμα, προσπαθούν να μειώσουν τα χαρακτηριστικά του φύλου τους (π.χ. την θηλυκότητά τους), ώστε να παίρνουν απαρατήρητες στην κυρίαρχη ανδρική κουλτούρα. Επίσης δεν γνωστοποιούν τα επιτεύγματά τους προσπαθώντας να μειώσουν την προσοχή που τραβούν πάνω τους (π.χ. αποφεύγουν να μιλήσουν στα συμβούλια, εργάζονται από το σπίτι όταν μπορούν, κτλ.). Επιπλέον, δεν προσπαθούν να καρπωθούν δόξα ή να επιδιώξουν άλλα ανταλλάγματα ή επιβραβεύσεις για την καλή τους απόδοση. Η συμπεριφορά αυτή συνδέεται άμεσα με το φόβο της επιτυχίας που υποτίθεται ότι έχουν οι γυναίκες και που παρουσιάζεται σαν ενδογενές χαρακτηριστικό της γυναικείας ιδιοσυγκρασίας²¹. Έτσι, η στερεοτυποποίηση αναδεικνύεται μεταξύ άλλων σαν παράγοντας εναλλακτικής ερμηνείας των υποτιθέμενων ατομικών διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών.

²¹ Περισσότερες λεπτομέρειες για το ζήτημα αυτό αναφέρθηκαν στην παράγραφο 2.2 Διαφορές ανδρών-γυναικών



Προτού κλείσει η παράγραφος των στερεοτύπων, αξίζει να γίνει μια αναφορά στους κυριότερους ρόλους-στερεότυπα που αποδίδονται στις γυναίκες-στελέχη, όπως αυτοί έχουν εντοπιστεί από την Kanter. Οι στερεοτυπικοί αυτοί ρόλοι συνδέονται άμεσα με τη σύσταση των ομάδων (στην προκειμένη περίπτωση του ανθρώπινου δυναμικού) στις οποίες οι γυναίκες ανήκουν. Όταν δηλαδή οι γυναίκες αποτελούν τη μειοψηφία μιας ομάδας, διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να εγκλωβιστούν σε στερεοτυπικούς ρόλους, οι οποίοι (συνήθως) έχουν έντονα αρνητικό περιεχόμενο και είναι δύσκολο να τους αποποιηθούν αργότερα. Μερικοί από τους πιο συνηθισμένους στερεοτυπικούς ρόλους είναι αυτοί της «μητέρας», της «ξελογιάστρας», του «χαριτωμένου κατοικίδιου» και της «σιδηράς κυρίας».

Ο πρώτος στερεοτυπικός ρόλος, αυτός της μητέρας, είναι σχετικά ασφαλής. Μια γυναίκα-στέλεχος (ιδιαίτερα μεγαλύτερης ηλικίας) μπορεί να βρεθεί στη θέση να έχει γίνει η μητέρα μιας ομάδας ανδρών οι οποίοι της εκμυστηρεύονται τα προβλήματά τους και αυτή καλείται να τους παρηγορήσει. Ο ρόλος αυτός βασίζεται στην κοινή αντίληψη ότι οι γυναίκες είναι καλές ακροάτριες και έχουν περισσότερη κατανόηση. Εκτός από τα πιθανά θετικά σημεία του ρόλου της μητέρας, υπάρχουν και αρκετά αρνητικά σημεία. Για παράδειγμα, μια γυναίκα μάνατζερ που έχει το ρόλο της μητέρας σε μια ομάδα, θα πρέπει να είναι συνεχώς αποδεκτική, να μην ασκεί κριτική και να «θυσιάζεται» για την ομάδα όπως θα έκανε μια μητέρα για τα παιδιά της, πολλές φορές σε βάρος της ατομικής της επιτυχίας.

Ο δεύτερος ρόλος, αυτός της «ξελογιάστρας», έχει περισσότερη ένταση και μεγαλύτερη φόρτιση, κυρίως γιατί εμπεριέχεται το στοιχείο του σεξουαλικού ανταγωνισμού. Ενώ μια μητέρα μπορεί να έχει πολλούς γιους, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τον αριθμό των εραστών της. Ωα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι ο ρόλος της «ξελογιάστρας» δεν σημαίνει ότι η γυναίκα συμπεριφέρεται προκλητικά αλλά της αποδίδεται αυτός ο ρόλος έτσι κι αλλιώς.

Ο τρίτος ρόλος, είναι αυτός του «χαριτωμένου κατοικίδιου». Μια γυναίκα-στέλεχος που επωμίζεται τον ρόλο αυτό, «καταδικάζεται» στην συνεχή υποτίμηση των ικανοτήτων της (ενίοτε και της νοημοσύνη της) και αντιμετωπίζεται σαν μια χαριτωμένη «μασκότ» της ομάδας εργασίας. Τα υπόλοιπα μέλη δεν περιμένουν να αποδίδει ιδιαίτερα στην εργασία της, και όταν φέρνει σε πέρας τα καθήκοντά της (χωρίς απαραίτητα να σημειώνει εξαιρετικές επιδόσεις) εκθειάζεται με έκπληξη σαν να πέτυχε κάποια σημαντική επιτυχία. Σημάδια ικανοτήτων που θεωρούνται δεδομένα για τους υπόλοιπους, για τις γυναίκες αυτές θεωρούνται αξιοπρόσεκτα. Γυναίκες που εγκλωβίζονται σε αυτό τον ρόλο, αργότερα δυσκολεύονται να επιδείξουν τις πραγματικές τους ικανότητες ή ακόμη και να συνειδητοποιήσουν οι ίδιες ποιες είναι.

Το τελευταίο κοινότοπο στερεότυπο είναι αυτό της «σιδηράς κυρίας». Το στερεότυπο αυτό ακολουθεί γυναίκες που είναι ή εκλαμβάνονται από τους άλλους σαν δυναμικές ή ισχυρές προσωπικότητες. Βρίσκει συνήθως ισχύ όταν οι γυναίκες προσπαθήσουν να ξεφύγουν από τα άλλα 3 στερεότυπα και να διεκδικήσουν πλήρη δικαιώματα στην ομάδα εργασίας. Οι γυναίκες που εμπίπτουν στο ρόλο αυτό, αντιμετωπίζονται με καχυποψία και μερικές φορές με εχθρική διάθεση από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

2.8 Mentoring

“Mentoring is a magical thing that happens when one person sees something in another person and wants to help that person grow”

Carolyn Duff, 1991

Ο όρος μέντορινγκ, αν και προέρχεται από την ελληνική μυθολογία και έχει ελληνικές ρίζες, δεν έχει ακριβή ελληνική απόδοση. Κάποιοι κοντινοί όροι που πλησιάζουν την σημασία του όπως η συμβουλευτική ή η καθοδήγηση, αν και αποτυπώνουν μέρος της έννοιας, εντούτοις αδυνατούν να συλλάβουν τη συνολική της εικόνα. Η λέξη μέντορινγκ προέρχεται από τον γνωστό Μέντορα της Οδύσσειας, του οποίου τη μορφή πήρε η Αθηνά για να καθοδηγήσει και να συμβουλεύσει τον Τηλέμαχο όσο ο πατέρας του Οδυσσέας έλειπε.

Το μέντορινγκ, ανήκει στην κατηγορία των λεγόμενων αναπτυξιακών σχέσεων που αναπτύσσονται στον εργασιακό περιβάλλον. Αναπτυξιακές σχέσεις ονομάζονται οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της επιχειρησιακής ζωής και προσφέρουν υποστήριξη και ευκαιρίες ανάπτυξης στον εργαζόμενο. Οι σχέσεις αυτές δεν αναπτύσσονται απαραίτητα μέσα από επίσημες πολιτικές ή προγράμματα της επιχείρησης, αλλά συχνά βασίζονται σε ανεπίσημες διαπροσωπικές σχέσεις (Ragins, 1996). Για παράδειγμα, οι σχέσεις μεταξύ μέντορα και προστατευόμενου αποτελούν συνήθως προσωπική επιλογή των εμπλεκομένων εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες που αποτελούν μέρος κάποιου επίσημου προγράμματος μέντορινγκ της επιχείρησης. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των σχέσεων αυτών, είναι ότι δεν συμπίπτουν πάντα με τις επίσημες ιεραρχικές δομές (για παράδειγμα, ο μέντορας ενός εργαζόμενου δεν είναι απαραίτητα ο άμεσος προϊστάμενός του. Μπορεί να είναι ο προϊστάμενος κάποιου άλλου τμήματος ή ακόμη και κάποιο ανώτερο στέλεχος.). Τέλος, οι σχέσεις μέντορινγκ χαρακτηρίζονται από ένα ιδιαίτερο ψυχοκοινωνικό περιεχόμενο, που απουσιάζει από άλλες αναπτυξιακές σχέσεις (Thomas, 1990).

Μια σημαντική πτυχή των σχέσεων μέντορινγκ, είναι οι ωφέλειες που προσφέρουν τόσο στον προστατευόμενο όσο και στον μέντορα. Οι κυριότερες ωφέλειες που εισπράττονται από μια σχέση μέντορινγκ από τη μεριά του προστατευόμενου, είναι κυρίως δύο ειδών. Πρώτον, ο προστατευόμενος εξασφαλίζει εκπαίδευση στα καθήκοντα αλλά και ανάπτυξη των εργασιακών του δεξιοτήτων. Δεύτερον, ο προστατευόμενος εισπράττει ιδιαίτερες ψυχοκοινωνικές ωφέλειες, όπως για παράδειγμα ψυχολογική υποστήριξη. Υποστηρικτικοί μέντορες συνεισφέρουν σημαντικά στην πρόοδο της καριέρας του προστατευόμενου, ιδιαίτερα στα πρώτα του βήματα (Ragins et al., 1998).

Οι εργασιακές ωφέλειες περιλαμβάνουν για παράδειγμα την γνωριμία του προστατευόμενου από τον μέντορα σε ανώτερα στελέχη, την εξασφάλιση αυξημένης προσοχής (exposure), ή ακόμη και συμβουλές για το πώς μπορεί να «προωθηθεί» αποτελεσματικότερα στον οργανισμό (coaching). Επίσης, άλλα παραδείγματα ωφελειών είναι η καθοδήγηση του προστατευόμενου ώστε να αποφεύγει «παγίδες» και να μην παραβιάζει νόρμες και κανονισμούς του οργανισμού (προστασία), καθώς και η γνωριμία του προστατευόμενου με κερδοφόρους πελάτες (απαιτητικές αποστολές) (Tharenou, 2001).

Οι ωφέλειες σε ψυχοκοινωνικό επίπεδο έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του μέντορα σαν θετικό πρότυπο για τον προστατευόμενο (ο προστατευόμενος έχει ένα επιτυχημένο πρότυπο που μπορεί να μιμηθεί), αλλά και με την αποδοχή και την επιβεβαίωση, την καθοδήγηση, ακόμη και την φιλία που εισπράττει ο προστατευόμενος από τον μέντορά του. Έτσι, ο μέντορας αναγνωρίζει τις επιτυχίες του προστατευόμενου και τον επιδοκιμάζει, ενώ στις αποτυχίες τον παρηγορεί και τον εμψυχώνει να συνεχίσει. Επίσης, ο μέντορας μπορεί να βοηθήσει τον προστατευόμενο συμβουλεύοντας τον πώς να ισορροπήσει τις απαιτήσεις της δουλειάς και της οικογενειακής ζωής. Όλες οι ωφέλειες που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν είναι απαραίτητο ότι αναπτύσσονται σε κάθε σχέση μέντορινγκ ή ότι αναπτύσσονται ταυτόχρονα. Συνήθως αναπτύσσονται σε βάθος χρόνου, καθώς η σχέση εξελίσσεται και εδραιώνεται (Linney, 2000).

Ωφέλειες από τις σχέσεις μέντορινγκ, δεν εισπράττουν μόνο οι προστατευόμενοι, αλλά και οι μέντορες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για εργαζόμενους που βρίσκονται προς το τέλος της καριέρας τους. Μέσα από τέτοιες σχέσεις, ο μέντορας μπορεί να αισθανθεί ικανοποίηση και επιβεβαίωση των ικανοτήτων του, βοηθώντας νεαρούς εργαζόμενους να ανελιχθούν. Επίσης, μπορεί να κερδίσει την αναγνώριση και την επιβράβευση από τους συναδέλφους για την καλή δουλειά που κάνει με τους προστατευόμενούς του. Τέλος, μέσα από τη στενή σχέση που δημιουργεί με τους προστατευόμενους του, διασφαλίζει νέους «συμμάχους» στον οργανισμό και αποκτά μεγαλύτερη ισχύ στα εταιρικά δίκτυα. Εκτός από τις ωφέλειες σε ατομικό επίπεδο, το μέντορινγκ έχει θετικά αποτελέσματα και σε οργανωσιακό επίπεδο, καθώς ότι μειώνει τις αποχωρήσεις και αυξάνει την δέσμευση στον οργανισμό. Σε μακροσκοπικό επίπεδο, συνδέεται με την ευημερία του οργανισμού (Fine et al., 1998).

Η πληθώρα των ωφελειών τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο που προκύπτουν από το μέντορινγκ, το καθιστούν ιδιαίτερα σημαντικό για την ανάπτυξη όλων των εργαζόμενων. Από την κατηγορία αυτή δεν εξαιρείται και η ομάδα των γυναικών εργαζομένων, ομάδα όμως που συχνά αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα στη δημιουργία σχέσεων μέντορινγκ, με αποτέλεσμα να μην εισπράττει τις ίδιες ωφέλειες με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Έρευνα των Ragins & Cotton (1996), επιβεβαίωσε την μειονεκτική θέση στην οποία βρίσκονται οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες στην ανάπτυξη σχέσεων μέντορινγκ. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες εργαζόμενες βρέθηκε ότι έχουν περισσότερα εμπόδια στο δρόμο τους προς την εξασφάλιση ενός μέντορα.

Η μειονεκτική θέση των γυναικών στις σχέσεις μέντορινγκ, υφίσταται παρόλο που οι γυναίκες δεν έχουν διαφορές ούτε ως προς τις ικανότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων, ούτε ως προς τις ωφέλειες που εισπράττουν σε σχέση με τους άνδρες. Έρευνα των Ragins και Scandura (1994), έδειξε ότι τα δύο φύλα εισπράττουν ίδιες ωφέλειες και ίδια κόστη από τις σχέσεις μέντορινγκ, ενώ παράλληλα και τα δύο φύλα είναι δυνατό να είναι μέντορες. Άλλη έρευνα (Fine et al., 1998) έδειξε ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ως προς το μέντορινγκ εκτός από το ότι οι γυναίκες όταν έχουν σαν μέντορα μια άλλη γυναίκα αντιλαμβάνονται περισσότερες ωφέλειες. Σήμερα, καθώς οι οργανισμοί πασχίζουν να προσελκύσουν και να προάγουν τις γυναίκες στο εργατικό τους δυναμικό προσπαθώντας παράλληλα να μειώσουν τα ποσοστά αποχωρήσεών τους, το μέντορινγκ αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Ακαδημαϊκοί αλλά και στελέχη του

επιχειρηματικού κόσμου, συμφωνούν ότι για να εισέλθουν δυναμικά οι γυναίκες στο χώρο του μάνατζμεντ και να «σπάσουν τη γυάλινη οροφή», θα πρέπει πρωταρχικά να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που τους προσφέρει το μέντορινγκ με τον ίδιο τρόπο που το κάνουν μέχρι σήμερα οι άντρες ομόλογοι τους (Parker, 1993).

Σημαντική τροχοπέδη στην προσπάθεια των γυναικών να δημιουργήσουν σχέσεις μέντορινγκ, αποτελεί η έλλειψη επαρκούς αριθμού γυναικών στελεχών στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, η οποία δημιουργεί ταυτόχρονα και έλλειψη υποψήφιων γυναικών μεντόρων. Έτσι, ενώ οι άνδρες εργαζόμενοι μπορούν να βρουν εύκολα μέντορες του ίδιου φύλου, οι γυναίκες που επιθυμούν να συνάψουν σχέσεις μέντορινγκ είναι αναγκασμένες να πλησιάσουν άτομα του αντίθετου φύλου. Στη φάση αυτή της προσέγγισης, προκύπτουν τρία σημαντικά προβλήματα. Πρώτα απ' όλα, οι γυναίκες μπορεί να διστάζουν να πλησιάσουν έναν άνδρα, καθώς η κίνησή τους αυτή μπορεί να ερμηνευτεί σαν κάτι παραπάνω από επαγγελματική πρόσκληση, όχι μόνο από τον ίδιο τον άνδρα αλλά και από τα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος (υφιστάμενοι, συνάδελφοι και προϊστάμενοι), με συνέπεια να ξεκινήσουν φήμες και ανυπόστατα κουτσομπολιά γύρω από τη φύση της μελλοντικής αυτής σχέσης (και ιδιαίτερα για το κατά πόσο είναι σεξουαλικής φύσεως ή όχι). Από τη μεριά τους, οι ίδιοι οι άνδρες υποψήφιοι-μέντορες μπορεί να διστάζουν να απαντήσουν θετικά στην πρόταση μιας γυναίκας να γίνει προστατευόμενή τους φοβούμενοι ζηλότυπες αντιδράσεις εκ μέρους των συντρόφων τους. Ο φήμες και τα υπονοούμενα μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια κύρους και αξιοπιστίας και να αποτελέσουν μελλοντικό εμπόδιο ανάπτυξης τόσο για τον υποψήφιο μέντορα όσο και για την ίδια την γυναίκα (White, 1995).

Επίσης, οι γυναίκες μπορεί να διστάζουν να προσεγγίσουν έναν υποψήφιο άνδρα μέντορα, καθώς κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τις παραδοσιακές προσδοκίες των ρόλων των δύο φύλων, οι οποίες πρεσβεύουν ότι οι άνδρες είναι εκείνοι που θα πρέπει να κάνουν το πρώτο βήμα για την έναρξη μιας τέτοιας σχέσης. Έτσι, αν οι γυναίκες φανούν πολύ επιθετικές μπορεί να κάνουν τους υποψήφιους μέντορες να αισθανθούν απειλητικά (Ragins et al., 1996). Το τρίτο σημαντικό πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να προσεγγίσουν έναν άνδρα υποψήφιο μέντορα, είναι το γεγονός ότι έχουν σχετικά λιγότερες ευκαιρίες για κοινωνικές συναναστροφές με άνδρες στελέχη που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα, οι μέντορες (ανεξάρτητων φύλου), τείνουν να επιλέγουν προστατευόμενους που εργάζονται σε φιλόδοξα ή απαιτητικά προγράμματα. Καθώς οι γυναίκες στελεχώνουν συνήθως θέσεις υποστηρικτικές και όχι πρώτης γραμμής, δυσκολεύονται να προβάλλουν τα επιτεύγματά τους και να προσελκύσουν την ίδια προσοχή σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα να αναγνωρίζεται σπανιότερα η αξία τους σαν αξιόλογες προστατευόμενες (Ragins et al 1996).

Έχει βρεθεί ότι άτομα που είχαν υπάρξει προστατευόμενοι κάποιου επιτυχημένου μέντορα, είναι πιθανότεροι και οι ίδιοι αργότερα να αναλάβουν έναν τέτοιο ρόλο (Ragins & Cotton, 1991). Ο μικρός αριθμός των γυναικών υποψήφιων-μεντόρων στις επιχειρήσεις αλλά αντίστοιχα και η δυσκολία των υπολοίπων γυναικών να συνάψουν σχέσεις μέντορινγκ (με άλλα λόγια να γίνουν «προστατευόμενες» κάποιου μέντορα), οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο διαιώνισης του προβλήματος, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να βρίσκονται αποκλεισμένες από τις ωφέλειες που προσφέρει το μέντορινγκ.

Οι γυναίκες όμως, δεν έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα μόνο στη σύναψη σχέσεων μέντορινγκ με áτομα του αντίθετου φύλου, αλλά και σε αντίστοιχες σχέσεις με άλλες γυναίκες. Η σοβαρότητα των προβλημάτων αυτών μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή, μόνο αν ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των σχέσεων μέντορινγκ μεταξύ γυναικών. Για παράδειγμα, παρόλο που οι μεγαλύτεροι áνδρες θεωρούνται αποτελεσματικοί μέντορες, πολλές φορές οι μικτές σχέσεις μέντορινγκ αποδεικνύονται ιδιαίτερα πολύπλοκες (εξαιτίας των παραγόντων που προαναφέρθηκαν και όχι μόνο), με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα τους. Από την άλλη, στις σχέσεις μέντορινγκ μεταξύ γυναικών, τόσο οι προστατευόμενες όσο και οι μέντορες αντιλαμβάνονται μεγαλύτερες ωφέλειες (Fine et al., 1998).

Ωστόσο, σημαντικά εμπόδια χαρακτηριστικά των σχέσεων μέντορινγκ μεταξύ γυναικών, εμποδίζουν τις γυναίκες να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ιδιαίτερες αυτές ωφέλειες. Ήταν περίμενε κανείς η σύναψη σχέσεων μέντορινγκ μεταξύ γυναικών να ήταν μια εύκολη και συνηθισμένη υπόθεση. Όμως, υπάρχει μια σειρά από ατομικούς, συλλογικούς και οργανωσιακούς λόγους που εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μέντορινγκ. Για παράδειγμα, παρόλο που οι γυναίκες εργαζόμενες μοιράζονται αρκετές κοινές εμπειρίες μεταξύ τους (π.χ. σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, διακρίσεις σε βάρος τους) που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν σαν κοινό σημείο αναφοράς, παραδόξως, αποφεύγονται να αναφερθούν σε αυτές στα πλαίσια των σχέσεων μέντορινγκ από φόβο μήπως δημιουργήσουν λανθασμένες εντυπώσεις (Parker, 1993).

Σε άλλες περιπτώσεις σχέσεων μέντορινγκ μεταξύ γυναικών, εμφανίζεται ένα ιδιότυπη διάσταση απόψεων, καθώς από τη μια μεριά οι νεαρές προστατευόμενες θεωρούν ότι οι μέντορές τους είναι ανταγωνιστικές και ελάχιστα υποστηρικτικές, ενώ οι μέντορες από τη μεριά τους θεωρούν τις νεαρές προστατευόμενες ανώριμες ή αιθεροβάμονες. Συγκρούομενες αντιλήψεις τέτοιου είδους δεν είναι σπάνιες, καθώς εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο του χάσματος των γενεών (Ragins & Scandura, 1994). Οι γυναίκες μέντορες που είναι οι μεγαλύτερες σε ηλικία, προέρχονται από μια προγενέστερη γενιά που είχε να αντιμετωπίσει διαφορετικές συνθήκες και μεγαλύτερα εμπόδια. Αντίθετα, οι νεαρές προστατευόμενες σήμερα μπορεί να έχουν περισσότερες επιλογές και ευκαιρίες. Έτσι, οι μεν και οι δε μπορεί να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και να στρέφονται σε διαφορετικές κατευθύνσεις (π.χ. οι μέντορες μπορεί να κατευθύνουν τις προστατευόμενες τους στην καριέρα και όχι στην οικογένεια) (Ragins & Scandura, 1994).

Μια άλλη πτυχή των σχέσεων μέντορινγκ, είναι η ομοιότητά τους με τις σχέσεις γονέα-παιδιού. Ο ρόλος της γυναίκας-μέντορα, εμπεριέχει στοιχεία του ρόλου της μητέρας, ρόλου που προσφέρει νόμιμη εξουσία στις γυναίκες ενώ είναι ιδιαίτερα ισχυρός και φορτισμένος συναισθηματικά. Έχει παρατηρηθεί ότι σε ομάδες εργασίας, τα μέλη συχνά τείνουν να αναπτύσσουν σχέσεις ισχυρής εξάρτησης με τις γυναίκες-αρχηγούς. Το φαινόμενο αυτό δεν είναι μεμονωμένο, καθώς συχνά οι οικογενειακές εμπειρίες γύρω από τους ρόλους στα πρώτα χρόνια της ζωής μας μεταφέρονται υποσυνείδητα στις σχέσεις της ενήλικης ζωής μας. Έτσι, για μια νεαρή γυναίκα, οι ομοιότητες με τη σχέση μητέρας-κόρης που ενδεχομένως αντιλαμβάνεται σε μια σχέση μέντορινγκ με μια άλλη γυναίκα, μπορεί να καθιστούν την τελευταία ανεπιθύμητη.

Ο μικρός αριθμός των γυναικών στις επιχειρήσεις και η αναγωγή τους σε token στάτους²², επηρεάζει και τη σύναψη σχέσεων μέντορινγκ μεταξύ γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, επειδή οι επιτυχημένες γυναίκες στις επιχειρήσεις είναι λίγες, οι σχέσεις μέντορινγκ μεταξύ γυναικών προσελκύουν ιδιαίτερη προσοχή και αυξημένη «δημοσιότητα». Έτσι, το ρίσκο για τις μέντορες αυξάνει, καθώς αν οι προστατευόμενές τους αποτύχουν, οι μέντορες χρεώνονται σημαντικό μέρος της αποτυχίας. Γι' αυτό το λόγο είναι περισσότερο διστακτικές να αναλάβουν το ρόλο του μέντορα. Η ύπαρξη της «γυάλινης οροφής» δεν περιορίζει μόνο τον αριθμό των επιτυχημένων γυναικών που θα μπορούσαν να αναλάβουν το ρόλο του μέντορα, αλλά ταυτόχρονα εξαναγκάζει τις γυναίκες (ακόμη κι αυτές που έχουν καταφέρει να ανελιχθούν σε κάποια από τις ανώτερες βαθμίδες των επιχειρήσεων) να δίνουν συνεχείς μάχες για να διατηρηθούν στις θέσεις αυτές ή ακόμη και να ανεβούν ψηλότερα. Άμεση συνέπεια της κατάστασης αυτής είναι οι γυναίκες-στελέχη να είναι περισσότερο εσωστρεφείς επαγγελματικά και να μην έχουν χρόνο ή διάθεση να αναλάβουν το ρόλο του μέντορα. Δυστυχώς όμως, με τον τρόπο αυτό παραβλέπουν το ότι μέσα από σχέσεις μέντορινγκ, μπορούν να αποκτήσουν και οι ίδιες περισσότερη δύναμη και ευκαιρίες μέσα στον οργανισμό αναπτύσσοντας τη φήμη τους και αποκτώντας νέες ισχυρές συμμάχους (Parker, 1993).

Άλλο εμπόδιο στη σύναψη σχέσεων μέντορινγκ μεταξύ γυναικών μπορεί να είναι η ίδια η αδυναμία των οργανισμών να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα των σχέσεων αυτών για την εξέλιξη των γυναικών στις τάξεις τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ουσιαστική υποστήριξη (Linney, 2000). Η οργανωσιακή έλλειψη υποστήριξης στις σχέσεις μέντορινγκ των γυναικών μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Για παράδειγμα, όταν ο κόπος και οι προσωπικές επενδύσεις που απαιτούνται από τη μεριά των μεντόρων για να αναπτύξουν και να προάγουν τις προστατευόμενές τους δεν ανταμείβονται με κάποιας μορφής επίσημη αναγνώριση (π.χ. συνεκτίμηση στην αξιολόγηση του στελέχους), ελλοχεύει ο κίνδυνος οι γυναίκες θα θεωρήσουν τις σχέσεις αυτές σαν χάσιμο χρόνου ή σπατάλη δυνάμεων, σημαντικοί πόροι που οι γυναίκες θα προτιμούσαν να αφιερώσουν σε πιο χρήσιμες δραστηριότητες όπως π.χ. στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων ώστε να κερδίσουν προσοχή και να «σπάσουν τη γυάλινη οροφή» ευκολότερα. Τέλος, μερικές φορές οι άνδρες συνάδελφοι που αποτελούν το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον της επιχειρησης να αντιδρούν στην προοπτική μιας τέτοιας σχέσης (π.χ. γιατί την εκλαμβάνουν σαν απειλή για το ισχύον status quo) (Ragins & Cotton, 1991).

²² Το φαινόμενο της στερεοτυποποίησης – tokenism αναλύθηκε διεξοδικά στην προηγούμενη παράγραφο.

2.9 Δημιουργία και συμμετοχή σε δίκτυα (networking)

“Women managers, travelers in a male world”

J. Marshall, 1984

Οι κοινωνικές δομές της επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο από μια μικρογραφία του ευρύτερου κοινωνικού ιστού. Η θέση του ατόμου στον κοινωνικό ιστό και κατ’ επέκταση στον ιστό της επιχείρησης, διαμορφώνει το λεγόμενο ατομικό κοινωνικό κεφάλαιο (social capital), το οποίο με τη σειρά του εξαργυρώνεται σε υλικές και όχι μόνο απολαβές (Brass, 1995). Θεμελιώδη ρόλο στην ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου του ατόμου, διαδραματίζει η συμμετοχή του ή μη στα ανεπίσημα κοινωνικά δίκτυα που αναπτύσσονται στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων (networks). Η εμπλοκή και η δημιουργία τέτοιων δικτύων ονομάζεται networking.

Στις προηγούμενες παραγράφους, έγιναν αρκετές αναφορές στις πολλαπλές ωφέλειες που προσφέρει η συμμετοχή στα δίκτυα στην ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων. Οι ωφέλειες αυτές είναι πολλαπλές και πολυεπίπεδες. Μεταξύ άλλων, τα δίκτυα μέσα από τις κοινωνικές συναναστροφές των μελών τους, αναδεικνύονται σε κρίσιμους κόμβους ανταλλαγής και διάχυσης σημαντικών πληροφοριών (τα ανεπίσημα δίκτυα στις επιχειρήσεις συχνά είναι αποτελεσματικότερα από τους επίσημους διαύλους επικοινωνίας.) που έχουν να κάνουν τόσο με τις εξελίξεις στην επιχείρηση όσο και με πιθανές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. (π.χ. το άνοιγμα μιας νέας θέσης εργασίας). Εκτός από την ανταλλαγή πληροφοριών, τα μέλη των δικτύων εξασφαλίζουν επαγγελματική υποστήριξη, ενθάρρυνση και αυξημένη προβολή. Η χαρακτηριστικότερη ίσως ωφέλεια που απολαμβάνουν τα μέλη των δικτύων, είναι η άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες για ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης αλλά και η ταυτόχρονη προώθηση και υποστήριξη. Για παράδειγμα (όπως προαναφέρθηκε στην παράγραφο 2.4), ενώ η αξιολόγηση για τις προαγωγές σε κατώτερες διοικητικές θέσεις γίνεται αντικειμενικά βάσει των επιδόσεων και των τυπικών προσόντων των υποψηφίων, οι αποφάσεις για τις προαγωγές σε ανώτερες διοικητικές θέσεις λαμβάνονται βάσει άλλων υποκειμενικών κριτηρίων όπως οι γνωριμίες και η εμπλοκή στα δίκτυα των υποψηφίων (Adler & Israeli 1994, Large & Saunders, 1995).

Τα κάθε είδους δίκτυα επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την επικρατούσα ομάδα, η οποία διαμορφώνει την κουλτούρα τους. Τα δίκτυα που αναπτύσσονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων δεν αποτελούν εξαίρεση. Καθώς οι γυναίκες αποτελούν τη μειοψηφία στις τάξεις των στελεχών ενώ οι άνδρες την πλειοψηφία, μοιραία, η κουλτούρα και η νοοτροπία των δικτύων είναι σε μεγάλο βαθμό «ανδρική» (Adler & Israeli, 1994). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δυσκολία συμμετοχής ή ακόμη και τον ολοκληρωτικό αποκλεισμό των γυναικών-στελεχών από τα δίκτυα αυτά, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τις ευκαιρίες ανάπτυξης του κοινωνικού τους κεφαλαίου και επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική τους εξέλιξη²³. Έτσι, η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην ένταξη στα δίκτυα της επιχείρησης, συμβάλλει έμμεσα στη δημιουργία και διατήρηση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής».

²³ Η ανδρική κυριαρχία στα επιχειρησιακά δίκτυα έχει διάφορες ονομασίες όπως “old boy’s network”, “men’s club” (Coe, 1992), κ.α.

Μερικές φορές, στις συναναστροφές στα πλαίσια των ανεπίσημων δικτύων καλλιεργείται εσκεμμένα από τους άνδρες μια ατμόσφαιρα «αποδυτηρίων» (MacLaran et al, 1997), με απότερο στόχο την πρόκληση αμηχανίας στις γυναίκες ή ακόμα και την δημιουργία εχθρικού κλίματος (στο οποίο οι γυναίκες αισθάνονται ανεπιθύμητες). Για παράδειγμα, σε συζητήσεις που διεξάγονται με την παρουσία γυναικών, οι εργαζόμενοι συχνά αναφέρονται σε θέματα που θεωρούνται αμιγώς «ανδρικά» (π.χ. σπορ, συναισθηματικές περιπέτειες, κ.α.) ώστε οι γυναίκες να μην μπορούν να συμμετέχουν στη συζήτηση και να αισθάνονται άβολα (Weiler & Bernasek, 2001).

Ο λόγος που η επιλογή του παραπάνω θεματολογίου ερμηνεύεται από τους ερευνητές σαν προσπάθεια δημιουργίας εχθρικού κλίματος για τις γυναίκες, είναι ότι το θεματολόγιο αυτό δεν είναι αντιπροσωπευτικό των συζητήσεων των ανδρών. Πιο συγκεκριμένα, σε αμιγώς ανδρικές ομάδες ή σε ισορροπημένες ομάδες (που η αναλογία ανδρών και γυναικών είναι ίδια ή σχεδόν ίδια), τα άτομα δεν εστιάζουν μόνο στα συγκεκριμένα θέματα ούτε είναι το ίδιο υπερβολικά, αλλά συζητούν όπως είναι φυσικό και για άλλα θέματα όπως εργασιακά ή οικογενειακά προβλήματα, κτλ. Αντίθετα, όταν οι γυναίκες αποτελούν τη μειοψηφία, οι άνδρες επιδεικνύουν μια τάση επίδειξης ή αυτοπροβολής με «υπονοούμενα, πειράγματα και ηρωικές ιστορίες από το στρατό» (Kanter, 1977).

Σε άλλες περιπτώσεις, η αντίδραση των ανδρών εργαζομένων στην εισχώρηση γυναικών στα άτυπα δίκτυα τους, εκλαμβάνει πιο ακραίες μορφές. Για παράδειγμα, οι άνδρες-μέλη του κυρίαρχου δικτύου αρνούνται να εκτελέσουν ορισμένες ενέργειες ή να συζητήσουν συγκεκριμένα θέματα παρουσία μελών της μειονοτικής ομάδας των γυναικών, αισθανόμενοι ότι πρέπει να διατηρήσουν τα «μυστικά» της δικής τους υποομάδας. Έτσι, επιλέγουν ιδιαίτερους χώρους που έχουν πρόσβαση μόνο εκείνοι, ιδιαίτερα όταν θέλουν να ανταλλάξουν πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν «όπλο» από την μειονοτική ομάδα εναντίον τους όπως εκμυστηρεύσεις σχετικά με αισθήματα δυσαρέσκειας για το εργασιακό περιβάλλον, τρόπους παράκαμψης των νόμιμων κανονισμών της επιχείρησης, ή ακόμη και μηχανορραφίες για την προώθησή τους σε διοικητικές θέσεις. (Kanter, 1977). Κοινή κατάληξη όλων των παραπάνω αντιδράσεων, είναι η απομόνωση και ο αποκλεισμός των γυναικών στελεχών, αλλά και η επιβράδυνση της επαγγελματικής τους εξέλιξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ & ΛΥΣΕΙΣ

3.1 Εισαγωγή

ΟΗ

"A woman is more apt to see several points of view, men are more likely to see things as either black or white and miss the shades of gray"

Kathy Doyle Thomas, 1992

Μέχρι στιγμής, στην παρούσα εργασία έγιναν εκτενείς αναφορές στον ορισμό και τις διαστάσεις της «γυάλινης οροφής» (τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο), καθώς και στα κυριότερα αίτια του φαινομένου. Μετά την οριοθέτηση των βασικότερων συνιστώσων, το επόμενο και τελευταίο στάδιο είναι αυτό της αναζήτησης αποτελεσματικών λύσεων για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Αυτός ακριβώς είναι και ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου, η παράθεση δηλαδή των συνηθέστερων πρακτικών αντιμετώπισης του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» που χρησιμοποιούνται σήμερα από τους οργανισμούς αλλά και των υπόλοιπων πρακτικών που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Όπως ακριβώς υπάρχουν δύο διακριτές ομάδες αιτιών δημιουργίας και διαιώνισης του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», η ομάδα των ατομικών διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών και η ομάδα των διαφορών που αποδίδονται σε κοινωνικό ή οργανωσιακό-συλλογικό επίπεδο, αντίστοιχα και οι προτάσεις επίλυσης του συγκεκριμένου προβλήματος ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις λύσεις που προσπαθούν να αμβλύνουν ή να εξαλείψουν ολοκληρωτικά τις (ανυπόστατες όπως φάνηκε στην αντίστοιχη παράγραφο) διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών σε ότι αφορά δεξιότητες, συμπεριφορές και άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν ή σχετίζονται με τις (αντιλαμβανόμενες) εργασιακές επιδόσεις ή την επαγγελματική εξέλιξη.

Οι λύσεις αυτές αφορούν για παράδειγμα την προτροπή προς τις γυναίκες για απόκτηση περισσότερων εξειδικευμένων γνώσεων ή την διοργάνωση σεμιναρίων τεχνικών διαπραγματεύσεων από τις επιχειρήσεις ειδικά για τις γυναίκες-στελέχη. Κοινό σημείο των προτάσεων αυτών, είναι η έμφαση που δίνεται στις ίδιες τις γυναίκες και στις δράσεις που οι ίδιες μπορούν να αναλάβουν για να προωθήσουν την επαγγελματική τους εξέλιξη. Ουσιαστικά οι προτάσεις αυτής της κατηγορίας βασίζονται στην υπόθεση ότι μεγάλο μερίδιο της ευθύνης για την ύπαρξη του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» ανήκει στις ίδιες τις γυναίκες, επομένως αυτές θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν για την επίλυσή του.

Η δεύτερη κατηγορία λύσεων αντίθετα, αποδίδει το μεγαλύτερο μερίδιο της ευθύνης για την ύπαρξη του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» σε κοινωνικά και οργανωσιακά αίτια, και κατά συνέπεια απευθύνεται πρωτίστως στις επιχειρήσεις και στις ενδοεπιχειρησιακές δράσεις που μπορούν να αναλάβουν και δευτερευόντως σε ατομικό επίπεδο για τις γυναίκες. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παράθεση των κυριότερων λύσεων, ξεκινώντας από την πρώτη κατηγορία και συνεχίζοντας με τη δεύτερη.

3.2 Λύσεις ατομικών διαφορών

6

“To say that an organization is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity are patterned through and in terms of a distinction between male and female, between masculine and feminine”

o M

Joan Acker, 1990

Η πιο συνηθισμένη (αλλά και πιο απλοϊκή) πρόταση για την επίλυση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», είναι η προτροπή προς τις γυναίκες να αποκτήσουν περισσότερες εξειδικευμένες επιχειρησιακές γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία (π.χ. μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών στο μάνατζμεντ, κτλ.), επειδή υποτίθεται ότι υπάρχει έλλειμμα γυναικών με τέτοιες δεξιότητες σε σχέση με τους άνδρες που διαθέτουν τα αντίστοιχα προσόντα, έλλειμμα το οποίο μεταφράζεται σε μειωμένο αριθμό γυναικών σε διοικητικές θέσεις.

Ο ρόλος των τυπικών προσόντων στην επαγγελματική εξέλιξη, έχει απασχολήσει μάλιστα από πολύ νωρίς τόσο τον επιχειρηματικό όσο και τον επιστημονικό κόσμο. Η ανάγκη βελτίωσης των ατομικών προσόντων των γυναικών με απότερο στόχο να μπορούν να είναι σε θέση να ανταγωνίζονται επί ίσοις όροις τους άνδρες, αποτελεί κεντρικό επιχείρημα μεγάλου μέρους της σχετικής βιβλιογραφίας και επαναλαμβάνεται από αρκετούς συγγραφείς. Σύμφωνα με τη θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου, οι γυναίκες με την απόκτηση ανώτερων πτυχίων, θα είχαν όλα τα αντικειμενικά προσόντα που απαιτούνται για να αναπτυχθούν επαγγελματικά σε ίδιο βαθμό με τους άνδρες. Η υπόθεση αυτή όμως είναι μάλλον αβάσιμη, καθώς σήμερα, οι γυναίκες απόφοιτοι επιχειρησιακών τμημάτων (προπτυχιακών αλλά και μεταπτυχιακών σπουδών) προσεγγίζουν ή ακόμη και ξεπερνούν τους αντίστοιχους αριθμούς των ανδρών (Schwartz 1990, Petraki-Kottis 1996).

Η αιτία της άνισης εκπροσώπησης γυναικών και ανδρών στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια είναι βαθύτερη, και όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο θα πρέπει να αναζητηθεί στον υποκειμενικό τρόπο αξιολόγησης των γυναικών. Έτσι, παρόλο που οι γυναίκες δεν παρουσιάζουν έλλειμμα τυπικών προσόντων, αυτά αξιολογούνται διαφορετικά από τα αντίστοιχα των ανδρών, ακόμη κι αν είναι ισάξια. Για παράδειγμα, σε έρευνα της Simpson (2000) σε εργαζόμενους και εργαζόμενες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, βρέθηκε ότι οι γυναίκες δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την απόκτηση ανώτερων πτυχίων. Ποιο συγκεκριμένα, οι άνδρες επωφελούνταν πολύ περισσότερο από άποψη επαγγελματικής προόδου και οικονομικών απολαβών σε σχέση με τις γυναίκες. Επομένως, τα αίτια για τις διαφορές στην πρόοδο ανδρών και γυναικών δεν μπορούσαν να αποδοθούν σε ατομικές διαφορές ως προς τα προσόντα και τις δεξιότητες, αλλά έπρεπε να αναζητηθούν σε άλλους παράγοντες, όπως ενδογενή επιχειρησιακά στερεότυπα κατά των γυναικών, αλλά και αξιοποίηση άλλων πόρων από τους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες πέρα από τα τυπικά προσόντα (π.χ. συμμετοχή σε δίκτυα).

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι γυναίκες θα πρέπει να σταματήσουν τις προσπάθειες απόκτησης ανώτερων πτυχίων και άλλων επαγγελματικών προσόντων, αλλά θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι μόνο αυτά δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν την είσοδο στην ανώτερη ιεραρχία. Αντίθετα, απαιτούνται και άλλες ενέργειες, τόσο από τις ίδιες τις γυναίκες όσο και από τις επιχειρήσεις όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

Η προτροπή για απόκτηση περισσότερων τυπικών προσόντων, δεν είναι τίποτα άλλο από μια απόπειρα να ελαχιστοποιηθεί μια υποτιθέμενη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων. Οι συμβουλές-λύσεις τέτοιου είδους όμως, δεν σταματούν εδώ. Στην πρώιμη φάση της σχετικής με τις λύσεις για το πρόβλημα της «γυνάινης οροφής» (δεκαετίες '70 & '80) βιβλιογραφίας, ιδιαίτερη έμφαση δινόταν ακόμη και στην εξωτερική εμφάνιση των γυναικών. Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές λοιπόν, οι γυναίκες-στελέχη επιχειρήσεων θα είχαν μεγαλύτερη επιτυχία αν υιοθετούσαν ένα αυστηρό και κάπως «ανδρικό» στιλ ένδυσης (Ehrich, 1994). Πιο συγκεκριμένα, σε παλαιότερες έρευνες, προτεινόταν ότι η υιοθέτηση ενός περισσότερου ανδρικού στιλ ντυσίματος καθώς αυτό συσχετίζοταν με θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο (Forsythe et al., 1984). Η βασική υπόθεση των ερευνών αυτών ήταν ότι το ντύσιμο αυτού του είδους «μείωνε» σε κάποιο βαθμό τη θηλυκότητα των γυναικών και τις έκανε περισσότερο «ίσες» στα μάτια των ανδρών μάνατζερς με τους ίδιους. Ωστόσο, μεταγενέστερες έρευνες αμφισβήτησαν έντονα τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερευνών (Wilson, 2003). Είναι γεγονός, πως το «ανδρικό» ντύσιμο δεν εξαλείφει τα αρνητικά στερεότυπα ούτε συμβάλλει ουσιαστικά στην αντίληψη των τρίτων για τις γυναίκες μάνατζερς. Η συγκεκριμένη «συμβουλή» αποτελούσε μέρος μιας γενικότερης προσέγγισης που πρέσβευε ότι οι γυναίκες θα πρέπει γενικότερα να μοιάσουν περισσότερο στους άνδρες τόσο σε επιμέρους χαρακτηριστικά όσο και στην ιδιοσυγκρασία συνολικά αν ήθελαν να πετύχουν την ίδια εξέλιξη με αυτούς (Wilson, 2003).

Αναμφισβήτητα, οι γυναίκες αναγκάζονται υποσυνείδητα ή συνειδητά να υποστούν μια μεταφορική αλλαγή στο φύλο τους, και να γίνουν λιγότερο «θηλυκές», προκειμένου να ενσωματωθούν στην ανδρική κουλτούρα του ρόλου του μάνατζερ και να εξασφαλίσουν την επιτυχία (Kakabadse et al. 1997). Όμως, η συγκεκριμένη στρατηγική δεν έχει εξασφαλισμένη επιτυχία. Αντίθετως, μπορεί να αποβεί μοιραία για τις γυναίκες καθώς τις αφήνει εκτεθειμένες σε κριτική από συναδέλφους, υφισταμένους αλλά και προϊσταμένους. Οι γυναίκες εκείνες που επιλέγουν να αλλάξουν ή να συγκαλύψουν (μεταφορικά) τα χαρακτηριστικά του φύλου τους και να προσεγγίσουν περισσότερο τα χαρακτηριστικά των ανδρών, π.χ. αλλάζοντας την γκαρνταρόμπα τους ή χρησιμοποιώντας περισσότερο επιθετική γλώσσα, συχνά έχουν τα αντίθετα αποτελέσματα καθώς τους αποδίδονται συγκεκριμένες αρνητικές «ετικέτες» όπως καταπιεστικές, υπερβολικά επιθετικές ή ανδροπρεπείς, που τελικά φέρνουν τα αντίθετα αποτελέσματα (Kakabadse et al., 1997). *Μαχρι 98W*

Προσπάθειες για αλλαγή και υιοθέτηση ενός περισσότερο «ανδρικού» προφίλ» δεν γίνονται όμως μόνο από τις ίδιες τις γυναίκες-στελέχη. Αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα με τα οποία προσπαθούν να γεφυρώσουν το υποτιθέμενο χάσμα μεταξύ των δύο φύλων. Ουσιαστικά, τα προγράμματα αυτά προσπαθούν να «αλλάξουν» τις γυναίκες και να τις φέρουν πιο κοντά στις νόρμες που έχουν δημιουργηθεί με βάσει τους άνδρες εργαζόμενους. Τα προγράμματα αυτά αρνούνται τη διαφορετικότητα και προάγουν την αφομοίωση των γυναικών στην κυρίαρχη εταιρική κουλτούρα με την έντονα ανδρική ταυτότητα (π.χ. οι γυναίκες

μάνατζερς διδάσκονται στα προγράμματα αυτά να σταματήσουν να κάνουν ερωτήσεις και να εκφράζουν προσωπικές απόψεις στις συνεδριάσεις αλλά να κάνουν «σοβαρές» δηλώσεις και να είναι πιο επιθετικές) (Kakabadse et al., 1997). Η χρησιμότητα των προγραμμάτων αυτών έχει επίσης δεχθεί έντονη αμφίσβήτηση, ίσως επειδή ξεκινούν από λάθος αφετηρία. Εκπαιδευτικά προγράμματα, τέτοιου είδους σίγουρα βοηθούν κάποιες από τις γυναίκες να αποκτήσουν χρήσιμες δεξιότητες, αλλά δεν θα πρέπει να γίνονται με στόχο την εξάλειψη της διαφορετικότητας στην επιχείρηση. Αντίθετα, θα πρέπει να στοχεύουν στην αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της.

Ωστόσο, πέρα από την μάλλον αναποτελεσματική αλλαγή γκαρνταρόμπας, υπάρχουν πράγματι συγκεκριμένες ενέργειες που οι γυναίκες-στελέχη μπορούν να κάνουν προκειμένου να προάγουν την επαγγελματική τους εξέλιξη και να αντιμετωπίσουν τη «γυάλινη οροφή». Πρώτα, απ' όλα, οι γυναίκες θα πρέπει να πάψουν να αυτοπεριορίζονται και να εγκλωβίζονται στα στερεότυπα που τους επιβάλλουν οι άλλοι. Αντίθετα, θα πρέπει να θέτουν υψηλούς στόχους και να μην πιστεύουν ότι υπάρχουν πράγματα που δεν μπορούν να κάνουν. Εκτός από τα παραπάνω, έχουν προταθεί και άλλες δράσεις που οι γυναίκες θα μπορούσαν να αναλάβουν. Σε έρευνα της Ragins (1998) με δείγμα μάνατζερς από τη λίστα Fortune 1000 1251 επιτυχημένων γυναικών, αναδείχθηκαν 4 σημαντικές στρατηγικές που οι επιτυχημένες γυναίκες δήλωσαν ότι ακολούθησαν για να φτάσουν στην κορυφή. Η πρώτη και σημαντικότερη ενέργεια ήταν η συστηματική απόδοση πάνω από τους στόχους. Το 77% των γυναικών αξιολόγησε τη συγκεκριμένη στρατηγική σαν την κρισιμότερη επιλογή. Οι γυναίκες μάνατζερ δήλωσαν ότι έπρεπε ξανά και ξανά να αποδεικνύουν τις ικανότητές τους και να επιτυγχάνουν άριστες επιδόσεις ώστε να αντισταθμίζουν τα αρνητικά στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που υπήρχαν σε βάρος τους. Ανεξάρτητα από το πόσο σημαντική ήταν η κάθε αποστολή, το κάθε project, ή ο κάθε στόχος, οι γυναίκες μάνατζερς έπρεπε κάθε φορά να ξεπερνούν τον εαυτό τους και τους συναδέλφους τους. Μέσα από τις συνεντεύξεις, αναδείχθηκε για ακόμη μια φορά το φαινόμενο των δύο μέτρων και δύο σταθμών με τα οποία κρίνονται γυναίκες και άνδρες και αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο σύμφωνα με το οποίο τα δύο φύλα φαίνονται να κρίγονται κάθε φορά με διαφορετικά κριτήρια, με τις γυναίκες να κρίνονται συστηματικά αυστηρότερα και άρα να πρέπει να εργαστούν σκληρότερα για να αποδείξουν την αξία τους.

Η δεύτερη σημαντικότερη στρατηγική που επιλέχθηκε από 615 γυναίκες, ήταν η υιοθέτηση ενός διοικητικού στίλ με το οποίο οι άνδρες συνάδελφοι να αισθάνονταν άνετα. Όπως αναφέρθηκε στις αντίστοιχες παραγράφους, η έντονα ανδρική οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών και η στερεοτυποποίηση, δημιουργούν την ανάγκη στις γυναίκες να προσαρμόσουν το διοικητικό τους στίλ έτσι, ώστε να ανταποκρίνεται στο λεγόμενο «ανδρικό» στίλ διοίκησης που κυριαρχεί στις επιχειρήσεις. Το στίλ που θα επιλέξουν οι γυναίκες δεν πρέπει να είναι υπερβολικά θηλυκό αλλά ούτε και υπερβολικά ανδρικό καθώς σε κάθε περίπτωση κινδυνεύουν να πέσουν θύματα κακεντρεχών σχολιασμών. Επίσης, το στίλ αυτό δεν θα πρέπει να κάνει τους άνδρες να αισθάνονται ότι απειλούνται ή να αισθάνονται αμήχανα.

Η τρίτη στρατηγική με ποσοστό επιλογής 50% ήταν η επιδίωξη ανάθεσης απαιτητικών και προκλητικών αποστολών. Προγράμματα που θεωρούνται «δύσκολα» ή απαιτητικά συνήθως έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον οργανισμό και τα άτομα που τα αναλαμβάνουν απολαμβάνουν αυξημένης προβολής. Μέσα από την προβολή αυτή έρχεται η αναγνώριση (αν φυσικά το πρόγραμμα ολοκληρωθεί με επιτυχία) που μπορεί να οδηγήσει στην άνοδο και την επαγγελματική εξέλιξη. Επίσης, τα προγράμματα αυτά προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για απόκτηση νέων δεξιοτήτων και προσωπικής ανάπτυξης. Συνήθως όμως οι γυναίκες αντιμετωπίζουν εμπόδια στην ανάληψη τέτοιων αποστολών. Για παράδειγμα, εξαιτίας στερεοτύπων, οι προϊστάμενοι των γυναικών μάνατζερ συχνά θεωρούν ότι δεν είναι αρκετά ικανές ή ότι πολύ απλά δεν ενδιαφέρονται για τέτοιες απαιτητικές αποστολές. Οι ίδιες οι γυναίκες πρέπει να εκφράσουν την επιθυμία να αναλάβουν τις αποστολές αυτές και να αποδείξουν ότι είναι ικανές να τις αναλάβουν. Η τελευταία στρατηγική είναι αυτή της αναζήτησης μέντορα. Στην αντίστοιχη παράγραφο έχει ήδη αναλυθεί παραπάνω πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν οι σχέσεις μέντορινγκ στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ανεξάρτητα από την επιτυχή υιοθέτηση των παραπάνω στρατηγικών ή όχι, οι λύσεις αυτές από μόνες τους μπορεί να βοηθούν τις γυναίκες να ξεπεράσουν μέρος των εμποδίων προς την κορυφή, αλλά σίγουρα δεν αποτελούν τη ριζική λύση του προβλήματος. Η ευθύνη του φαινομένου της γυάλινης οροφής δεν βαραίνει μόνο τις ίδιες τις γυναίκες, αλλά μεγάλο μερίδιο της ευθύνης πέφτει και στους ίδιους τους οργανισμούς. Επιπλέον, οι στρατηγικές αυτές μπορούν να λειτουργήσουν μόνο για γυναίκες μάνατζερ που είναι διατεθειμένες αλλά και ικανές να αλλάξουν οι ίδιες για να προσαρμοστούν στο εχθρικό οργανωσιακό κλίμα. Τέλος, οι λύσεις αυτού του είδους δεν μπορούν να αποδώσουν μακροχρόνια για τις επιχειρήσεις, καθώς δεν ευνοούν την ανάπτυξη της ποικιλομορφίας στις διοικητικές βαθμίδες (Ragins et al., 1998).

3.3 Οργανωσιακές-συλλογικές λύσεις

“Corporate leaders must recognize that they need the talent and input of women at the highest levels to better address the changing consumer markets, the changing work force demographics, and international competition in today’s global economy”

E. Redwood, 1996

Η δεύτερη και μεγαλύτερη κατηγορία λύσεων που αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία για την εξάλειψη του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», είναι αυτές που αφορούν την εφαρμογή πολιτικών και προγραμμάτων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Οι λύσεις αυτές, μετατοπίζουν το μεγαλύτερο μερίδιο της ευθύνης για την επίλυση του προβλήματος από το ατομικό στο συλλογικό επίπεδο. Εκτός από τις επιχειρήσεις, στις λύσεις αυτές μερικές φορές απαιτείται η εμπλοκή και άλλων θεσμών (ή οργανισμών), όπως π.χ. των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Παράδειγμα πρότασης που για την εφαρμογή της απαιτείται η εμπλοκή και άλλων οργανισμών εκτός από τις επιχειρήσεις, είναι η έκθεση στην γυναικεία ηγεσία, η οποία θεωρείται το καλύτερο φάρμακο στην εξάλειψη των στερεοτύπων. Σημαντικό ρόλο στην ενδεχόμενη υλοποίηση μιας τέτοιας πρότασης θα διαδραματίσουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, και δη αυτά που προετοιμάζουν τα μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων (όπως για παράδειγμα τα οικονομικά πανεπιστήμια). Τα ιδρύματα αυτά,

θα μπορούσαν να εισάγουν τους φοιτητές στο πρόβλημα της «γυάλινης οροφής» μέσα από την έκθεσή τους στην πλούσια βιβλιογραφία γύρω από το φαινόμενο αλλά και με ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία ως προς την αποτελεσματικότητα των γυναικών μάνατζερ, καθώς και με την έκθεσή τους στη γυναικεία ηγεσία μέσα από την παρουσίαση επιτυχημένων γυναικών μάνατζερς σαν επισκέπτριες. Έτσι, οι φοιτητές και ιδιαίτερα οι φοιτήτριες θα έχουν μοντέλα-πρότυπα για το μέλλον αλλά και οι άνδρες φοιτητές θα καταπολεμήσουν αποτελεσματικότερα τα στερεότυπα για τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις (Papalexandris & Bourantas, 1990).

Ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα για το οποίο έχουν προταθεί αρκετές λύσεις, είναι αυτό των προκαταλήψεων και των αρνητικών στερεοτύπων σχετικά με τις γυναίκες στον εργασιακό χώρο (και όχι μόνο). Επειδή η προκατάληψη και οι διακρίσεις είναι καλά κρυμμένες στα ενδότερα στρώματα της εταιρικής κουλτούρας²⁴, συχνά δεν αντιμετωπίζονται σαν πρόβλημα. Τα μέλη του οργανισμού (και ιδιαίτερα τα ηγετικά στελέχη), συχνά πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν στερεότυπα και ότι η συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι στις μειονότητες είναι δίκαιη. Άλλες φορές, οι ρίζες του καθεστώτος διακρίσεων είναι τόσο βαθιές που εκλαμβάνεται σαν κάτι το φυσικό και όχι σαν αρνητική παρέκκλιση (Stuart, 1992). Έτσι, το πρόβλημα της «γυάλινης οροφής» αλλά και γενικότερα των διακρίσεων απέναντι στις μειονότητες δεν μπορεί να λυθεί παρά μόνο αν οι οργανισμοί αναγνωρίσουν την ύπαρξή του (Kakabadse et al, 1997). Επειδή ακριβώς οι επιχειρήσεις αδυνατούν να εντοπίσουν την ύπαρξη του προβλήματος, προτείνεται η χρησιμοποίηση ανεξάρτητων συμβούλων ή λήψης βοήθειας από άλλο εξωτερικό παράγοντα, που θα προσφέρει στην επιχείρηση μια «φρέσκια» οπτική απέναντι στις εσωτερικές πρακτικές και θα αναδείξει τα όποια προβλήματα διακρίσεων (Stuart, 1992, Kakabadse et al. 1997).

Άλλοι ερευνητές που ασχολούνται με την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων για την επίλυση του προβλήματος της «γυάλινης οροφής», εκτός από την πρόταση επιμέρους πρακτικών, εστιάζουν στην σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν. Για παράδειγμα, σε έρευνα των Tzafrir και Baruch (2003), διατύπωσαν ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο επιβεβαίωσαν και ερευνητικά, σύμφωνα με οποίο οι κατάλληλες πρακτικές HR βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον και αυξάνουν τις ευκαιρίες ανέλιξης των γυναικών με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού συνολικά. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι οι ορθολογικές πρακτικές HR συνδέονται με δίκαιες κρίσεις αναφορικά με τις προαγωγές των γυναικών. Επίσης, η συνολική απόδοση του οργανισμού και οι ίσες ευκαιρίες στην προαγωγή των γυναικών συνδέονται άμεσα, με αποτέλεσμα επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τέτοιες πρακτικές να σημειώνουν συστηματικά υψηλότερες επιδόσεις από άλλες. Οι πρακτικές HR που εξετάστηκαν στην έρευνα αφορούσαν την προσέλκυση, την επιλογή, τις ανταμοιβές και την εκπαίδευση των εργαζομένων, δηλαδή όλες σχεδόν τις σημαντικές λειτουργίες του HR. Οι ίδιοι οι ερευνητές, υπογραμμίζουν ότι το σημαντικότερο εξαγόμενο της έρευνας είναι ότι η πρόοδος των γυναικών στις επιχειρήσεις μέσα από τις πρακτικές HR δεν είναι κάτι που θα πρέπει να γίνεται επειδή είναι ηθικά σωστό ή κοινωνικά δίκαιο, αλλά επειδή αυξάνει τη συνολική εταιρική απόδοση.

²⁴ Εκτός από τις επιχειρήσεις άλλωστε, στερεότυπα και προκαταλήψεις υπάρχουν βαθιά ριζωμένα και σε ευρύτερο κοινωνικό επίπεδο.

Εκτός από τη σημασία των Ανθρωπίνων Πόρων στην επίλυση του προβλήματος της «γυάλινης οροφής», εξίσου σημαντική είναι η υποστήριξη και η δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας. Όταν σε έναν οργανισμό εφαρμόζονται ριζικές αλλαγές χωρίς την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, οι αλλαγές αυτές είναι καταδικασμένες να αποτύχουν (Kotter 1995, Strelitz 1996, Caldwell 2003, κ.ά.). Αντίστοιχα, οι αλλαγές που απαιτούνται σε όλες τις πτυχές της εταιρικής λειτουργίας για την εξάλειψη της «γυάλινης οροφής» είναι τόσο σημαντικές, που μπορούν να υλοποιηθούν μόνο με την υποστήριξη της ανώτερης ηγεσίας. Ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας για την επίτευξη της αλλαγής, είναι η ενεργή υποστήριξη του ίδιου του CEO. Ο επικεφαλής της επιχείρησης θα πρέπει να επικοινωνήσει με συστηματικά και άμεσα στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης την ανάγκη της αλλαγής και της ανάπτυξης της ποικιλομορφίας στον οργανισμό (Ragins et al., 1998).

Παράδειγμα επιχείρησης στην οποία εφαρμόστηκε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής με σκοπό την εξάλειψη των διακρίσεων εις βάρος των γυναικών με την υποστήριξη του CEO, αποτελεί η Bestfoods (με προϊόντα όπως οι σούπες Knorr, οι μαγιονέζες Hellmann's, το φιστικοβούτυρο Skippy, κτλ.). Σύμφωνα με τον ίδιο τον CEO της εταιρίας, Dick Shoemaker, δεν ήταν δυνατόν η επιχείρηση αυτή να μην έχει στο ανθρώπινο δυναμικό της αρκετές γυναικες που να παίρνουν αποφάσεις, ώστε να προσφέρουν την οπτική εκείνη που χρειάζεται η εταιρία για να δημιουργεί επιτυχημένα προϊόντα (Adler et al., 2000). Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι η συγκεκριμένη εταιρία αναγνώρισε γρήγορα τα πλεονεκτήματα που θα της προσέφερε η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά κλιμάκια και με πρωτοβουλία του ίδιου του CEO Shoemaker εφάρμοσε το συγκεκριμένο ειδικό πρόγραμμα, του οποίου τα θετικά αποτελέσματα δεν άργησαν να φανούν και σε οικονομικό επίπεδο (Adler et al., 2000).

3.3.1 Διακεκριμένες εταιρικές πρακτικές

Σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση του προβλήματος της «γυάλινης οροφής» και στην προβολή των καλύτερων λύσεων για την επίλυσή του, διαδραματίζουν ανεξάρτητοι οργανισμοί (συνήθως μη κερδοσκοπικοί), που άλλοτε έχουν την υποστήριξη κρατικών φορέων και άλλοτε όχι. Οι οργανισμοί αυτοί διεξάγουν έρευνες για την καταγραφή των διαστάσεων του φαινομένου και θεσπίζουν τιμητικές διακρίσεις για τις επιχειρήσεις εκείνες που εφαρμόζουν επιτυχημένα πολιτικές επίλυσης του προβλήματος, ενώ ενίστε προσφέρουν βοήθεια σε επιχειρήσεις προκειμένου να υλοποιήσουν με επιτυχία τέτοιες πολιτικές. Παράδειγμα τέτοιου ανεξάρτητου οργανισμού αποτελεί ο Catalyst στην Αμερική²⁵.

Ένας άλλος σημαντικός οργανισμός με έδρα επίσης τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι η NAFE (National Association for Female Executives)²⁶. Ο οργανισμός αυτός διεξάγει ετήσια έρευνα για τον εντοπισμό των επιχειρήσεων που διακρίνονται για τις εταιρικές πρακτικές που χρησιμοποιούν για την προαγωγή των γυναικών στις επιχειρήσεις και τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών και για τα δυο φύλα. Μέσα στις 30 πρώτες επιχειρήσεις της έρευνας, συστηματικά κατατάσσονται στις πρώτες θέσεις εταιρίες όπως η Avon, η Bristol-Myers Squibb, η Dupont, η Kraft Foods, η Hewlett Packard, η PepsiCo, η Procter & Gamble, η Xerox και άλλες. Οι εταιρίες που

²⁵ Περισσότερες πληροφορίες : www.catalyst.org

²⁶ Περισσότερες πληροφορίες: www.nafe.com

περιέχονται στη λίστα πρέπει να έχουν τουλάχιστον δύο γυναίκες στο διοικητικό τους συμβούλιο και να συμμετέχουν σε εξονυχιστική έρευνα που εστιάζει στις γυναίκες στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια (σε σύγκριση με τους άνδρες) καθώς και σε εξέταση των προγραμμάτων στήριξης και προαγωγής τους. Στις επόμενες, παραγράφους, ακολουθεί η παράθεση μερικών προγραμμάτων της κατηγορίας αυτής που εφαρμόζουν βραβευμένες επιχειρήσεις. Εναλλακτικά, τα προγράμματα αυτά ονομάζονται «διακεκριμένες εταιρικές πρακτικές» (best business practices).

Μια από πιο αποτελεσματικότερες πρακτικές της κατηγορίας, είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation programs) μέσω της οποίας γυναίκες μάνατζερς που προορίζονται για τα ανώτερα κλιμάκια αποκτούν μια σφαιρική εικόνα της επιχείρησης και εμπλουτίζουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους. Η εταιρία DuPont²⁷ για παράδειγμα, έχει αναπτύξει ειδικό πρόγραμμα διάρκειας 24 μηνών στο οποίο οι υποψήφιες εργάζονται για ένα 6μηνο ή 9μηνο σε διαφορετικές θέσεις τμημάτων ζωτικής σημασίας όπως οι Πωλήσεις, το Μάρκετινγκ, κτλ. αποκτώντας σημαντική διοικητική εμπειρία γραμμής. Παράλληλα, παρακολουθούν εντατικά μαθήματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας κάθε φορά.

Ακόμη μια αποτελεσματική πρακτική είναι τα προγράμματα διεθνών αποστολών στα οποία συμμετέχουν οι γυναίκες-στελέχη προκειμένου να αποκτήσουν και διεθνή εμπειρία, η οποία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τους μελλοντικούς ηγέτες και ηγέτιδες των επιχειρήσεων στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό κόσμο. Η εταιρία Avon²⁸ από το 2002 προσφέρει προγράμματα διεθνών αποστολών στις γυναίκες μάνατζερ προκειμένου να αποκτήσουν την εμπειρία αυτή. Οι αποστολές αυτές είναι σχεδιασμένες έτσι, ώστε να δημιουργούν τη μικρότερη δυνατή σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικών υποχρεώσεων και οικογενειακής, ώστε να είναι όσο το δυνατόν φιλικότερες και πιο προσιτές προς τις γυναίκες.

Για την αναπλήρωση της έλλειψης μεντόρων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις υποψήφιες γυναίκες-προστατευόμενες, η εταιρία IBM²⁹ έχει δημιουργήσει ειδικό επίσημο πρόγραμμα μέντορινγκ στο οποίο μικτές ομάδες ανδρών και γυναικών μεντόρων αναλαμβάνουν ομάδες γυναικών προστατευόμενων. Τέλος, η γνωστή εταιρία Hewlett Packard έχει δημιουργήσει ειδικό πρόγραμμα με το όνομα Advanced Development Program³⁰, στο οποίο εντάσσονται γυναίκες εργαζόμενες που θεωρείται ότι έχουν μεγάλες δυνατότητες να εξελιχτούν σε μάνατζερς. Στο πρόγραμμα αυτό, οι γυναίκες αποκτούν δεξιότητες μέσα από ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης ενώ παράλληλα τους προσφέρεται καθοδήγηση και μέντορινγκ. Το πρόγραμμα σημειώνει σημαντική επιτυχία καθώς στην συγκεκριμένη επιχείρηση, το ποσοστό των γυναικών μάνατζερς μετά την εφαρμογή του προγράμματος έχει αυξηθεί ενώ οι ίδιες οι γυναίκες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα δηλώνουν ότι το πρόγραμμα τις έχει βοηθήσει σημαντικά.

²⁷ http://www2.dupont.com/Our_Company/en_US/diversity/about/about.html

²⁸ <http://www.avoncompany.com/women/index.html>

²⁹ http://www-306.ibm.com/employment/us/diverse/feature_nafe.shtml

³⁰ <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/diversity/awards.html>

3.3.2 Λύσεις επιλογής, προσέλκυσης και προαγωγών

Στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις λύσεις που προτείνονται για την επίλυση του προβλήματος της «γυνάινης οροφής», ιδιαίτερη αλλά και εκτενής μνεία γίνεται σε αυτές που αφορούν τα λάθη κατά τη διαδικασία της επιλογής και προσέλκυσης αλλά και κατά την αξιολόγηση για τις προαγωγές. Σε αυτά τα λάθη άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι αποδίδεται μεγάλο μερίδιο της ευθύνης για την επέκταση του φαινομένου, όπως προαναφέρθηκε στην αντίστοιχη παράγραφο.

Ίσως η πιο απλοϊκή λύση στο πρόβλημα, είναι η υιοθέτηση υποχρεωτικών ποσοστώσεων για όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, τις οποίες θα πρέπει να τηρούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίζουν τη νομότυπη λειτουργία τους. Η λύση των ποσοστώσεων, απαιτεί τη θέσπιση ειδικών νόμων για τον καθορισμό των αναλογιών μεταξύ ανδρών και γυναικών (ή άλλων μειονοτήτων στις επιχειρήσεις) για την εφαρμογή των οποίων απαιτείται η άμεση επιβολή και ο συνεχής έλεγχος από κρατικούς φορείς. Πρόκειται δηλαδή για μια λύση που προάγει τον κρατικό παρεμβατισμό στην απρόσκοπτη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς και γι' αυτό έχει δεχτεί έντονες κριτικές. Η αποτελεσματικότητα του μέτρου έχει επίσης δεχτεί ισχυρή κριτική, καθώς το κατά πόσο η υιοθέτηση ποσοστώσεων μπορεί να οδηγήσει στη επίλυση του προβλήματος της υποεκπροσώπησης των γυναικών δεν έχει αποδειχτεί στην πράξη. Πρόσφατα η Νορβηγία ψήφισε ένα νομοσχέδιο με το οποίο υποχρεώνει όλες τις εταιρίες από τα τέλη του 2006 να έχουν στα διοικητικά τους συμβούλια γυναίκες σε ποσοστό 40%. Η αρχή έγινε με τις επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας και θα επεκταθεί και στον ιδιωτικό τομέα σταδιακά, ενώ το μέτρο σκέφτονται σοβαρά να υιοθετήσουν και άλλες σκανδιναβικές χώρες (Φινλανδία και Σουηδία) (ILO, 2003). Είναι η πρώτη φορά που εφαρμόζεται το μέτρο των ποσοστώσεων σε τόσο μεγάλη έκταση, γι' αυτό και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη των επιπτώσεών του. Ήδη όμως εκφράζονται φόβοι για φαινόμενα μπούμερανγκ (diversity backlash).

Πιο συγκεκριμένα, η λύση των ποσοστώσεων εκτιμάται ότι μπορεί να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Αν οι οργανισμοί υποχρεωθούν να χρησιμοποιήσουν ποσοστώσεις και να προάγουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις μόνο και μόνο επειδή τους επιβάλλεται εξωτερικά από το νομικό πλαίσιο, μπορεί να δημιουργηθεί οξύτατα εχθρικό κλίμα για τις γυναίκες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, καθώς θα θεωρούνται «εγκάθετες», ξένα σώματα που εισέβαλαν στον οργανισμό χωρίς να δικαιούνται να βρίσκονται εκεί (ακόμη κι αν τηρούν όλες τις προϋποθέσεις). Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό και καταγεγραμμένο με το όνομα diversity backlash και αναφέρεται στην αρνητική αντίδραση που προκαλείται από το αίσθημα «απειλής» εξαιτίας της αύξησης της επιρροής των γυναικών στις επιχειρήσεις που προκαλείται στη μέχρι σήμερα κυρίαρχη ομάδα των ανδρών. Μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για τις γυναίκες, όπως μη αναστρέψιμο αποκλεισμό από τα εταιρικά δίκτυα, εχθρική συμπεριφορά, προσπάθειες υπονόμευσης ακόμη και ολικό αποκλεισμό από επιχειρηματικές λειτουργίες (Bajdo & Dickson, 2001). Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις ή ακόμη και οι κρατικοί μηχανισμοί που επιθυμούν να εφαρμόσουν την λύση των ποσοστώσεων, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και να εκτιμήσουν προσεκτικά τις θετικές και αρνητικές τους συνέπειες.

Το φαινόμενο «μπούμερανγκ» ή diversity backlash δεν περιορίζονται μόνο κατά την εφαρμογή ποσοστώσεων. Επιχειρήσεις που προσπαθούν να επιλύσουν τις αρνητικές διακρίσεις σε βάρος των γυναικών είτε κατά τις προαγωγές είτε κατά την επιλογή και προσέλκυση μέσω της αλλαγής της σύστασης των επιτροπών αξιολόγησης, καταλήγουν στο ίδιο αρνητικό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, εταιρίες που χρησιμοποίησαν σκόπιμα αυξημένο ποσοστό γυναικών ή άλλων μειονοτήτων σε επιτροπές τέτοιου είδους αντικαθιστώντας προηγουμένως (λευκούς) άνδρες, δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα άτομα αυτά, από φόβο μήπως κατηγορηθούν ότι ευνοούν τη δική τους φυλετική ομάδα ή άτομα του ίδιου φύλου, έφτασαν στο άλλο άκρο, ευνοώντας συστηματικά λευκούς άνδρες (Butler 1992, Stuart 1992). Το γεγονός αυτό ανέδειξε τις βαθύτατες ρίζες του προβλήματος των διακρίσεων, όπως επίσης και το γεγονός ότι η λύση δεν θα μπορούσε να έρθει με επιδερμικές παρεμβάσεις τέτοιου είδους. Απαιτούνται ριζικές τομές αλλά και ουσιαστικές αλλαγές στην ίδια την εταιρική κουλτούρα.

Τα προβλήματα διακρίσεων σε βάρος των γυναικών ξεκινούν ακόμη από το στάδιο της επιλογής. Σύμφωνα με την Alimo-Metcalf (1990), στο στάδιο της αναγνώρισης των απαραίτητων προσόντων και δεξιοτήτων που ο ιδανικός υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει, δεν θα πρέπει να αντλούνται στοιχεία μόνο από άνδρες, αλλά και από γυναίκες. Επίσης, τα κριτήρια επιλογής θα πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά προκειμένου να ανιχνευτεί αν εσωκλείουν ψήγματα διακρίσεων σε βάρος των γυναικών (π.χ. αν αντανακλούν στερεότυπες απόψεις σχετικά με το πώς θα πρέπει να είναι ένας μάνατζερ αντί για το τι θα πρέπει να μπορεί να κάνει). Στο σημείο αυτό, ο σωστός σχεδιασμός της επιτροπής αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός ώστε και το φαινόμενο του diversity backlash να αποφεύγεται, και η επιτροπή να μην στερείται ποικιλομορφίας. Τέλος, οι δεξαμενές υποψηφίων δεν θα πρέπει να είναι ασύμμετρες, αλλά οι μέθοδοι προσέλκυσης να είναι τέτοιες που να διαμορφώνουν ίσες αναλογίες ανδρών και γυναικών. Για το σκοπό αυτό, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ξεφεύγουν από τις συνηθισμένες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής (Jackson Cooper, 2001).

Σχετικά με τις επιμέρους μεθόδους επιλογής, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τις επιχειρήσεις ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα στα αποτελέσματα πολλών τεστ επιλογής, κάτι που γεννά ερωτήματα σχετικά με την καταλληλότητά τους αλλά και την συμβολή τους στην αναπαραγωγή διακρίσεων σε βάρος των γυναικών (Cook, 2004). Από την άλλη μεριά, η τυποποίηση και προσαρμογή των τεστ ώστε να μην αναπαράγουν διακρίσεις, θα πρέπει να γίνεται με προσοχή γιατί δεν οδηγεί πάντα στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Sacket & Wilk, 1994). Μάλιστα, επειδή είναι μια ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία, οι επιχειρήσεις –εφόσον δεν διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες δεξιότητες– θα πρέπει να ζητούν τη βοήθεια εξειδικευμένων οργανισμών. Παράδειγμα επιτυχημένης προσαρμογής τεστ αποτελεί το ευρέως διαδεδομένο Strong Interest Inventory (SII), το οποίο χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία της επιλογής. Μέχρι και το 1996, το τεστ αυτό ήταν διαφορετικό για άνδρες και γυναίκες. Μάλιστα, τυπωνόταν και σε διαφορετικά χρώματα, μπλε για τους άνδρες και ροζ για τις γυναίκες. Όταν όμως άρχισαν να διατυπώνονται σοβαρές αμφιβολίες για την αξιοπιστία του ως προς την αναπαραγωγή διακρίσεων, προσαρμόστηκε κατάλληλα ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αμερόληπτο.

Το παράδειγμα του SII φέρνει με τον καλύτερο τρόπο στην επιφάνεια τα προβλήματα των επιμέρους μεθόδων προσέλκυσης. Από τα πυρά των ερευνητών δεν ξεφεύγει όμως και η προσωπική συνέντευξη, η οποία είναι ανοικτή σε προσωπικές προκαταλήψεις και πάσχει από έλλειψη αντικειμενικότητας. Γι' αυτό το λόγο, προτείνεται η χρησιμοποίηση πιο αξιόπιστων μεθόδων επιλογής που θα αναγνωρίζουν συγκεκριμένα, αντικειμενικά κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνεται η κρίση των υποψηφίων (Cook, 2005). Μια μέθοδος που χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης είναι αυτή των κέντρων αξιολόγησης (assessment centers), τα οποία θεωρείται ότι δεν δημιουργούν αρνητική επίπτωση (negative impact) στις γυναίκες, καθώς τα ποσοστά των επιτυχόντων είναι παρόμοια και για τα δύο φύλα (Wilson, 2003). Ωστόσο, επειδή η προσωπική συνέντευξη είναι μια ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος που δύσκολα θα παραγκωνιστεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει τουλάχιστον να διασφαλίζουν ότι οι υπεύθυνοι των συνεντεύξεων είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να αποφεύγουν τη διαφορετική αντιμετώπιση των ανδρών και των γυναικών υποψηφίων (π.χ. διαφορετικές ερωτήσεις στα δύο φύλα).

Μια ακόμη προβληματική περιοχή για τις γυναίκες είναι αυτή των προαγωγών. Πιο συγκεκριμένα, ένα ιδιαίτερο πρόβλημα της εσωτερικής προσέλκυσης (της πλήρωσης δηλαδή κενών θέσεων με άτομα ήδη ενταγμένα στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων), είναι η χρησιμοποίηση άτυπων καναλιών για τη διάχυση της συγκεκριμένης πληροφορίας. Τα κανάλια αυτά συχνά ελέγχονται ή είναι μέρος των ανεπίσημων δικτύων που συστήνονται στις επιχειρήσεις, και στα οποία οι εργαζόμενες έχουν περιορισμένη ή καθόλου πρόσβαση (όπως αναφέρθηκε στην αντίστοιχη παράγραφο). Έτσι, οι γυναίκες ενημερώνονται αποσπασματικά ή με καθυστέρηση για το «άνοιγμα» τέτοιων θέσεων, ενώ οι άνδρες συνάδελφοί τους ακόμη και αν δεν διαθέτουν αντίστοιχα με αυτές προσόντα επωφελούνται της θέσης τους στα ανεπίσημα δίκτυα και κερδίζουν την κούρσα της διαδοχής. Η λύση που προτείνεται για την επίλυση του προβλήματος αυτού, είναι η τυποποίηση στο μέγιστο βαθμό των μεθόδων και των καναλιών διάχυσης των πληροφοριών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες να μην χρειάζεται να βασίζονται σε ανεπίσημα δίκτυα για την ενημέρωσή τους και να συναγωνίζονται με τις ίδιες πιθανότητες (Cuny & Aspray, 2002).

3.3.3 Λύσεις work-life conflict

Η σύγκρουση που δημιουργείται μεταξύ εργασιακών υποχρεώσεων και οικογενειακής ζωής (όπως και οι διακρίσεις στην επιλογή, την προσέλκυση και τις προσλήψεις), είναι επίσης ένα ζήτημα με το οποίο ασχολείται η διεθνής βιβλιογραφία όπως παρουσιάστηκε στην αντίστοιχη παράγραφο του προηγούμενου κεφαλαίου. Αντίστοιχα, οι προτεινόμενες λύσεις για την συγκεκριμένη πτυχή του προβλήματος της γυάλινης οροφής παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία.

Ίσως από τις πιο πολυσυζητημένες προτάσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος, είναι αυτή που διατυπώθηκε από την Felice Schwartz στο Harvard Business Review, σε άρθρο με τίτλο “Management women and the new facts of life”. Στο άρθρο αυτό η Schwartz ειστήγαγε μια νέα έννοια, αυτή των “mommy tracks”, δηλαδή των μονοπατιών καριέρας για εργαζόμενες μητέρες³¹. Το κεντρικό ερώτημα

³¹ Η Schwartz δεν χρησιμοποιεί κάποιο συγκεκριμένο όνομα για να περιγράψει την έννοια αυτή, αυτό προτάθηκε αργότερα από άλλους ερευνητές.

με το οποίο πραγματεύεται το άρθρο είναι το κατά πόσο οι γυναίκες που προσπαθούν να ισορροπήσουν τη μητρότητα και τις εργασιακές υποχρεώσεις είναι διατεθειμένες να θυσιάσουν την πρόοδο της καριέρας τους κάνοντας χρήση εκτεταμένων αδειών, ελαστικών ωραρίων και άλλων διευκολύνσεων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στις γυναίκες με παιδιά.

H Schwartz αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν το γεγονός ότι οι γυναίκες μάνατζερ που έχουν παιδιά αποτελούν μια σημαντική πηγή ταλέντου και δεξιοτήτων για τις επιχειρήσεις που πρέπει να διατηρηθεί. Υποστηρίζει όμως παράλληλα ότι παρόλο που όλες οι γυναίκες θα ήθελαν να ισορροπήσουν την καριέρα και την οικογένειά τους, τελικά είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Έτσι, η μόνο εφικτή λύση (σύμφωνα πάντα με τη Schwartz), είναι ο διαχωρισμός από τη μεριά των επιχειρήσεων σε πρώιμο στάδιο των γυναικών εκείνων που βάζουν σε πρώτη μοίρα την καριέρα τους (τις γυναίκες εκείνες δηλαδή που είναι διατεθειμένες να κάνουν τις ίδιες θυσίες που παραδοσιακά καλούνται οι άνδρες στελέχη να κάνουν προκειμένου να εξασφαλίσουν ηγετικές θέσεις) από τις γυναίκες που βάζουν σε πρώτη προτεραιότητα την οικογένειά τους Στις γυναίκες που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, θα πρέπει να προσφέρονται όλες οι ευκαιρίες που έχουν και οι άνδρες συνάδελφοί τους για ανάπτυξη (προκλητικές αποστολές, εκπαίδευση, κτλ.) αφού οι γυναίκες αυτές είναι διατεθειμένες να κάνουν και τις ίδιες θυσίες με αυτούς, ενώ αντίθετα στις γυναίκες που βάζουν σε πρώτη προτεραιότητα την οικογένειά τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφέρουν προγράμματα εκτεταμένων αδειών, ελαστικού ωραρίου, και οικογενειακής υποστήριξης.

Έτσι, οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να διατηρήσουν στο εργατικό τους δυναμικό και τις δύο κατηγορίες γυναικών και να μην τις εξαναγκάζουν σε αποχώρηση. Οι γυναίκες της δεύτερης κατηγορίας, σε αντάλλαγμα για την «κατανόηση» και την ιδιαίτερη μεταχείριση από τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να είναι διατεθειμένες να θυσιάσουν μέρος της επαγγελματικής τους προόδου και των εργασιακών τους αμοιβών αλλά και να ενταχθούν σε ένα πιο αργό μονοπάτι καριέρας, το λεγόμενο «mommy track», που θα τις απαλλάξει από την πίεση των υπολοίπων στελεχών και τα εκτεταμένα εργασιακά ωράρια.

Μετά τη δημοσίευση του συγκεκριμένου άρθρου, ξεκίνησε μια διαμάχη σχετικά με το πόσο είναι εφικτό να συνδυαστούν φιλικές προς την οικογενειακή ζωή πρακτικές και εργασιακή ανέλιξη αλλά και το πόσο σωστός είναι ο διαχωρισμός των γυναικών εργαζομένων σε άνισες κατηγορίες. Το πρώτο ερώτημα είναι πράγματι ουσιαστικό για τη συνεισφορά των πολιτικών που θεωρητικά βοηθούν τους εργαζομένους να συνδυάσουν καριέρα και οικογενειακές υποχρεώσεις (π.χ. ελαστικό ωράριο, τηλεργασία, κ.ά.) στο φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», καθώς υπάρχει διάχυτος ο φόβος στους εργαζομένους (και ιδιαίτερα στις γυναίκες) ότι κάνοντας χρήση των πρακτικών αυτών,, ουσιαστικά εξαιρούν τον εαυτό τους από την κούρσα προς τα ανώτερα iεραρχικά κλιμάκια (Schwartz Debra, 1996). Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουν και άλλοι ερευνητές, οι οποίοι πρεσβεύουν ότι οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν τις πρακτικές αυτές ως υψηλού κινδύνου, καθώς πιστεύουν ότι στη συνέχεια, οι εργοδότες δεν θα τους βλέπουν πια σαν σοβαρές υποψήφιες για κάποια ανώτερη iεραρχική θέση (Miller & Tsiantar, 1991).

Το ανησυχητικό είναι ότι οι συγκεκριμένες πεποιθήσεις των εργαζομένων ενισχύονται και από τη στάση της εργοδοσίας, με αποτέλεσμα οι πρακτικές που έχουν στόχο να «συμβιβάσουν» τις συγκρουόμενες απαιτήσεις, τελικά αντί να βοηθούν στην επίλυση του προβλήματος της «γυναίκης οροφής», τελικά την ενισχύουν. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποιοι εργοδότες χρησιμοποιούν τη συμμετοχή των γυναικών σε προγράμματα τέτοιου είδους ως απόδειξη της υποτιθέμενης μειωμένης δέσμευσης των γυναικών συνολικά. Καθώς η υψηλή εταιρική δέσμευση είναι ένα από τα βασικά κριτήρια για την προαγωγή σε διοικητικές θέσεις, τελικά οι γυναίκες (που είναι η ομάδα που κάνει κατεξοχήν χρήση των προαναφερθέντων προγραμμάτων) βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους υπολοίπους εργαζομένους (Shellenbarger, 1992, 1993).

Το οξύμωρο αυτό φαινόμενο, απασχολεί αρκετούς ερευνητές, που υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επαναξιολογήσουν όχι μόνο τα επιμέρους προγράμματα που εφαρμόζουν, αλλά και την γενικότερη στάση τους απέναντι στις πολιτικές στήριξης των εργαζομένων γυναικών. Για παράδειγμα, η Schwartz στο επίμαχο άρθρο της, υποστηρίζει ότι οι γυναίκες που κάνουν χρήση των φιλικών προς την οικογένεια προγραμμάτων, θα πρέπει (αν το θελήσουν αργότερα) να τους δίνεται η ευκαιρία να αλλάξουν από αυτό το μονοπάτι καριέρας και να επανέρχονται στο κανονικό, γρήγορης εξέλιξης μονοπάτι (fast track career path) που οδηγεί στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Ωστόσο, αυτό στην πράξη δεν εφαρμόζεται, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να μένουν καθηλωμένες σε ένα επαγγελματικό τέλμα (Schwartz Debra, 1996). Η συγκεκριμένη πρόταση της Schwartz, αποτελεί άλλωστε ένα από τα αδύναμα σημεία του άρθρου, το οποίο έχει προκαλέσει αρκετές ενστάσεις.

Η πρόταση για την υιοθέτηση εναλλακτικών μονοπατιών καριέρας για τις γυναίκες με οικογενειακές υποχρεώσεις, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην παράλληλη υιοθέτηση πρακτικών όπως το ελαστικό ωράριο, η τηλεργασία, το job sharing³² και άλλες. Οι παραπάνω πρακτικές θεωρείται ότι επηρεάζουν ευνοϊκά το αίσθημα σύγκρουσης που αισθάνονται όλοι οι εργαζόμενοι (ανεξαρτήτως φύλου) μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, το οποίο με τη σειρά του συνδέεται με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Rau & Hyland, 2002)³³. Σε έρευνα των Batt & Valcour (2003), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και οι 3 παραπάνω πρακτικές ήταν σημαντικοί παράγοντες μείωσης του αισθήματος σύγκρουσης. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι ότι εργαζόμενοι και των δύο φύλων έδωσαν παρόμοιες απαντήσεις, γεγονός που υποστηρίζει την άποψη ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τις γενικότερες ωφέλειες από πολιτικές τέτοιου είδους.

Έρευνες που έχουν γίνει για τη διάδοση της χρήσης των παραπάνω πρακτικών, κατατάσσουν πρώτη σε διάδοση την εφαρμογή ελαστικού ωραρίου, που αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέτρα που υιοθετούν οι οργανισμοί για να ανταποκριθούν στο πρόβλημα της σύγκρουσης οικογένειας και εργασίας. Σε έρευνα

³² Εργασιακός διακανονισμός βάσει του οποίου δύο εργαζόμενοι μοιράζονται τις ώρες εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα της ίδιας θέσης, ή, εναλλακτικά, όταν δύο εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης μοιράζονται την ίδια θέση πλήρους απασχόλησης.

³³ Ιδιαίτερα η κατηγορία των γυναικών εργαζομένων είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στην αποχώρηση από την εργασία εξαιτίας αυξημένου αισθήματος σύγκρουσης.

του ιδρύματος Society for Human Resource Management³⁴ το 2001 στην Αμερική, το 58% των υπεύθυνων HR των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσε ότι η εταιρία τους προσφέρει προγράμματα ελαστικού ωραρίου. Η αύξηση σε σχέση με το 2000 βάσει της αντίστοιχης ετήσιας έρευνας του συγκεκριμένου έτους ήταν 7%. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις προσέφεραν δυνατότητα τηλεργασίας. Οι εργοδότες – σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία της έρευνας – δήλωσαν ότι οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς γιατί (θεωρητικά) δεν περιορίζουν τους εργαζομένους χρονικά ή χωρικά, δίνοντάς τους παράλληλα τη δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα τις συγκρουόμενες απαιτήσεις εργασίας και οικογενειακών υποχρεώσεων. Άλλες έρευνες, συνδέουν άμεσα τις παραπάνω πρακτικές με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της παραγωγικότητας αλλά και με τη μείωση των αποχωρήσεων (Baltes et al. 1999, Boston College 2000). Οι έρευνες αυτές, δεν διεξάγονται μόνο από επιστημονικά ιδρύματα αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις εσωτερικά. Για παράδειγμα, σε αξιολόγηση των παραπάνω πρακτικών στην εταιρία Johnson & Johnson (1993) αλλά και στην εταιρία Fel-Pro (1993), τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν για άλλη μια φορά. Πιο συγκεκριμένα, οι πρακτικές αυτές επηρέαζαν θετικά την εργασιακή απόδοση, μείωναν τις αποχωρήσεις αλλά περιόριζαν και το spillover effect. Παράλληλα αύξαναν την δέσμευση στην εταιρία και την εργασιακή ικανοποίηση.

Η πεποίθηση των εργοδοτών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων πρακτικών, πηγάζει σαφώς από τη θεωρία ορίων και τον αντιλαμβανόμενο έλεγχο του εργαζομένου στα χωρικά και χρονικά όρια της εργασίας, όπως αναλύθηκε στη σχετική παράγραφο του προηγούμενου κεφαλαίου. Ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος του ατόμου πάνω στην εργασία και την οικογένεια, ορίζεται σαν την «πεποίθηση του ατόμου να ασκήσει επιρροή στο περιβάλλον, είτε άμεσα ή έμμεσα, ώστε το περιβάλλον να γίνει πιο ικανοποιητικό ή λιγότερο απειλητικό» (Thomas & Ganster, 1995). Ένα τέτοιο παράδειγμα ελέγχου που ασκεί το άτομο στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να είναι οι χρόνοι έναρξης και λήξης της εργασίας, χαρακτηριστικό που κατεξοχήν προσφέρει το ελαστικό ωράριο. Όμως, η θεωρία ορίων στην οποία βασίζονται οι ερευνητές και οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τα ελαστικά ωράρια ή την τηλεργασία, έχει και την άλλη της πλευρά. Πολλές φορές η μη μελετημένη και μη απρόσκοπη υιοθέτηση πολιτικών όπως το ελαστικό ωράριο ή η τηλεργασία, διαταράσσουν τις επαγγελματικές και οικογενειακές ισορροπίες των εργαζομένων, προκαλώντας τελικά μεγαλύτερο πρόβλημα από αυτό που καλούνταν αρχικά να επιλύσουν. Για παράδειγμα, έρευνα του Κέντρου για την Εργασία και την Οικογένεια του Πανεπιστημίου της Βοστώνης (2002), έδειξε ότι η τηλεργασία ενδέχεται να προκαλέσει αυξημένο στρες σε εργαζομένους που δεν μπορούν να διαχωρίσουν αποτελεσματικά εργασία κα προσωπική τους ζωή. Τα γενικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις από την θεωρία των ορίων είναι ότι παρόλο που οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν αυξάνοντας την ελκυστικότητά τους στους υποψηφίους και αυξάνοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους με την υιοθέτηση εναλλακτικών εργασιακών πρακτικών (όπως η τηλεργασία και τα ελαστικά ωράρια), δεν θα πρέπει να πάύουν να είναι προσεκτικές, καθώς οι πρακτικές αυτές είναι συχνά δαπανηρές και αν δεν χρησιμοποιηθούν σωστά όχι μόνο δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αλλά μπορεί να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα (Burke, 2001).

³⁴ Ο οργανισμός ιδρύθηκε το 1948, έχει έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες και σήμερα έχει μέλη σε πάνω από 100 χώρες. Για περισσότερες πληροφορίες : www.shrm.org

Πέρα από τις παραδοσιακές και δημοφιλείς πρακτικές που προαναφέρθηκαν, υπάρχουν και άλλες λιγότερο συνηθισμένες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της σύγκρουσης εργασίας και οικογενειακής ζωής. Για παράδειγμα, η ψυχοκοινωνική υποστήριξη μέσα από την ένταξη σε ομάδες ατόμων (π.χ. συναδέλφων) που αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα, μειώνει τις συνέπειες της σύγκρουσης των ρόλων (Greeunhaus & Beutell 1985). Η υποστήριξη που προσφέρεται μέσα από τις ομάδες αυτές, βοηθά συναισθηματικά τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αλλά και να καταλάβουν ότι δεν είναι οι μόνοι που το αντιμετωπίζουν. Η σημασία της συμμετοχής σε παρόμοιες ομάδες, αυξάνει κατακόρυφα για τις γυναίκες, καθώς συχνά βρίσκονται απομονωμένες σε εργασιακά περιβάλλοντα που κυριαρχούν άνδρες εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να μην απολαμβάνουν την ίδια κοινωνική υποστήριξη με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Τέλος, άλλα εναλλακτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και εντάσσονται στα πλαίσια των υποστηρικτικών πολιτικών προς την οικογένεια, αποτελούν η δημιουργία παιδικών σταθμών στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ή οικονομικής ενίσχυσης των εργαζομένων σε περίπτωση που τέτοιες εγκαταστάσεις δεν υπάρχουν στην επιχείρηση, οι υπηρεσίες φροντίδας ηλικιωμένων μελών της οικογένειας (καθώς συχνά στις οικογενειακές υποχρεώσεις εντάσσεται και η φροντίδα ατόμων τρίτης ηλικίας όπως π.χ. οι γονείς), ακόμη και η ιδιαίτερη σχεδίαση των θέσεων εργασίας ώστε να περιλαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία και δυνατότητες συντονισμού από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Batt & Valcour, 2003).

Στην πλειοψηφία τους, οι λύσεις που προαναφέρθηκαν, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υπόθεση ότι οι πολλαπλοί ρόλοι τους οποίους καλούνται να υποδυθούν οι εργαζόμενες γυναίκες (π.χ. της μητέρας, του στελέχους, της συζύγου, κτλ.) συγκρούονται μεταξύ τους και δημιουργούν εσωτερική δυσαρμονία και αρνητικά συναισθήματα. Έτσι, αγνοείται η άλλη εναλλακτική προσέγγιση, αυτή του εμπλουτισμού που προκύπτει από την εμπλοκή σε πολλαπλούς ρόλους. Έρευνα των Ruderman et al. (2002) με ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία, υποστηρίζει την άποψη ότι οι διαφορετικοί ρόλοι ζωής των γυναικών μάνατζερ εμπλουτίζουν ο ένας τον άλλο, οδηγώντας σε πολλαπλές ωφέλειες. Μάλιστα, ο εμπλουτισμός αυτός δεν γίνεται αντιληπτός μόνο από τις ίδιες τις γυναίκες, αλλά και από τους συναδέλφους τους (προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους), οι οποίοι θεωρούν ότι οι γυναίκες με εμπλοκή σε πολλαπλούς ρόλους είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στα διαπροσωπικά και διοικητικά καθήκοντα της εργασιακής τους θέσης.

Τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να προβληματίσουν τις επιχειρήσεις, σχετικά με το κατά πόσο αναγνωρίζουν και αξιοποιούν σήμερα τις ωφέλειες που προκύπτουν από τους πολλαπλούς ρόλους στο εργατικό δυναμικό τους. Αντί να αποθαρρύνουν τους εργαζομένους από το να ξοδεύουν χρόνο και ενέργεια σε ρόλους εκτός εργασίας και να αντιλαμβάνονται μόνο την αρνητική πτυχή του ζητήματος, θα πρέπει να βρουν τρόπους να διευκολύνουν την εμπλοκή σε τέτοιους ρόλους αλλά και να βρουν τρόπους να αξιοποιήσουν τη μεταφορά της γνώσης από τους ρόλους αυτούς στο χώρο της δουλειάς. Επίσης, είναι προφανές ότι οι λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με την ικανότητα των γυναικών να συνδυάζουν καριέρα και οικογένεια αλλά και οι προκαταλήψεις σχετικά με το πόσο οι οικογενειακές υποχρεώσεις επιβαρύνουν τις διοικητικές ικανότητες των γυναικών κάνοντάς τες λιγότερο ικανές μάνατζερ, θα πρέπει να αναθεωρηθούν.

Αντί επιλόγου

“Wouldn’t we all be happier if we could turn back the clock to an age when men were in the workplace and women in the home, when male and female roles were clearly differentiated and complementary? Nostalgia, anxiety and discouragement will urge many to say yes, but my answer is emphatically no. Two fundamental benefits that were unattainable in the past are now within our reach. For the individual, the freedom of choice – in this case the freedom to choose career, family or a combination of the two. For the corporation, access to the most gifted individuals”.

Felice N. Schwartz, 1989

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : Expatriate managers

"The organizations want people who can juggle with several tasks and assignments at one time, who are more interested in making things happen than in what title or office status they hold. They want therefore, as many women as they can get".

Charles Handy, 1994

Εισαγωγή

Σε μία εποχή όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην παγκόσμια αγορά, και καθώς η ανάπτυξη μίας πραγματικά παγκόσμιας νοοτροπίας απαιτεί από την επιχείρηση να νιοθετήσει πρακτικές ποικιλομορφίας (diversity), καθίσταται αναγκαία η ανάθεση διεθνών αποστολών στους μάνατζερς, μέσω των οποίων ενισχύεται η μάθηση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, μία από τις κυριότερες προκλήσεις για τους πολυεθνικούς οργανισμούς, είναι η ανεύρεση των κατάλληλων ανθρώπων, που διαθέτουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα τους καταστήσουν ικανούς να αναλάβουν διεθνείς αποστολές. Παρά την αύξηση που σημειώνεται στη ζήτηση στελεχών που θα αναλάβουν διεθνείς αποστολές, ο αριθμός των γυναικών σε αντίστοιχες θέσεις παραμένει πεισματικά χαμηλός, φαινόμενο που καθίσταται ακόμα πιο αινιγματικό αν ληφθούν υπόψιν τα κριτήρια των αποτελεσματικών μάνατζερς σε διεθνές επίπεδο που έχουν προκύψει από έρευνες, μιας που τα κριτήρια αυτά δίνουν έμφαση σε διαπροσωπικά, διαισθητικά και συνεργατικά διοικητικά στιλ, τα οποία παραδοσιακά συνδέονται με τις γυναίκες (Harris, 2002). Επίσης, η τάση αυτή έρχεται σε αντίθεση με τον αυξανόμενο αριθμό των γυναικών που εισέρχονται σε κατώτερες και μεσαίες διοικητικές θέσεις (Izraeli and Adler, 1994).

Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες expatriate μάνατζερ αποτελούν ακόμη και σήμερα ένα πολύ μικρό κομμάτι των γυναικών που καταλαμβάνουν ανώτατες θέσεις. Τη διερεύνηση του φαινομένου δεν βοηθά το γεγονός ότι οι σχετικές έρευνες για τις γυναίκες expatriates έχουν περιοριστεί σε εθνικό επίπεδο, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών εξακολουθεί να εστιάζει στους άνδρες expatriates. Όσον αφορά στις γυναίκες, οι έρευνες περιορίζονται κυρίως στο ρόλο τους ως συζύγων ανδρών expatriates (Linehan & Scullion, 2001). Μέχρι πρόσφατα, το ποσοστό των γυναικών expatriates κυμαινόταν μεταξύ του 2% και του 5% του συνολικού αριθμού των expatriates (Harris 1995, Reynolds & Bennett, 1991). Επίσης, διάφορες έρευνες έχουν καταδείξει ότι, παρόλο που πολλοί οργανισμοί είναι προετοιμασμένοι να προάγουν τις γυναίκες σε ανώτερα iεραρχικά επίπεδα στα πλαίσια της χώρας που εδρεύουν, οι γυναίκες που έχουν την ευκαιρία να επεκτείνουν την καριέρα τους εκτός των συνόρων αυτών των χωρών, είναι πολύ λίγες (Linehan, 2000; Adler and Izraeli, 1988).

Οστόσο, καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός συνεχίζει να εντείνεται, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αναπτύσσουν υπερεθνικές (transnational) στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές απαιτούν ταυτόχρονα την τοπική ανταπόκριση που χρειάζεται σε στρατηγικές σε εθνικό επίπεδο, την παγκόσμια ολοκλήρωση που απαιτείται από παγκόσμιες στρατηγικές, και παράλληλα αυξημένη έμφαση στην οργανωσιακή μάθηση και καινοτομία. Οι υπερεθνικοί οργανισμοί συμπεριλαμβάνουν τις γυναίκες με τρόπο διαφορετικό από τα υπόλοιπα είδη οργανισμών, αφού το εξαιρετικά

ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον τις αναγκάζει να επιλέξουν τους καλύτερους εργαζόμενους. Όπως χαρακτηριστικά γράφτηκε στο περιοδικό Fortune, «ο καλύτερος λόγος για να πιστέψει κανείς ότι οι γυναίκες θα τεθούν επικεφαλής σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα είναι το γεγονός ότι σε μία αδυσώπητα ανταγωνιστική παγκόσμια οικονομία, καμία επιχείρηση δεν έχει την πολυτέλεια να σπαταλά πολύτιμες εργασιακές ικανότητες, μόνο και μόνο επειδή φορούν φούστα». Ένας άλλος λόγος προέρχεται από το γεγονός ότι οι υπερεθνικοί οργανισμοί δεν περιορίζονται από εγχώριες νόρμες, όπως συμβαίνει με τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο. Επιπλέον, κορυφαίοι ειδικοί του μάνατζμεντ, έχουν αναγνωρίσει την καινοτομία ως παράγοντα κλειδί για την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο, και καθώς μία σημαντική πηγή καινοτομίας είναι η ποικιλομορφία (diversity), ο ρόλος των γυναικών αναβαθμίζεται.

Όσο αφορά τον ιδανικό ρόλο των γυναικών στο μάνατζμεντ, παραδοσιακά οι επιχειρήσεις υιοθετούσαν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις: την προσέγγιση της δικαιούσνης (equity approach) και την προσέγγιση της συμπληρωματικής συνεισφοράς (complementary contribution approach). Η πρώτη προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση ότι οι γυναίκες ως επαγγελματίες είναι εντελώς όμοιες με τους άνδρες, και συνεπώς εξίσου ικανές να συνεισφέρουν στην επιχείρηση με τον ίδιο τρόπο όπως και οι άνδρες συνάδελφοί τους. Ο απότερος στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η αφομοίωση των γυναικών: οι εταιρείες απαιτούν από τις γυναίκες να σκέφτονται, να δρουν, ακόμα και να ντύνονται με τον ίδιο τρόπο με τους άνδρες που παραδοσιακά καταλάμβαναν αυτές τις διοικητικές θέσεις. Αντίθετα, η δεύτερη προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση της διαφορετικότητας και όχι της ομοιότητας, καθώς οι οργανισμοί θεωρούν ότι άνδρες και γυναίκες μπορούν να συνεισφέρουν εξίσου με διαφορετικούς τρόπους. Οι υπερεθνικοί οργανισμοί υιοθετούν τη δεύτερη προσέγγιση, αντιμετωπίζοντας τη δυνητικά μοναδική συνεισφορά των γυναικών στον οργανισμό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Adler, 1994).

Αίτια της περιορισμένης συμμετοχής των γυναικών σε διεθνείς αποστολές

Σχετικά με τα αίτια της περιορισμένης συμμετοχής των γυναικών στο διεθνές μάνατζμεντ, ουσιαστική ήταν η συνεισφορά της Nancy Adler μέσα από μια σειρά συνεχόμενων έρευνών της (Adler, 1984) κατέρριψε το μύθο ότι οι ίδιες οι γυναίκες δεν επιθυμούσαν να έχουν διεθνή καριέρα, αφού οι γυναίκες απόφοιτοι MBAs στις Η.Π.Α., την Ευρώπη και τον Καναδά επεδείκνυαν το ίδιο ενδιαφέρον για διεθνή καριέρα με τους άνδρες απόφοιτους. Όμως, οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα, αντιλαμβάνονταν σαν σημαντικό περιορισμό τα οργανωσιακά εμπόδια που εμφανίζονταν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Πιο πρόσφατη έρευνα των Lowe et al. (1999), έδειξε ότι σημαντικό κομμάτι της διακύμανσης μεταξύ της προθυμίας ανδρών και γυναικών να συμμετέχουν σε διεθνείς αποστολές, επεξηγούνταν από διαφορές στην κουλτούρα (και συγκεκριμένα διαφορές σε cultural distance και human development).

Άλλη έρευνα της Adler (1987) έθεσε υπό αμφισβήτηση το μύθο ότι η προκατάληψη των ξένων απέναντι στις γυναίκες τις καθιστά αναποτελεσματικές, και όταν ακόμα αυτές ενδιαφέρονται να αναλάβουν διεθνείς αποστολές και κατορθώνουν να το επιτύχουν, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία τόσο των γυναικών expatriates που συμμετείχαν, όσο και των οργανισμών στους οποίους αυτές ανήκαν,

έκριναν επιτυχημένη την αποστολή τους (Harris, 2002). Μάλιστα, πολλές από τις συμμετέχουσες στην έρευνα, θεώρησαν ότι το φύλο τους συνετέλεσε στην επιτυχία τους, δεδομένου ότι βοήθησαν την καριέρα τους οι διαπροσωπικές δεξιότητες που διέθεταν. Όσον αφορά τη στάση που τήρησαν οι οργανισμοί στους οποίους ανήκαν οι γυναίκες expatriate μάνατζερ, θεώρησαν ότι οι οργανισμοί δεν ανέθεταν αποστολές σε γυναίκες, επειδή δεν είχαν σκεφτεί αυτή την πιθανότητα, και όχι επειδή είχαν εξετάσει σοβαρά το ενδεχόμενο να στείλουν γυναίκες αλλά τελικά το απέρριψαν. Δηλαδή, σύμφωνα με αυτή την έρευνα, η κυριότερη αιτία για το μικρό αριθμό γυναικών σε διεθνείς αποστολές ήταν η «αφέλεια» (ή αλλιώς η έλλειψη διορατικότητας των οργανισμών), και όχι ενδεχόμενη κακή πρόθεση (Adler, 1994).

Το συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα ήταν ότι οι κάτοικοι των άλλων χωρών αντιμετώπιζαν αυτές τις γυναίκες διαφορετικά απ' ότι αντιμετώπιζαν τις ομοεθνείς τους, φανόμενο το οποίο η Adler ονόμασε *Gaijin Syndrome*. Οι γυναίκες expatriates, όπως και οι άνδρες συνάδελφοί τους, αντιμετωπίζονται ως ξένοι, και όχι ως ντόπιοι, και δεν απαιτείται από αυτές να συμπεριφέρονται και να δρουν όπως οι γυναίκες στη χώρα τους. Συνεπώς, οι πολιτιστικοί και κοινωνικοί κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των γυναικών των τοπικών κοινωνιών, περιορίζοντας την πρόσβασή τους σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, δεν ισχύουν για τις expatriate μάνατζερ. Η Adler καταλήγει στο συμπέρασμα ότι όσο αναφορά στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς των κατοίκων των άλλων χωρών προς τις γυναίκες expatriate μάνατζερ, υπάρχει μία λανθασμένη σύγχυση μεταξύ των δύο ιδιοτήτων των τελευταίων: γυναίκες και ξένες. Το χαρακτηριστικό που δεσπόζει σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι οι expatriates είναι ξένες, δηλαδή οι ντόπιοι τις αντιμετωπίζουν ως ξένους που τυγχάνει να είναι γυναίκες, και όχι ως γυναίκες που τυγχάνει να είναι ξένες, συνεπώς για να προβλεφθεί το κατά πόσο θα επιτύχουν στο νέο περιβάλλον, θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο πέτυχαν ή απέτυχαν σε αυτό το περιβάλλον άλλοι expatriates, είτε αυτοί ήταν άνδρες είτε γυναίκες (Adler, 1994).

Ήδη από τις πρώτες κιόλας έρευνές της η Adler (1984) είχε επιβεβαιώσει την απροθυμία των οργανισμών να στείλουν γυναίκες σε διεθνείς αποστολές. Όταν οι ηγέτες των επιχειρήσεων ρωτήθηκαν γιατί διστάζουν να αναθέσουν διεθνείς αποστολές σε γυναίκες μάνατζερ, τα $\frac{3}{4}$ των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα πρόβαλλαν ως βασική αιτία την υποτιθέμενη προκατάληψη των ξένων έναντι των γυναικών η οποία δεν θα τους επιτρέψει να επιτύχουν (μύθος που αναφέρθηκε προηγουμένως). Ταυτόχρονα, πολλές από τις γυναίκες που κατόρθωσαν τελικά να συμμετάσχουν σε διεθνείς αποστολές, δήλωσαν ότι αντιμετώπισαν κάποιο είδος αντίστασης από τον οργανισμό πριν φύγουν, ενώ λιγότερες ήταν οι γυναίκες που ήρθαν αντιμέτωπες με σθεναρή αντίσταση του οργανισμού να στείλει γυναίκες expatriate μάνατζερ. Συχνά, μία μορφή που λαμβάνει αυτή η απροθυμία των οργανισμών είναι, ναι μεν να αναθέτουν σε γυναίκες διεθνείς αποστολές, όμως αυτές να είναι περιορισμένου χρόνου (είτε προσωρινές αποστολές, είτε υπό τη μορφή επαγγελματικών ταξιδίων) (Linehan, 2002).

Ενώ όμως οι αποστολές αυτού του είδους φαίνονται να αποτελούν μία λογική στρατηγική για τις εταιρείες που θέλουν να είναι «προσεκτικές», στην πραγματικότητα δημιουργούν μία ανεπιθύμητη αυτοεπαληθευόμενη προφητεία (self-fulfilling prophecy), αφού όταν οι επιχειρήσεις αμφιβάλλουν για το αν οι γυναίκες θα επιτύχουν, επικοινωνούν αυτή την έλλειψη δέσμευσης στους πελάτες και τους συνεργάτες της εταιρείας στο εξωτερικό, οι οποίοι με τη σειρά τους δεν παίρνουν στα

σοβαρά τις γυναίκες expatriate μάνατζερ. Επίσης, κάποιες εταιρείες περιορίζουν τις επαγγελματικές δυνατότητες των γυναικών κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους σε αποστολές, ενώ άλλες εταιρείες περιόριζαν τις γυναίκες σε θέσεις εργασίας όπου αυτές δεν έρχονταν σε επαφή με πελάτες, αλλά μόνο με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (Adler, 1994). Η απροθυμία αυτή αποδόθηκε σε τρία κυρίως αίτια: τα παραδοσιακά αρνητικά στερεότυπα που επικρατούν για τις γυναίκες στις επιχειρήσεις, την αναγνώριση του υποτιθέμενου υψηλότερου κινδύνου που καραδοκεί με την χρησιμοποίηση γυναικών σε διεθνείς αποστολές, και τέλος με την έλλειψη γυναικών που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα ή την κατάλληλη εμπειρία για να αναλάβουν τέτοιες αποστολές.

Γενικά, από τη μέχρι τώρα έρευνα σχετικά με τις γυναίκες expatriates, προκύπτει ότι οι περισσότεροι από τους λόγους που προβάλλονται για τη μειωμένη συμμετοχή των γυναικών σε διεθνείς αποστολές αντλούνται από εικασίες που αφορούν στην πιθανότητα οι γυναίκες αυτές να αντιμετωπίσουν προβλήματα. Όμως, από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με την αποτυχία των expatriates, δεν προκύπτουν καθόλου στοιχεία που να θεμελιώνουν αυτές τις εικασίες: τουναντίον μάλιστα, υπάρχουν στοιχεία για αποτυχίες ανδρών expatriates (Harris, 2002).

Από την έρευνα που διεξήγαγε η Harris (2002) προέκυψε ότι η απουσία εμπειρίας και σχετικών προσόντων αποτελούν τα κύρια εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι γυναίκες που επιθυμούν να αναλάβουν διοικητικές θέσεις σε διεθνές επίπεδο, ενώ οι οικογενειακές υποχρεώσεις και τα dual-career couples ήταν επίσης σημαντικοί παράγοντες. Η έλλειψη εμπειρίας και σχετικών προσόντων έχει να κάνει με την έλλειψη career planning από μέρους των γυναικών στα πρώτα στάδια της καριέρας τους, αλλά και με το γεγονός ότι υπάρχουν ισχυρά ριζωμένα και άκαμπτα μονοπάτια καριέρας, όπου οι αρχικές επιλογές καριέρας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την συνολική επαγγελματική ανάπτυξη. Αντίθετα με προηγούμενες έρευνες όμως, δεν θεωρήθηκαν σημαντικά εμπόδια τα προβλήματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους στην άλλη χώρα, αλλά ούτε και προβλήματα που αφορούν στη συνεργασία των πελατών με γυναίκες. Καμία από τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν δήλωσε ότι είχε πρόβλημα αποδοχής από τους κατοίκους στη χώρα όπου εστάλη, περισσότερο προβληματική όμως ήταν η αποδοχή των γυναικών expatriates από τους υπόλοιπους expatriates. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχουσες στην έρευνα θεωρούσαν ότι θα μπορούσαν να γίνουν αποδεκτές ως expatriates στην πλειοψηφία των χωρών, εξαιρουμένων των χωρών της Μέσης Ανατολής εξαιτίας της ιδιαίτερης κουλτούρας της περιοχής. Επίσης, προέκυψε ότι ένας απροσδόκητα μεγάλος αριθμός γυναικών συνοδεύονταν την περίοδο που βρίσκονταν σε διεθνή αποστολή, γεγονός που θέτει υπό αμφισβήτηση την εικασία ότι οι οικογενειακοί δεσμοί αποτελούν εμπόδιο για τις γυναίκες expatriates (Harris, 2002).

Η έρευνα που διεξήγαγαν οι Linnehan & Scullion (2001), και στην οποία συμμετείχαν Ευρωπαίες που ανήκαν στην ανώτατη διοίκηση και είχαν μετακινηθεί σε άλλη χώρα τουλάχιστον μία φορά στην καριέρα τους, έδειξε ότι το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» στις τάξεις των expatriate είναι υπαρκτό και στην Ευρώπη, καθώς όλες οι συμμετέχουσες στην έρευνα είχαν έρθει αντιμέτωπες με αυτό. Η ίδια έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα εμπόδια ανέλιξης για τις γυναίκες εμφανίζονται σε πιο πρώιμα στάδια της καριέρας τους, σε σχέση με τους άνδρες. Η ανέλιξη των γυναικών σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τις επιλογές τους σχετικά με τον

τρόπο ζωής τους (αν θα παντρευτούν ή όχι και πότε, αν θα κάνουν παιδιά και πότε, πόσο σημαντική θεωρούν την καριέρα τους σε σχέση με άλλους τομείς της ζωής τους, κ.ά.). Ειδικά για τις γυναίκες expatriate μάνατζερ, οι επιλογές αυτές είναι ακόμα πιο δύσκολη υπόθεση. Επίσης, σύμφωνα με τους Parasuraman & Greenhaus (1993), οι γυναίκες μάνατζερ είναι πιθανότερο να μην είναι παντρεμένες και να μην έχουν παιδιά, γεγονός που μπορεί να σημαίνει ότι οι γυναίκες που επιδεικνύουν ιδιαίτερη αφοσίωση στην καριέρα τους έχουν επιλέξει να μην παντρευτούν, ή, ακόμα και αν παντρευτούν, να μην αποκτήσουν παιδιά. Η παρατήρηση αυτή συνάδει με τα ευρήματα της έρευνας του Hochschild (1989), η οποία έδειξε ότι οι καριέρες αρχικά σχεδιάστηκαν για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ανδρών των οποίων οι σύζυγοι μεγάλωναν τα παιδιά.

Η προαναφερθείσα έρευνα των Linnehan & Scullion (2001), σκιαγραφεί επίσης τα κυριότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, expatriates, προκειμένου να ανελιχθούν στην ιεραρχία: η ανάγκη εξισορόπησης προσωπικής ζωής και καριέρας, η απομόνωση και η μοναξιά, το γεγονός ότι πρέπει συνεχώς να αποδεικνύουν την αξία τους στους αλλά και το ότι πρέπει να εργάζονται σκληρότερα και πιο αποδοτικά από τους άνδρες συναδέλφους τους. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι γυναίκες που κατόρθωσαν να «σπάσουν» τη γυάλινη οροφή, το έκαναν κυρίως επειδή, πρώτον, ζητούσαν επίμονα να μάθουν για την επόμενη ανοδική εξέλιξη στην καριέρα τους (δηλαδή δεν περίμεναν να τους προσφερθεί η ευκαιρία να εργαστούν εκτός συνόρων) και, δεύτερον, επειδή ήταν περισσότερο ικανές από τους άνδρες συναδέλφους τους στο να εξισορροπούν διαφορετικές λειτουργίες ταυτόχρονα.

Επίσης, η έρευνα εστιάστηκε και στο πρόβλημα του «συνοδεύοντος συζύγου». Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι όταν ο συνοδεύων σύζυγος είναι άνδρας, είναι πολύ πιο δύσκολη μία μετακίνηση της γυναίκας σε άλλη χώρα, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι κοινωνικοπολιτιστικές νόρμες που σχετίζονται με μοντέλα καριέρας καθιστούν ευκολότερο το ρόλο του συνοδεύοντος συντρόφου για τις γυναίκες, απ' ότι για τους άνδρες. Υπάρχουν όμως και τα λεγόμενα “dual-career couples”, ζευγάρια στα οποία τόσο ο άνδρας όσο και η γυναίκα εργάζονται. Όταν οι expatriates ανήκουν σε dual-career couples, αυτό μπορεί να αποδειχθεί εξίσου προβληματικό τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Όμως, έρευνες των Adler (1984) και Harris (1999), έδειξαν ότι οι δυνητικοί περιορισμοί που προέρχονται από τα dual-career couples θεωρούνται ως ένα βασικό εμπόδιο για τις γυναίκες που επιθυμούν να συμμετέχουν σε διεθνείς αποστολές. Οι διάφορες εικασίες που σχετίζονται με τα προβλήματα που αφορούν στις γυναίκες expatriates όταν αυτές ανήκουν σε dual-career couples, οδηγούν τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν αυτή την ιδιότητα των γυναικών ως πρόσχημα για τη μη επιλογή γυναικών expatriates (Harris, 2002).

Σχετικά με το ρόλο του mentoring στις καριέρες των γυναικών expatriates, μελέτες (Linehan, 2000; Clutterbuck, 1993) έχουν αποδείξει ότι οι γυναίκες χρειάζονται περισσότερη ψυχολογική στήριξη απ' ότι οι άνδρες. Η έρευνα των Linnehan & Scullion (2001) έδειξε ότι πέρα από το γεγονός ότι οι σχέσεις mentoring διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην επαγγελματική επιτυχία των γυναικών expatriate μάνατζερ, οι μέντορες ενδέχεται επίσης να έχουν έναν ειδικότερο ρόλο, βελτιώνοντας την ποιότητα της εργασιακής ζωής των γυναικών μάνατζερ. Ως προς το ρόλο των τυπικών και άτυπων δικτύων για τις γυναίκες expatriates, προηγούμενες έρευνες σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται εντός των συνόρων μίας χώρας

έχουν δείξει ότι σε πολλούς από αυτούς η έννοια των δικτύων εκλαμβάνεται ως ομάδα ανδρών ή ως ένα μοντέλο “old boy network”. Το γεγονός αυτό είναι αποθαρρυντικό, δεδομένου ότι οι συμμετέχουσες στην έρευνα των Linnehan & Scullion (2001) δήλωσαν ότι τα οφέλη που προκύπτουν από την ύπαρξη τυπικών και άτυπων δικτύων στο διεθνές μάνατζμεντ είναι ακόμα περισσότερα από τα οφέλη στο μέσαντζμεντ σε εθνικό επίπεδο, δεδομένης και της απουσίας φιλικών δικτύων και οικογένειας για τους expatriate μάνατζερ.

Εν κατακλείδι, η έρευνα των Linnehan & Scullion (2001) οδήγησε στα εξής κύρια συμπεράσματα: πρώτον, δεδομένου ότι υπάρχει ολοένα και μεγαλύτερη έλλειψη σε διεθνή στελέχη, η αποτυχία ανάπτυξης κατάλληλων στρατηγικών για την προώθηση αυξημένης συμμετοχής των γυναικών στο διεθνές μάνατζμεντ, θα αποβεί ιδιαίτερα κοστοβόρα για τους οργανισμούς και θα περιορίσει τις δυνητικές πηγές διεθνών μάνατζερ. Δεύτερον, οι γυναίκες expatriate μάνατζερ θα παραμείνουν μειοψηφία έως ότου οι οργανισμοί επανεξετάσουν τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζουν, έτσι ώστε να προσφέρουν οργανωσιακή στήριξη στις γυναίκες αυτές, υπό τη μορφή διαπροσωπικών δικτύων και mentoring.

Από την έρευνα της Linehan (2001), στην οποία συμμετείχαν γυναίκες από τη Δυτική Ευρώπη που βρίσκονταν σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, έδειξε ότι οι συμμετέχουσες πιστεύουν ότι η απροθυμία των ανδρών μάνατζερ να αναθέσουν σε γυναίκες μάνατζερ διεθνείς αποστολές σκιαγραφεί τον τρόπο που οι τελευταίες συστηματικά αποκλείονται από αυτές τις επαγγελματικές επιλογές λόγω φυλετικών διακρίσεων και όχι λόγω έλλειψης διοικητικών ικανοτήτων. Όπως χαρακτηριστικά λέγεται, και όπως είχε προταθεί από τον Schein (1989), στις περισσότερες χώρες, η λέξη μάνατζερ είναι ταυτισμένη με το ανδρικό φύλο (“to think manager is to think male”). Η ίδια έρευνα αποδεικνύει ότι το πιο σημαντικό εμπόδιο στην ανέλιξη των γυναικών σε διοικητικές θέσεις είναι η διαδεδομένη και αναίτια διάκριση μεταξύ των μάνατζερ που βασίζεται αποκλειστικά στο φύλο τους.

Προτεινόμενες λύσεις

Μία διάκριση των συστημάτων επιλογής μπορεί να γίνει βάσει της Τυπολογίας των Συστημάτων Επιλογής Διεθνών Μάνατζερ, η οποία διακρίνει 4 διαφορετικούς τύπους συστημάτων επιλογής: το ανοιχτό/τυπικό, το κλειστό/τυπικό, το ανοιχτό/άτυπο και το κλειστό/άτυπο. Από την έρευνα που διεξήγαγε η Harris (2002) προέκυψε, αναφορικά με το ρόλο που διαδραματίζουν οι διαδικασίες επιλογής στο expatriate management, ότι το σύστημα επιλογής το οποίο παρέχει τις περισσότερες δυνατότητες στις γυναίκες να επιλεγούν για διεθνείς διοικητικές θέσεις είναι το ανοιχτό/τυπικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη διαφάνεια και σύνδεση με τυπικά κριτήρια απ' ότι τα υπόλοιπα. Συνεπώς, τα ευρήματα της έρευνας αυτής που δείχνουν ότι η χρήση κλειστών/άτυπων συστημάτων επιλογής είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, εγείρουν σημαντικές ανησυχίες αναφορικά με το κατά πόσο η διαδικασία επιλογής απόμων για την κάλυψη διεθνών διοικητικών θέσεων είναι αντικειμενική και αμερόληπτη.

Επομένως, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της μικρής συμμετοχής των γυναικών σε διεθνείς αποστολές, οι οργανισμοί θα πρέπει να προβαίνουν σε στρατηγικό σχεδιασμό των διεθνών αποστολών, έτσι ώστε να

αποφευχθεί η πρακτική των άτυπων «διορισμών», οι οποίοι δημιουργούν προηγούμενο και αποθαρρύνουν την υιοθέτηση εναλλακτικών επιλογών. Επίσης, θα πρέπει να ορίσουν λεπτομερώς τα κριτήρια που απαιτούνται ώστε να γίνει κάποιος ένας αποτελεσματικός διεθνής μάνατζερ και ταυτόχρονα να παρακολουθούν τις διαδικασίες επιλογής ώστε να βεβαιωθούν ότι καμία ομάδα εργαζομένων δεν αποκλείεται άδικα από την ανάληψη διεθνών αποστολών. Επιπλέον, θα πρέπει να εκπαιδεύουν τους εργαζομένους που εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής ως προς τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη συμμετοχή σε διεθνείς αποστολές.

Σύμφωνα με την Adler (1994), προκειμένου να αυξηθεί η συμμετοχή των γυναικών σε διεθνείς αποστολές, θα πρέπει τόσο ο οργανισμός όσο και οι ίδιες οι γυναίκες που επιθυμούν να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, να προσεγγίσουν με νέο τρόπο το ζήτημα. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει εξαρχής να συμπεραίνουν αυθαίρετα ότι οι γυναίκες expatriates θα αποτύχουν, λόγω προκαταλήψεων της τοπικής κοινωνίας όπου θα εργαστούν, ή να εικάζουν ότι οι ίδιες οι γυναίκες δεν επιθυμούν να φύγουν στο εξωτερικό. Επίσης, δεν θα πρέπει οι οργανισμοί να συγχέουν το ρόλο της «συνοδεύουσας συζύγου» με αυτόν της expatriate μάνατζερ, καθώς ο πρώτος είναι πολύ πιο αμφιλεγόμενος και η προσαρμογή στη νέα κουλτούρα σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ πιο απαιτητική. Επιπλέον, η επιχειρήση θα πρέπει να προσφέρει ευέλικτα πακέτα παροχών, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες ανύπαντρων expatriates και dual-career couples. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει στις γυναίκες κάθε δυνατή ευκαιρία ώστε να επιτύχουν.

Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες μάνατζερ που επιθυμούν να εργαστούν ως expatriates, θα πρέπει να έχουν υπόψιν τους ότι ο θεσμός των γυναικών expatriates είναι σχετικά νέος, και οι οργανισμοί λόγω απειρίας και «αφέλειας», και όχι λόγω κακής πρόθεσης, επιδεικνύουν διστακτικότητα. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η συμμετοχή των γυναικών σε διεθνείς αποστολές ενέχει κινδύνους, οι γυναίκες που επιθυμούν να εργαστούν εκτός συνόρων θα πρέπει να είναι τεχνικά και επαγγελματικά τέλειες (excellent). Τέλος, οι γυναίκες που επιθυμούν να εργαστούν ως expatriate μάνατζερ, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν άμεσα ζητήματα που σχετίζονται με την προσωπική τους ζωή, και μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη η επικοινωνία τους με άλλες γυναίκες που εργάζονται ήδη ως expatriates.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adler J. Nancy (1994), “Competitive Frontiers : Women managing across Borders”, Journal of Management Development, Vol. 13, No 2, pp. 24-41
- Adler J. Nancy, Brody W. Laura, Osland S. Joyce (2000), “The women’s global leadership forum : enhancing one company’s global leadership capability”, Human Resource Management, Vol. 39, No 2, pp. 209-225
- Adler J. Nancy, Izraeli N. Dafna (1994), “Competitive Frontiers : Women Managers in a Global Economy”, Blackwell Publishing, Cambridge
- Ashforth E. Blake, Kreiner G. E. , Fugate M. (2000), “All in a day’s work : boundaries and micro-role transitions”, Academy of Management Review, Vol. 25, Issue 3, pp. 472-491
- Babcock Linda, Laschever Sara, Gelfand Michelle, Small Deborah (2003), “Nice girls don’t ask”, Harvard Business Review, Vol. 81, No 10, pp. 14-16
- Bajdo M. Linda, Dickson W. Marcus (2001), “Perceptions of Organizational Culture and Women’s Advancement in Organizations : A Cross-Cultural examination”, Sex Roles, Vol. 45, No 5, pp. 399-414
- Baltes B. Boris, Briggs E. Thomas, Huff W. Joseph, Wright A. Julie, Neuman A. George (1998), “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria”, Journal of Applied Psychology, Vol. 84, Issue 5, pp. 496-513
- Barnett C. Rosalind (1998), “Toward a review and conceptualization of the work-family literature”, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol. 124, No 2, pp. 125-182
- Batt Rosemary, Valcour P. Monique (2003), “Human Resource Practices as Predictors of Work-Family outcomes and Employee Turnover”, Industrial Relations, Vol. 42, No 2, pp. 189-220
- Belle Françoise (2002), “Women managers and organizational power”, Women in Management Review, Vol. 17, No 3, pp. 151-156
- Benschop Yvonne, Doorewaard (1998), “Covered by Equality : The Gender Subtext of Organizations”, Organization Studies, Vol. 19, No 5, pp. 787-805
- Bertrand Marianne, Hallock F. Kevin (2001), “The Gender Gap in top corporate jobs”, Industrial and Labour Relations Review, Vol. 55 No 1, pp. 3-32
- Brade Diane (2005), “The Glass Ceiling’s Iron Girders”, Business Week, March 25, On-line edition

- Brockner Joel, Grover Steven, O'Malley Michael, Reed F. Thomas, Glynn Ann Mary (1993), "Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions : evidence from the laboratory and the field", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 153-166
- Browne R. Kingsley (1998), "An Evolutionary Account of Women's Workplace Status", Managerial and Decision Economics, Vol. 19, pp. 427-440
- Burke J. Ronald (2001), "Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being : A five country study", Vol. 8, No 3, pp. 117-133
- Butler Kate (1992), "Melt the Glass Ceiling", Personnel Journal, Vol. 71, No 11, pp. 73-75
- Cai Yuan, Kleiner H. Brian (1999), "Sex Discrimination in hiring : The glass ceiling", Equal Opportunities International, Vol. 18, No 2, pp. 51-55
- Caputo K. Richard, Dolinsky Arthur (1998), "Women's choice to pursue self-employment : the role of financial and human capital of household members", Journal of small business management, July 1998
- Carnicer De Luis Maria Pilar, Sanchez Angel Martinez, Perez Manuela, Himenez Vela Jose Maria (2003), "Gender Differences of mobility : analysis of job and work-family factors", Women in Management Review, Vol. 18, No 4, pp. 199-219
- Chinchilla Nuria, Poelmans Stevens, Leon Consuela (2005), "Women managers under the glass ceiling", IESE Insight - <http://insight.iese.edu/doc.asp?id=00435&ar=6>
- Collins K. Jan (2004), "Women at the Top", Business & Economic Review, Vol. 5, No 4, pp. 20-21
- Cook Mark (2004), "Personnel selection : adding value through selection", John Wiley & Sons Ltd., Sussex
- Cuny Janice, Aspray William (2002), "Recruitment and Retention of Women Graduate Students in Computer Science and Engineering : results of a workshop organized by the Computing Research Association", SIGCSE Bulletin, Vol. 34, No 2 pp. 168-174
- Cutler M. Mary, Jackson L. Anita (2002), "A 'glass ceiling' or a Work/Family Conflict?", Journal of Business and Economic Studies, Vol. 8, No2, pp. 73-82
- Davison K. Heather, Michael J. Burke (2000), " Sex discrimination in simulated employment contexts : a meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, Vol. 56, Issue 2, pp. 225-248

- Daubman Kimberly, Sigall Harold (1997), "Gender differences in Perceptions of how others are affected by self-disclosure of achievement", *Sex Roles*, Vol. 37, No 1, pp. 73-90
- Eagly H. Alice (1995), "The science and politics of comparing men and women", *American Psychologist*, Vol. 50, No 3, pp. 145-158
- Eastman Wayne (1998), "Working for Position : Women, Men and managerial working hours", *Industrial Relations*, Vol. 37, No 1, pp. 51-66
- Ehrich C. Lisa (1994), "The problematic nature of dress for women managers", *Women in Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 29-32
- Epstein Fuchs Cynthia, Olivares Federica, Bass Bernard, Graham Pauline, Schwartz N. Feline et al (1991), "Debate – it is time to stop talking about gender differences ? : Ways Men and Women Lead", *Harvard Business Review*, Vol. 69, Issue 1, Jan/Feb91, pp. 150-160
- Fillipin Antonio, Ichino Andrea (2005), "Gender gap in expectations and realizations", *Labour Economics*, Vol. 12, Issue 1, pp. 125-145
- Fosci A. Martha, Valdez Jude (1998), "A performance contrast of male and female-owned small accounting practices", *Journal of Small Business Management*, July 1998
- Feather N. T., Simon J. G. (1975), "Reactions to Male and Female Success and Failure in Sex-Linked Occupations : Impressions of Personality, Causal Attributions, and Perceived Likelihood of Different Consequences", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No 1, pp. 20-31
- Fisher Helen (1999), "The First Sex : the natural talents of women and how they are changing the world", Random House, New York
- Fosci Martha, Lai Larissa, Sigerson Kirsten (1994), "Gender and Double Standards in the assessment of job applicants", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 57, No 4, pp. 326-339
- Frone R. Michael, Yardley K. John, Markel S. Karen (1997), "Developing and testing an integrative model of the work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, No 2, pp. 145-167
- Greeunhaus H. Jeffrey, Beutell J. Nicholas (1985), "Source of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 1, pp. 76-88
- Guthrie P. James, Coate J. Charles, Schwoerer E. Catherine (1998), "Career management strategies : the role of personality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, No 5/6, pp. 371-386

- Hall T. Douglas (1996), "Protean Careers of the 21st Century", Academy of Management Executive, Vol. 4, No 4, pp. 8-18
- Harel. H. Gedaliahu, Tzafrir S. Shay, Baruch Yehuda (2003), "Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions : HRM practice focus", International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No 2, pp. 247-263
- Harris Hilary (2002), "Think International Manager, Think Male : Why are women not selected for international management assignments?", Thunderbird International Business Review, Vol. 44, No 2, March-April 2002, pp. 175-203
- Huffcutt I. Allen, Conway M. James, Roth L. Phillip, Stone J. Nancy (2001), "Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No 5, pp. 897-913
- Hymowitz Carol. , Schellhardt D. Timothy (1986), "The glass ceiling : why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs", The Wall Street Journal, March 24
- Jackson C. Janet (2001), "Women's middle manager's perception of the glass ceiling", Women in Management Revieww, Vol. 16, No 1, pp. 30-41
- International Labour Organization, (2004), "Breaking through the glass ceiling : women in management", International Labour Office, Geneva
- Kanter Rosabeth Moss (1977), "Some Effects of Proportions on Group Life : Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", American Journal of Sociology, Vol. 82, No 5, pp. 965-990
- Kouzmin Alexander, Kakabadse-Korac Nada (1997), "Maintaining the rage : from 'glass and concrete ceilings' and metaphorical sex changes to psychological audits and renegotiating organizational scripts", Women in Management Review, Vol. 12, No 5, pp. 182-195
- Large Martin, Saunders N.K Mark. (1995), "A decision-making model for analysing how the glass ceiling is maintained : unblocking equal opportunities", The International Journal of Career Management, Vol. 7, No 2, pp. 21-28
- Legault Marie-Josée, Chasserio Stephanie (2003), "Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women", Journal of International Women's studies, Vol. 4, No. 3, pp. 108-125
- Linehan Margaret (2002), "Senior female international managers : empirical evidence from Western Europe", International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, No 5, pp. 802-814

- Linehan Margaret, Scullion Hugh (2001), “European female expatriate careers : critical success factors”, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, No 8, pp. 392-418
- Linney J. Barbara (2000), “Mentoring : learning from others”, Physician Executive, Vol. 26, Issue 1, Jan/Feb '00, pp. 72-76
- Maclaran Pauline, Stevens Lorna, Catteral Miriam (1997), “The ‘glasshouse effect’: women in marketing management”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 15, No 7, pp. 309-317
- Magliveras D. Konstantinos (2004), “The Regulation of Workplace Sexual Harassment in Greece : Legislation and Case Law Analysis”, The International Journal of Comparative Law and Industrial Relations, Vol. 20, No 1, pp. 65-80
- Martins L. Luis, Eddleston A. Kimberly, Veiga F. John (2002) , “Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction”, Academy of Management Journal, Vol. 45, No 2, pp. 399-409
- Mavin Sharon (2001), “Women’s career in theory and practice : time for change?”, Women in Management Review, Vol. 16, No 4, pp. 183-192
- Melamed Tuvia (1996), “Career Success : An assessment of a gender specific model”, Journal of Occupational Psychology”, Vol. 69, No 3, pp. 217-242
- Miller Annette, Tsiantar Dody (1991), “Mommy tracks”, Newsweek, November 25 1991, pp. 48-49
- Miller Linda, Wood Tracey Ann, Halligan Jackie, Hutchinson-Pike Claire, Kornbrot Diana, DeLotz Julie (2000), “Saying welcome is not enough : women information systems and equity in work”, Career Development International, Vol. 5, No 2, pp. 379-389
- Moddelmog Hala (1999), “Mentoring women in franchising”, Franchising World, Vol. 31, Issue 6, Nov/Dec '99, pp. 54-56
- Moore L. Herff, Gatlin-Watts W. Rebecca, Cangelosi Joe (1998), “Eight Steps to a Sexual Harassment-free workplace”, Training & Development, Vol. 52, No 4, pp. 12-13
- Nelson L. Debra, Burke J. Ronald (2000), “Women executives : Health, stress and success”, Academy of Management Executive, Vol. 14, No 2, pp. 107-121
- O’Connor F. Victoria (2001), “Women and men in senior management – a ‘different needs’ hypothesis”, Women in Management Review, Vol. 16, No 8, pp. 400-404
- O’Leary Jane (1997), “Developing a new mindset : the ‘career ambitious’ individual”, Women in Management Review, Vol. 12, no 3, pp. 91-99

- Papalexandris Nancy, Bourantas Dimitris (1990), "Attitudes towards women as managers : the case of Greece", International Journal of Human Resource Management, Vol. 2, Issue 2, pp. 113-148
- Parker A. Victoria, Kram E. Kathy (1993), "Women mentoring women : creating conditions for connection", Business Horizons, Vol. 36, Issue 2, pp 42-52
- Paton Robert, Dempster Linda (2002), "Managing Change from a Gender Perspective", European Management Journal, Vol. 20, No 5, pp 539-548
-  Petraki Kottis Athena (1996), "Women in management and the glass ceiling in Greece : an empirical investigation", Women in Management Review, Vol. 11, No 2, pp. 30-38
- Piderit K. Sandy, Ashford J. Susan (2003), "Breaking Silence : Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues", Journal of Management Studies, Vol. 40, No 6, pp. 1477-1502
- Powell N. Garry (1990), "One more time : do female and male managers differ?", Academy of management executive, Vol. 4, No 3, pp. 68-75
- Procter Ian, Padfield Maureen (1999), "Work Orientantions and Women's Work : A Critique of Hakim's theory of the Heterogeneity of Women", Gender, Work and Organization, Vol. 6, No 3, pp. 152-162
- Putney Norela, Bengtson Vern (2002), "Family Relations in Changing Times : A Longitudinal Study of Five Cohorts of Women", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 23, No 3, pp. 92-119
- Ragins Belle Rose (1996), "Jumping the hurdles : barriers to mentoring for women in organizations", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17, No 3, pp. 37-41
- Ragins Belle Rose, Scandura A. Terri (1994), "Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships", Academy of Management Journal, Vol. 37, No 4, pp. 957-971
- Ragins Belle Rose, Townsend Bickley, Mattis Mary (1998), "Gender gap in the executive suite : CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", Academy of Management Review, Vol. 12 , Issue 1, pp. 28
- Ragins Belle Rose, John L. Cotton (1991), "Easier said than done : gender differences in perceived barriers to gaining a mentor", Academy of Management Journal, Vol. 34, No 4, pp. 939-951

- Rau L. Barbara, Hyland M. Maryanne (2002), "Role conflict and flexible work arrangements : the effects on applicant attraction", *Personnel Psychology*, Vol. 55, No 2, pp. 111-134
- Renner Celia, Rives M. Janet, Bowlin F. William (2002), "The significance of gender in explaining senior executive pay variations", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, No 3, pp 331-343
- Rosener B. Judy (1990), "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 6, Nov/Dec90, pp. 119-125
- Rothbard P. Nancy (2001), "Enriching or Depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No 1, pp. 655-684
- Ruderman M. Marian, Ohlott J. Patricia, Panzer Kate, King N. Sara (2002), "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No 2, pp.380-386
- Segal T. Amanda (1992), "Corporate women: Progress? Sure, but the playing field is far from level", *Business Week*, June 8, pp. 74-76
- Schwartz B. Debra (1996), "The impact of work-family policies on women's career development : boon or bust?", *Women in Management Review*, Vol. 11, No 1, pp. 5-19
- Schwartz N. Felice (1989), "Management Women and the New Facts of life", *Harvard Business Review*, Vol. 67, Issue 1, pp. 65-76
- Schrader B. Charles, Blackburn B. Virginia (1997), "Women in management and firm financial performance : an exploratory study", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, Issue 3, pp. 355-372
- Shaffer A. Margaret, Joplin R.W. Janice, Bell P. Myrtle, Lau Theresa, Oguz Ceyda (2000), "Gender discrimination and job-related outcomes : a cross-cultural comparison of working women in the United States and China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57, No 3, pp. 395-427
- Shellenbarger Sue (1991), "Averting career damage from family policies", *Wall Street Journal*, 24 June 1991, p. B1
- Shellenbarger Sue (1992), "Flexible policies may slow women's career", *Wall Street Journal*, 22 April 1992, p. B1
- Shibley H. Janet, Plant A. Elizabeth (1995), "Magnitude of psychological gender differences: Another side to the story", *American Psychologist*, Vol. 50, No 3, pp. 159-161

- Shuck Kelly, Liddle Becky (2004), "The female manager's experience : a concept map and assessment tool", Consulting Psychology Journal : Practice and Research, Vol. 56, Issue 2, pp. 75-87
- Simpson Ruth (1998), "Presenteeism, Power and Organizational Change : long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers", British Journal of Management, Vol. 9, S37-S50
- Simpson Ruth (2000), "Winners and Losers : who benefits most from the MBA?", Management Learning, Vol. 31, No 3, pp. 331-351
- Simpson Ruth, Yochanan Altman (2000), "The time bounded glass ceiling and young women managers : career progress and career success evidence from the UK", Journal of European Industrial Training, 24,2 p 190-198
- Solomon Marmer Charlene (2000), "Cracks in the Glass Ceiling", Workforce, Vol. 79, No 9, pp. 87-94
- Stanley T.D., Jarrell B. Stephen (1998), "Gender Wage Discrimination Bias? A Meta-Regression Analysis", Journal of Human Resources, Vol. 33, No 4, pp. 947-973
- Still Leone, Timms Wendy (1998), "Career barriers and the older woman manager", Women in Management Review, Vol. 13, No 4, pp. 143-155
- Stuart Peggy (1992), "What Does the Glass Ceiling Cost You", Personnel Journal, Vol. 71, No 11, pp.75-83
- Tenbrunsel E. Ann, Brett M. Jeanne, Maoz Eyal, Stroh K. Linda, Reilly H. Anne (1995), "Dynamic and Static Work-Family Relationships", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 63, No 3, pp. 233-246
- Tharenou Phyllis (1999), "Gender differences in advancing to the top", International Journal of Management Reviews, Vol. 1 Issue 2, pp. 111-132
- Tharenou Phyllis, (2001), "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?", Academy of Management journal, Vol. 44 No 51, pp.1005-1015
- The Economist, «Αντέχει ακόμη η γυάλινη οροφή», Καθημερινή, Σάββατο 30 Ιουλίου 2005-09-08
- Thomas A. David (1990), "The impact of race on managers' experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship) : An intra-organizational study", Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, No 6, pp. 479-492

- Vilkinas Tricia (2000), "The gender factor in management : how significant others perceive effectiveness", Women in Management Review, Vol. 15, No 5, pp. 261-271
- Vinnicombe Susan, Colwill L. Nina (1995), "The essence of women in management", Prentice-Hall, London
- Weiler Stephan, Bernasek Alexandra (2001), "Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs", The Social Science Journal, Vol. 38, Issue 1, pp. 85-103
- Welsh Sandy (1999), "Gender and sexual harassment", Annual Review of Sociology, Vol. 25, pp. 169-190
- White Barbara (1995), "The career development of successful women", Women in Management Review, Vol. 10, No 3, pp. 4-15
- Wilson M. Fiona (2003), "Organizational Behaviour and Gender", Ashgate Publishing, London
- Wilson M. Fiona (2002), "Dilemmas of Appraisal", European Management Journal, Vol. 20, No 6, pp. 620-629
- Wosinka Wilhelmina, Dabul J. Amy, Whetstone-Dion Robin, Cialdini B. Robert (1996), "Self-Presentational responses to success in the organization : the costs and benefits of modesty" Basic and Applied Social Psychology, Vol. 18, No 2, pp. 229-242
- Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (2003), «Ίση Αμοιβή – Προσοχή στο Κενό», Σειρά Μελετών – Ερευνών, Εκδόσεις Μύρτος, Αθήνα

